

Unapređenje javnih organizacija putem samoprocjene



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



Zajednički okvir procjene (CAF)
Unapređenje javnih organizacija putem samoprocjene

CAF 2013

Indeks



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



Predgovor

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

Javne uprave već mnogo godina odgovaraju na ovakve izazove. Poduzeti su brojni koraci kako bi se implementirale nove tehnike i metode u cilju unapređenja efikasnosti, efektivnosti, ekonomske i socijalne odgovornosti javnih organizacija. Različiti pristupi primijenjeni su u svim vrstama javnih organizacija i u svim sektorima javne odgovornosti, na europskoj, državnoj, federalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Mnoge od ovih inicijativa bile su uspješne. Neke, međutim, nisu doživjele uspjeh. Razlog neuspjeha ponekad je bio nedostatak koherentnog i održivog pristupa.

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

Od pokretanja CAF modela više od 3000 javnih organizacija registriralo se za njegovo korištenje, dok

još tisuće njih diljem Europe i van nje koriste ovaj model za svoje specifične razvojne potrebe. Kako bi se odgovorilo na njihova očekivanja i kako bi se model uskladio s aktualnim dešavanjima i razvojem u društvu i javnom upravljanju, CAF je prošao dvije revizije, jednu u 2002., a drugu u 2006. godini. Nakon šest godina iskustva u radu s verzijom iz 2006. godine, ponovno smo prilagodili model na osnovi povratnih informacija od 400 korisnika CAF-a i nacionalnih korespondenata za CAF.

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

Ova nova verzija rezultat je intenzivne suradnje između nacionalnih korespondenata za CAF iz država članica Europske unije, uz podršku Europskog resursnog centra za CAF pri Europskom institutu za javnu upravu u Maastrichtu (EIPA).

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

Europska mreža nacionalnih korespondenata za CAF
i Europski resursni centar za CAF pri EIPA-i

Rujan 2012.

Opći uvod

Sadržaj CAF-modela 2013

Definicija

CAF je alat za **upravljanje ukupnom kvalitetom**. Razvio ga je javni sektor, za javni sektor, a kao inspiracija poslužio je Model izvrsnosti Europske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM®). Temelji se na pretpostavci da se izvrsni rezultati u oblastima organizacijskog učinka građana/korisnika, ljudi i društva postižu putem strategije zasnovane na liderstvu i planiranju, kao i pomoću ljudi u organizaciji, partnerstava, resursa i procesa. Organizacija promatra se iz različitih uglova istodobno (**holistički pristup** analizi organizacijskog učinka).

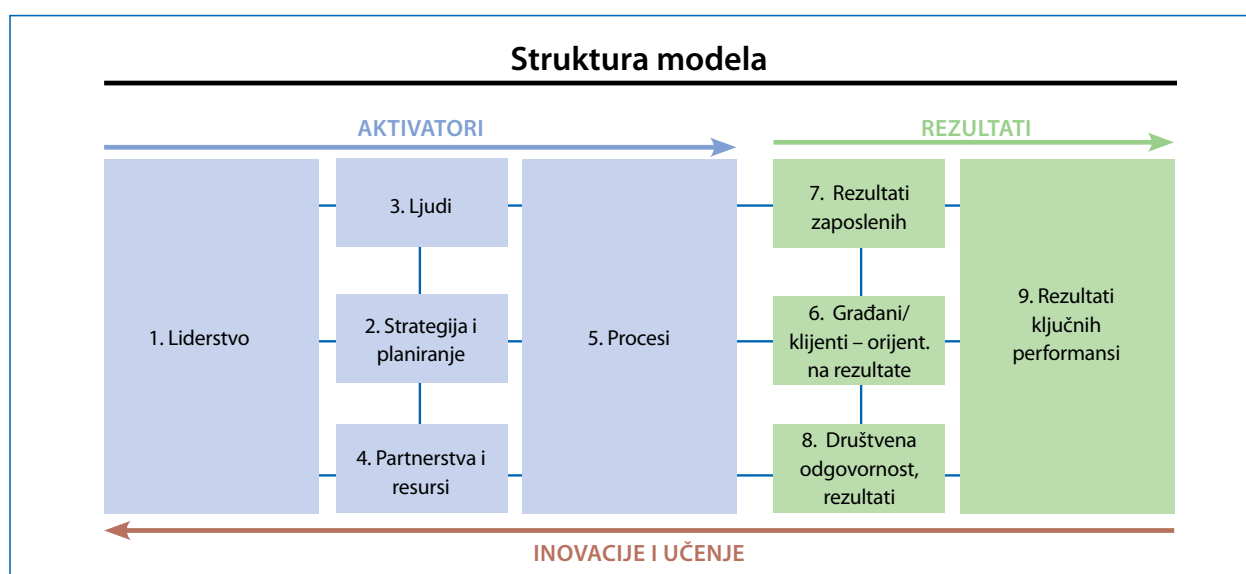
Osnovna svrha

CAF je dostupan u javnom domenu, besplatan je i CAF je dostupan u javnoj domeni, besplatan je i nudi se kao **alat jednostavan za korištenje**, s namjerom pomoći organizacijama javnog sektora diljem Europe pri korištenju **tehnika upravljanja kvalitetom u cilju unapređenja rada**. CAF je osmišljen za upotrebu u **svim dijelovima javnog sektora** i primjenjiv je za javne organizacije na državnoj/federalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

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

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

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





Struktura od devet polja utvrđuje osnovne aspekte koje je potrebno razmotriti pri svakoj organizacijskoj analizi. Kriteriji 1 – 5 bave se upravljačkim praksama organizacije (takozvani **aktivatori**). Njima se utvrđuje što 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 percipijom i mjerenjem učinka. Svaki kriterij dalje se dijeli na niz potkriterija. Osnovna pitanja koja je potrebno razmotriti prilikom procjene organizacije utvrđuju se na osnovi **28 potkriterija**. Objasnjeni su **primjerima** koji detaljnije opisuju sadržaj potkriterija i predlažu eventualna područja kojima će se posvetiti pozornost, kako bi se istražilo na koji način uprava ispunjava zahtjeve navedene u danom potkriteriju. Ovi primjeri prikazuju mnogo dobrih praksi iz cijele Europe. Nisu svi oni relevantni za svaku organizaciju, ali se mnogi mogu razmatrati tijekom samoprocjene. Integracija zaključaka iz procjene kriterija aktivatora i rezultata u praksama upravljanja predstavljaju kontinuiran ciklus **inovacija i učenja** koji prati organizacije na putu ka izvrsnosti.

Unakrsne funkcije unutar modela

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

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

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

temeljno važno za samoprocjenu: organizacija uvijek treba provjeravati dosljednost dobivenog rezultata (ili seta homogenih rezultata) i 'dokaza' prikupljenih u okviru relevantnog kriterija i potkriterija na strani aktivatora. Ponekad je takvu dosljednost teško provjeriti, jer zbog holističkog karaktera organizacije različiti uzroci (aktivatori) su u interakciji prilikom postizanja rezultata. U svakom slučaju, tijekom procjene potrebno je provjeriti postojanje odgovarajućih povratnih informacija, od rezultata prikazanih na desnoj strani do odgovarajućih kriterija na lijevoj strani.

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

Očito je da veze nisu svedene samo na razinu kriterija. Osnovna interakcija/veza vrlo često se odražava na razini potkriterija.



Osam temeljnih principa izvrsnosti

Kao alat za TQM, CAF se oslanja na temeljne koncepte izvrsnosti, inicijalno definirane u EFQM-u, prevodi ih u kontekst javnog sektora / CAF-a i teži da unaprijedi rad javnih organizacija na osnovi ovih koncepata. Ovi principi prave razliku između tradicionalnih birokratskih javnih organizacija i onih koje su usmjerene ka potpunoj kvaliteti.



Princip 1: Orijentacija na rezultate

Organizacija se fokusira na rezultate. Postižu se rezultati koji zadovoljavaju sve uključene strane (vlasti, građana/korisnika, partnera i ljudi koji rade u organizaciji), poštujući postavljene očekivane rezultate.

Princip 2: Fokus na građanima/korisnicima

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

Princip 3: Liderstvo i postojanost svrhe

Ovaj princip udružuje vizionarsko i inspirativno liderstvo i postojanost svrhe u promjenjivom okruženju. Rukovoditelji utvrđuju jasnu misiju, kao i viziju i vrijednosti. Oni također stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem se ljudi mogu potpuno uključiti u realizaciju ciljeva organizacije.

Princip 4: Upravljanje putem procesa i činjenica

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

Princip 5:

Uključivanje ljudi i razvoj ljudskih kapaciteta

Ljudi su srž organizacije na svim razinama i njihovo potpuno uključivanje omogućava da se njihove kompetencije koriste za dobrobit organizacije. Doprinos zaposlenika treba dovesti do maksimuma, razvojem ljudskih kapaciteta i njihovim uključivanjem, kao i stvaranjem radnog okruženja zajedničkih vrijednosti i kulture

povjerenja, otvorenosti, osnaživanja i priznanja.

Princip 6:

Kontinuirano učenje, inovacije i usavršavanje

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

Princip 7: Razvoj partnerstva

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

Princip 8: Društvena odgovornost

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

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

Zajedničke vrijednosti javnog sektora u Europi

Osim specifičnog tumačenja principa izvrsnosti za javni sektor, javno upravljanje i kvalitetu rada u javnom sektoru odlikuje niz jedinstvenih okolnosti u usporedbi s privatnim sektorom. Oni uključuju osnovne preduvjete koji su zajednički našoj europskoj društveno-političkoj i administrativnoj kulturi: legitimnost (demokratska i parlamentarna), vladavina prava i etičko ponašanje zasnovano na zajedničkim vrijednostima i principima kao što su otvorenost, odgovornost, sudioništvo, raznovrsnost, jednakost, društvena pravda, solidarnost, poslovna suradnja i partnerstvo – svi aspekti koje je potrebno uzeti u obzir tijekom procjene.

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



Važnost dokaza i mjerenja

Samoprocjena i unapređenje javnih organizacija vrlo su teški bez pouzdanih informacija glede različitih funkcija organizacije. CAF stimulira organizacije javnog sektora da prikupe i koriste informacije, ali te informacije vrlo često nisu dostupne prilikom prve samoprocjene. Zbog toga se CAF često smatra mjerenjem od nule (engl. *zero-base measurement*). Označava područja gdje je vrlo važno početi mjeriti. Što više uprava napreduje ka stalnom usavršavanju, to će sustavnije i progresivnije prikupljati informacije i upravljati njima, kako interno tako i eksterno.

Zajednički jezik uz korištenje glosara

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

promoviraju se dijalog i bench learning među javnim upravama, putem zajedničkog jezika, koji je jednostavan i razumljiv državnim službenicima. Kako bi se ovo podržalo i kako bi se izbjegli nesporazumi, na kraju brošure nalazi se glosar koji preciznije definira osnovne termine i koncepte.

Šta je novo u CAF-u 2013?

Korisnicima prethodnih verzija CAF-a neće biti suviše teško da se snađu u verziji 2013. Model se i dalje sastoji od 9 kriterija i 28 potkriterija, ali su neki od njih preformulirani. U priloženoj tablici uspoređuje se struktura modela CAF 2006 i CAF 2013. Najveće promjene sadržane su u kriteriju 5, gdje su spojena dva potkriterija, stvoren je jedan novi kriterij. Svi primjeri ispitani su i prilagođeni promjenama strukture. Glosar je ažuriran u skladu s tim. Osam principa izvrsnosti za javni sektor sad je jasno definirano, a razine zrelosti razrađene su u kontekstu Postupka eksterne procjene.

Kako se koristi CAF-model 2013

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

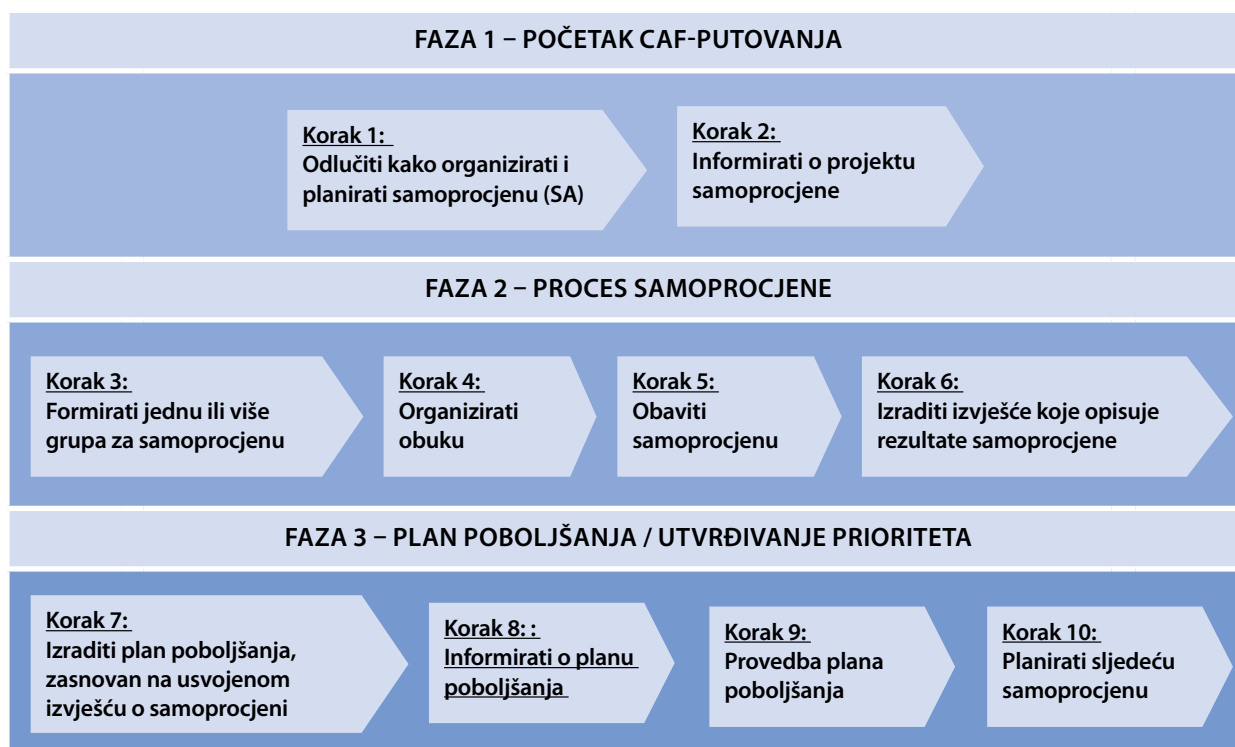
Smjernice za implementaciju

Korištenje CAF modela predstavlja proces učenja za svaku organizaciju. Lekcije naučene tijekom nekoliko godina implementacije mogu pomoći svakom novom korisniku. Stoga je izrađen plan implementacije od deset koraka, kako bi organizacije model mogle koristiti na najefikasniji i najučinkovitiji način, odražavajući pritom savjete domaćih stručnjaka za CAF. U nastavku su navedene glavne točke. Detaljnije objašnjenje dano je u brošuri.

Uloga sustava bodovanja

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

DESET KORAKA ZA UNAPREĐENJE RADA ORGANIZACIJA POMOĆU CAF-A



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

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

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

Kako dobiti podršku koristeći CAF 2013

Informiranje i tehnička pomoć

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

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

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

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

Postupak eksterne procjene za CAF

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

Postupak eksterne procjene za CAF teži postizanju sljedećih ciljeva:

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

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

Izgrađen je na sljedećim stupovima:

Stup 1: Proces samoprocjene.

Stup 2: Proces aktivnosti unapređenja rada.

Stup 3: Zrelost organizacije u odnosu na TQM.

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

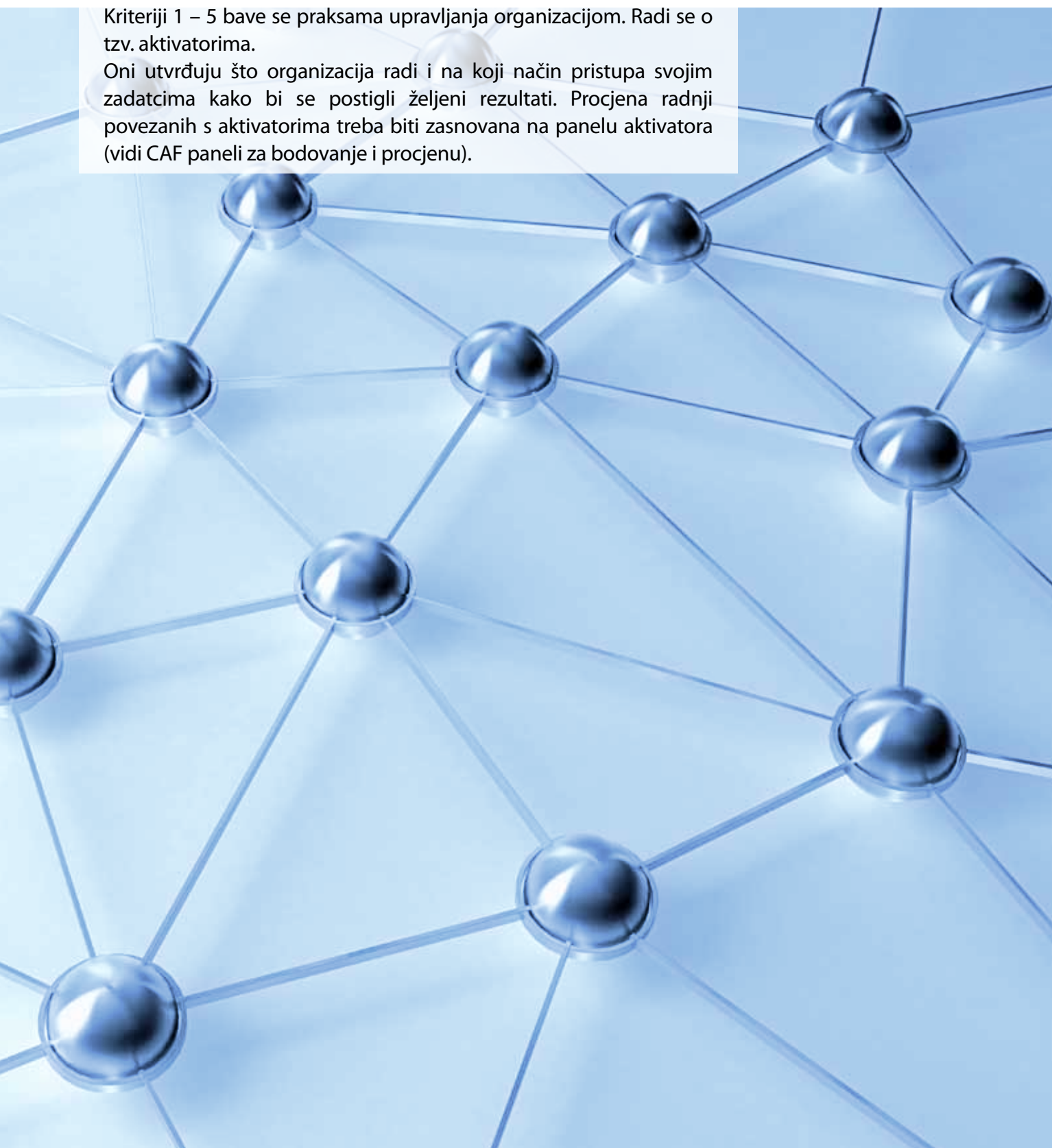
Više informacija možete naći na internetskoj stranici CAF-a:

www.eipa.eu/CAF

Aktivatori **kriterija**

Kriteriji 1 – 5 bave se praksama upravljanja organizacijom. Radi se o tzv. aktivatorima.

Oni utvrđuju što organizacija radi i na koji način pristupa svojim zadacima kako bi se postigli željeni rezultati. Procjena radnji povezanih s aktivatorima treba biti zasnovana na panelu aktivatora (vidi CAF paneli za bodovanje i procjenu).



Kriterij 1: Liderstvo



Podkriterij 1.1

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti

Podkriterij 1.2

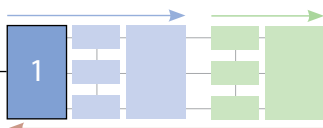
Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada

Podkriterij 1.3

Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor

Podkriterij 1.4

Upravlјati učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima



U reprezentativnom demokratskom sustavu, 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 osnovi ekspertize u određenoj oblasti. Liderstvo je odgovorno za provedbu i realizaciju javnih politika. CAF pravi jasnu razliku između uloge političkog liderstva i liderstva rukovoditelja javnih organizacija, naglašavajući pritom važnost dobre suradnje između 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 rukovoditelji, stvaraju okruženje u kojem se organizacija i njezini ljudi mogu isticati. Oni osiguravaju funkcioniranje odgovarajućih mehanizama upravljanja. Kao pomagači, podržavaju ljude u svojoj organizaciji i osiguravaju učinkovite veze sa svim uključenim stranama, naročito s političkom hijerarhijom.

Procjena

Razmotriti šta liderstvo organizacije radi kako bi...

Potkriterij 1.1

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti

Liderstvo osigurava da se organizacija vodi jasnom misijom, vizijom i osnovnim vrijednostima. To znači da razvija misiju (Zašto postojimo / Što je naš mandat?), viziju (Gdje želimo ići / Što je naša ambicija?) i vrijednosti (Što upravlja našim ponašanjem?), koje su potrebne za dugoročan uspjeh organizacije. Informira o misiji/viziji/vrijednostima i osigurava njihovu realizaciju. Svako javnoj organizaciji potrebne su vrijednosti na kojima se gradi okvir za sve aktivnosti organizacije – vrijednosti u skladu s njezinom misijom i vizijom. Osim toga, posebna se pozornost mora usmjeriti na vrijednosti koje su posebno važne u organizaciji javnog sektora. Čak i više nego kod privatnih kompanija, koje ovise o pravilima tržišne ekonomije, organizacije javnog sektora moraju aktivno podržavati vrijednosti kao što su demokracija, vladavina prava, fokus na građanima, raznovrsnost i rodna ravnopravnost, pravedno radno okruženje, sprečavanje korupcije, društvena odgovornost i borba protiv diskriminacije. Te vrijednosti istodobno pružaju model ponašanja za cijelo društvo. Vođe stvaraju uvjete za ostvarenje ovih vrijednosti.

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Potkriterij 1.2

Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada

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

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

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

Primjeri:

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

ostvarenja strateških i radnih ciljeva organizacije (npr. sistem uravnoteženih pokazatelja)

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

3 Potkriterij 1.3 Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor

Dajući osobni primjer ponašanja i upravljanja ljudskim resursima, rukovoditelji 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 putem izvršavanja zadataka. Transparentan stil rukovođenja, zasnovan na međusobnom informiranju, povjerenju i otvorenoj komunikaciji, motivira ljude da daju svoj doprinos uspjehu organizacije. Osim pitanja osobnog ponašanja, centralni faktori za motivaciju i podršku zaposlenicima također se ogledaju u sustavu rukovođenja i upravljanja organizacijom. Dodjela nadležnosti i odgovornosti, uključujući objektivnu odgovornost, predstavlja osnovu upravljanja za motivirane ljude. Mogućnosti osobnog usavršavanja i učenja kao i sustavi priznanja i nagrada također su motivirajući faktori.

Primjeri:

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

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

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

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

Vođe su odgovorne za upravljanje odnosima sa svim akterima koji imaju interes u organiziranju njihovih aktivnosti. Prema tome, javni rukovoditelji 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. S jedne strane, pojedinačni političari mogu imati funkciju vođa, s obzirom na to da oni, zajedno s vođama organizacija javnog sektora, formuliraju ciljeve. Na ovaj način, organizacije javnog sektora djeluju kao upravljačka tijela političkih vlasti. S druge strane, političke vlasti mogu biti posebna grupa aktera.

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 2: Strategija i planiranje

Podkriterij 2.1

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

Podkriterij 2.2

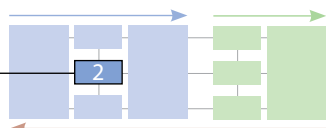
Razviti strategiju i planiranje uzimajući u obzir prikupljene informacije

Podkriterij 2.3

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

Podkriterij 2.4

Planiranje, implementacija i pregled inovacija i promjena



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

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

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

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

Ciklus PDCA igra važnu ulogu u razvoju i implementaciji strategije i planiranja u javnoj organizaciji. Započinje prikupljanjem pouzdanih informacija o sadašnjim i budućim potrebama svih relevantnih aktera, izlaznim rezultatima i efektima/ishodima i dešavanjima u vanjskom okruženju. Ove informacije nužne su kako bi se podržao proces strateškog i operativnog planiranja. Upravljanje planiranim unapređenjem rada u organizaciji također je vrlo važno.

U skladu s PDCA pristupom, potrebno je provoditi redovite preglede strategije i planiranje, zajedno s akterima, kako bi se pratile promjene njihovih potreba i njihovo zadovoljstvo. Kvaliteta ovih informacija i sustavna analiza povratnih informacija od aktera preduvjet je za kvalitetu željenih rezultata.

Primjeri:

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

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

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

Planiranje uključuje savjestan i metodičan pristup, koji na svim razinama organizaciju vodi ka postizanju njezinih strateških ciljeva. Postavljanje ciljeva i identificiranje uvjeta koji

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

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

Primjeri:

1. Pretvaranje misije i vizije u strategiju (dugoročnu i srednjoročnu) i operativne (konkretne i kratkoročne) ciljeve i aktivnosti na temelju pouzdane analize rizika
2. Uključivanje aktera u razvoj strategije i planiranja, uspostavljanje ravnoteže i prioriteta među njihovim očekivanjima i potrebama
3. Evaluacija postojećih radnih zadataka u smislu izlaznih rezultata (proizvodi i pružene

usluge) i ishoda (postignuti efekti u društvu) i kvaliteta strateških i operativnih planova

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

3 Podkriterij 2.3 Informiranje o strategiji i planiranja unutar cijele organizacije, njena implementacija i redovito ispitivanje

Sposobnost organizacije da primijeni svoju strategiju ovisi o kvaliteti planova i programa koji detaljno definiraju ciljeve i rezultate koji se očekuju od svake organizacijske razine i od zaposlenika. Relevantni akteri i zaposlenici na različitim organizacijskim razinama trebaju biti dobro informirani o ciljevima koji se odnose na njih, kako bi se garantirala učinkovita i usklađena implementacija strategije.

Organizacija mora primijeniti strategiju na svakoj razini organizacije. Liderstvo treba osigurati da je na snazi odgovarajuće upravljanje procesima, projektima i programima, kao i odgovarajuće organizacijske strukture, kako bi se osigurala učinkovita i pravodobna provedba.

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

Primjeri:

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

zadatke za organizacijske jedinice i pojedince unutar organizacije

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

4 Podkriterij 2.4

Planiranje, implementacija i pregled inovacija i promjena

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

Inovacije se mogu pojaviti na nekoliko načina:

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

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

Primjeri:

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 3: Ljudi



Podkriterij 3.1

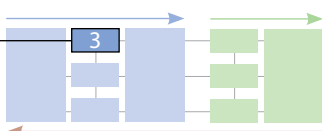
Transparentno planiranje, upravljanje i unapređenje ljudskih resursa u odnosu na strategiju i planiranje

Podkriterij 3.2

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

Podkriterij 3.3

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



Ljudi su najvažniji resurs organizacije. Organizacija upravlja, razvija kompetencije i ostvaruje puni potencijal svojih ljudi na pojedinačnoj i organizacijskoj razini, u cilju podrške njezinoj strategiji i planiranju te učinkovitoj realizaciji njezinih procesa. Iskazivanje poštovanja i pravednost, otvoreni dijalog, osnaživanje, nagrade i priznanja, briga i omogućavanje sigurnog i zdravog okruženja od temeljne su važnosti za osiguranje posvećenosti radu i sudjelovanje ljudi na organizacijskom putu ka izvrsnosti.

U vrijeme promjena, upravljanje organizacijom i upravljanje ljudima sve su važniji. Unapređenje rukovođenja, upravljanje talentima i strateško planiranje radne snage vrlo su važni, s obzirom na to da su ljudi često najveća investicija organizacije. Efektivno upravljanje ljudskim resursima i vođenje ljudi omogućavaju organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve te iskoristi jake strane ljudi i njihove sposobnosti da doprinesu ostvarenju strateških ciljeva. Uspješno upravljanje ljudskim resursima i rukovođenje potiču uključivanje, motivaciju, razvoj i zadržavanje ljudi. U kontekstu TQM-a, važno je shvatiti da samo zadovoljni ljudi mogu učiniti da organizacija zadovolji svoje korisnike.

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

Podkriterij 3.1

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

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

Primjeri:

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

odmor za žene i muškarce, studentski dopust, jednake prilike, rodna i kulturna raznovrsnost, zapošljavanje osoba s invaliditetom)

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Podkriterij 3.2

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

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

Primjeri:

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

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Podkriterij 3.3

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

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

Ovaj potkriterij fokusira se na sposobnost rukovoditelja i zaposlenika da aktivno surađuju u razvoju organizacije, razbijajući uske okvire komunikacije u organizaciji (engl. organizational silos) omogućavanjem dijaloga, stvaranjem prostora za kreativnost, inovacije i prijedloge za unapređenje rada. Ljudima treba pružiti pomoć kako bi postigli svoj puni potencijal. Ispravno provođenje politika u vezi s ljudima ovisi o voditeljima i rukovoditeljima u organizaciji, čime se pokazuje da brinu o pitanjima koja se tiču ljudi i njihovoj dobrobiti kao i to da aktivno promoviraju kulturu otvorene komunikacije i transparentnosti. Posvećenost ljudi može se postići putem formalnih foruma, kao što su savjetodavni odbori, te putem svakodnevnog dijaloga (npr. ideje za unapređenje rada). Dobra praksa također uključuje provođenje anketa o zadovoljstvu i procjenu rukovoditelja, kako bi se dobile konkretnije procjene radnog okruženja i iskoristili rezultati za poboljšanje rada.

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 4: Partnerstva i resursi

Podkriterij 4.1

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima s relevantnim organizacijama

Podkriterij 4.2

Razvoj i implementacija partnerstava s građanima/korisnicima

Podkriterij 4.3

Upravljanje financijama

Podkriterij 4.4

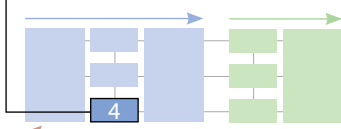
Upravljanje informacijama i znanjem

Podkriterij 4.5

Upravljanje tehnologijom

Podkriterij 4.6

Upravljanje objektima i opremom



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

Partneri stimuliraju vanjski fokus organizacije i donose nužnu stručnost. Tako ključna partnerstva, npr. privatni pružatelji usluga ili druge javne organizacije, kao i građani/korisnici, predstavljaju važne resurse za dobro funkcioniranje organizacije i trebaju se graditi pažljivo. Oni su podrška implementaciji strategije i planiranja te efektivnom provođenju njezinih procesa. Javne se organizacije sve više smatraju dijelom lanca organizacija koje zajedno rade u pravcu konkretnih ishoda za građane (npr. u području sigurnosti ili zdravlja). Kvaliteta svakog od ovih partnerstava izravno utječe na ishod tog lanca.

Osim partnerstvima, organizacije trebaju efikasno upravljati tradicionalnim resursima – kao što su financije, tehnologija, objekti – kako bi osigurale njihovo efektivno funkcioniranje i znanje potrebno za postizanje njihovih strateških ciljeva. Izvori znanja

obuhvaćaju znanje i iskustvo zaposlenika organizacije, njezinih strateških partnera, korisnika i građana.

Dobro upravljanje resursima, koje je transparentno prezentirano, vrlo je važno za javne organizacije, kako bi se osigurala odgovornost prema različitim akterima kad je u pitanju legitimno korištenje dostupnih resursa.



Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

Podkriterij 4.1

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima s relevantnim organizacijama

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

U cilju uspjeha javnih politika u određenoj domeni ili sektoru, suradnja između javnih uprava iste institucionalne razine (npr. federalna razina) može biti ključna, kao i između organizacija različitih institucionalnih razina (federalni, regionalni, lokalni). Kako bi se osigurao uspjeh cijele mreže, organizacije trebaju definirati sektorske mreže ili lanac politike kojem pripadaju i svoju ulogu u tome.

Primjeri:

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

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

- mjerenja
9. Odabir pružitelja usluga/proizvoda s društveno odgovornim profilom u kontekstu javne nabave
- [Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Podkriterij 4.2

Razvoj i implementacija partnerstava s građanima/korisnicima

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

Uopćeno gledano, građani/korisnici mogu imati četiri uloge: partneri u osmišljavanju, partneri u odlučivanju, partneri u stvaranju proizvoda i partneri u evaluaciji. Kao partneri u osmišljavanju utječu na to kako i zašto javne organizacije žele pružiti neku uslugu kao odgovor na konkretnu potrebu. Kao partneri u odlučivanju građani će se više uključiti u odlučivanje i utjecati na odluke koje ih se tiču. Kao partneri u stvaranju proizvoda sami se građani uključuju u ciklus proizvodnje i/ili pružanja usluga i njihovu kvalitetu. I posljednje, ali ne manje važno, kao partneri u evaluaciji izražavaju svoje mišljenje o kvaliteti politika i usluga koje prime.

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

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

3 Podkriterij 4.3 Upravljanje financijama

Sposobnost javnih organizacija da omoguće dodatne financijske resurse može biti ograničena, kao i sloboda koju organizacije imaju da dodijele ili preraspodijele svoja financijska sredstva za usluge koje žele pružiti. Iako javne organizacije često imaju malo utjecaja na dodjelu resursa, pažljiva priprema proračuna, po mogućnosti zajedno s nadležnim financijskim organima, predstavlja prvi korak u ekonomičnom, održivom i odgovornom upravljanju financijama. Detaljni sustavi računovodstva i interne kontrole nužni su za kontinuirano praćenje troškova. To je osnova za pouzdano računovodstvo troškova, pri čemu se iskazuje sposobnost organizacije da, po potrebi, pruži „više usluga i bolju kvalitetu usluga uz manje troškove“ te stvaranje mogućnosti za brže uvođenje inovativnijih usluga ili proizvoda.

Primjeri:

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

3. Osiguravanje proračunske i financijske transparentnosti
4. Osiguravanje isplativog, efektivnog i ekonomičnog upravljanja financijskim sredstvima koristeći efektivno financijsko računovodstvo troškova i sustav kontrole
5. Uvođenje sustava budžetskog i troškovnog planiranja i monitoringa (npr. višegodišnji proračuni, program projektnih proračuna, proračuni za energiju, proračuni kojima se poštuje rodna ravnopravnost/ raznovrsnost)
6. Delegiranje i decentralizacija financijskih odgovornosti i njihova uravnoteženost s centralnom kontrolom
7. Zasnivanje investicijskih odluka i financijske kontrole na analizi troškova i koristi, održivosti i etici
8. Uključivanje podataka o učinku u proračunske dokumente, kao što su informacije o ciljanim produktima i ishodima rada

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



4 Podkriterij 4.4 Upravljanje informacijama i znanjem

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

Primjeri:

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

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

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Podkriterij 4.5

Upravljanje tehnologijom

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

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Podkriterij 4.6**Upravljanje objektima i opremom**

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

Primjeri:

1. Uspostavljanje ravnoteže između troškovne efikasnosti infrastrukture i potreba i očekivanja osoblja i korisnika (npr. centralizacija nasuprot decentralizaciji kancelarija/mjesta pružanja usluga, raspoređivanje prostorija, dostupnost javnog prijevoza)
2. Omogućavanje sigurne, efektivne i efikasne upotrebe kancelarijskih prostora (npr. otvorene kancelarije nasuprot individualnim kancelarijama, mobilne kancelarije) na osnovu strateških i operativnih ciljeva, uzimajući u obzir potrebe zaposlenika, lokalnu kulturu i fizička ograničenja
3. Osiguravanje efikasnog, isplativog i postojanog održavanja objekata, kancelarija, opreme i materijala koji se koriste
4. Osiguravanje efikasnog, isplativog i postojanog korištenja transportnih i energetske resursa i njihova optimizacija
5. Osiguravanje odgovarajućeg fizičkog pristupa objektima, u skladu s potrebama i očekivanjima zaposlenika i građana/korisnika (npr. prilagođenost osobama s invaliditetom, parking-prostor ili javni transport itd.)
6. Razvoj integrirane politike za upravljanje fizičkom imovinom, uključujući sigurno recikliranje/odlaganje, npr. direktno ili putem podugovaratelja
7. Stavljavanje objekata na raspolaganje lokalnoj zajednici

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 5: Procesi



Podkriterij 5.1

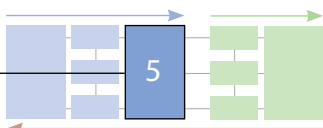
Identificirati, osmisliti, uvesti novine u procese i upravljati njima kontinuirano, uz uključivanje relevantnih aktera

Podkriterij 5.2

Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima

Podkriterij 5.3

Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama



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

Može se napraviti razlika između tri tipa procesa koji čine da organizacija funkcionira efektivno, ovisno o njihovoj kvaliteti i kvaliteti njihove interakcije:

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

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

Kriterij 5 se naročito 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 financijski odjel, svakako čine dio temeljnih procesa.

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

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



Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

1 Podkriterij 5.1

Identificirati, osmisлити, uvesti novine u procese i upravljati njima kontinuirano, uz uključivanje relevantnih aktera

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

Primjeri:

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

efikasnosti, efektivnosti i rezultata (produkata rada i ishoda)

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

2 Podkriterij 5.2

Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima

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

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

- uključivanjem predstavnika građana/korisnika, udruženja ili ad hoc panela građana

u osmišljavanju organizacijskih usluga i proizvoda (partneri u osmišljavanju, evaluaciji);

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

Zajednički stvorene usluge povećavaju postojanost kvalitete, zato što proizvodnja tako postaje zajedničko vlasništvo i zbog toga što

2 Podkriterij 5.2 Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima [nastavak]

način proizvodnje postaje vidljiviji, razumljiviji i, prema tome, legitimniji i zadovoljavajući.

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

3 Podkriterij 5.3 Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama

Ovaj potkriterij procjenjuje koliko se dobro koordinira procesima unutar organizacije i procesima drugih organizacija koje funkcioniraju unutar istog lanca usluga. Efektivnost javnih organizacija često dosta ovisi o načinu njihove suradnje s drugim javnim organizacijama s kojima formiraju neku vrstu lanca za pružanje usluga, uz usmjerenost ka zajedničkom ishodu. Unakrsno funkcionalni procesi uobičajeni su u javnim upravama. Uspješno integriranje upravljanja takvim procesima vitalno je važno, s obzirom na to da efektivnost i efikasnost procesa uvelike ovisi o toj integraciji.

Primjeri:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Rezultati kriterija

Od kriterija 6 nadalje fokus procjene prebacuje se sa aktivatora na rezultate. U okviru prva tri kriterija rezultata mjerimo percepcije: što 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 (ishodi). Procjena rezultata zahtijeva različit skup reakcija, tako da su odgovori od ove točke nadalje zasnovani na panelu procjene rezultata (vidi CAF paneli za bodovanje i procjenu).



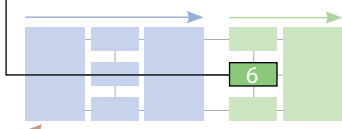
Kriterij 6:

Rezultati usmjereni ka građanima/korisnicima



Podkriterij 6.1
Mjerenje percepcije

Podkriterij 6.2
Mjerenje učinka



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

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

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

Procjena

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

Podkriterij 6.1 Mjerenje percepcije

Izravno mjerenje zadovoljstva ili percepcije građana i korisnika vrlo je važno. Mjerenje percepcije građana i korisnika znači izravno obraćanje njima i izravno dobivanje reakcija i informacija o različitim aspektima rada organizacije. Slijedeći princip upravljanja na temelju dokaza, organizacija nije ta koja procjenjuje razinu zadovoljstva; objektivne informacije dobivaju se izravno od građana/korisnika. U većini slučajeva, to se radi putem anketiranja korisnika ili građana. Također se koriste dopunski alati kao što su fokusne grupe ili paneli korisnika. Ovaj potkriterij procjenjuje zadovoljava li organizacija ove mjere i pokazuje rezultate u vezi s tim mjerama.

Primjeri:

Rezultati mjerenja percepcije u odnosu na:

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

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

2 Podkriterij 6.2 Mjerenje učinka

Osim izravnim mjerenjem percepcije građana i korisnika, kvaliteta usluga koje se pružaju građanima i korisnicima može se mjeriti internim pokazateljima. Ovdje se koriste mjerljivi rezultati internih pokazatelja upravljanja (npr. vrijeme obrade, vrijeme čekanja, broj žalbi). 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 uključivanjem:

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

Rezultati pristupa organizaciji:

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

4. Dostupnost informacija glede odgovornosti upravljanja u različitim službama

Rezultati koji se odnose na transparentnost pružanja usluga i proizvoda:

1. Broj kanala informiranja i njihova efikasnost
2. Dostupnost i tačnost informacija
3. Dostupnost ciljeva glede učinka i rezultata organizacije
4. Broj intervencija ombudsmana
5. Stupanj uloženi napora u cilju veće dostupnosti, tačnosti i transparentnosti informacija

Rezultati indikatora u vezi s kvalitetom proizvoda i usluga:

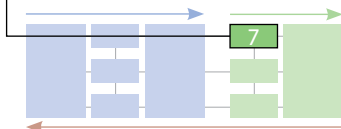
1. Broj i vrijeme obrade žalbi
2. Broj vraćenih spisa koji sadrže greške i/ili slučajeva koje treba ponovo obraditi/koji zahtijevaju kompenzaciju
3. Poštovanje standarda usluga (npr. zakonski propisi)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Kriterij 7: Rezultati u vezi s ljudima

Podkriterij 7.1
Mjerenje percepcije

Podkriterij 7.2
Mjerenje učinka



Rezultati u vezi s ljudima su oni koje organizacija postiže u odnosu na kompetentnost, motivaciju, zadovoljstvo, percepciju i učinak svojih ljudi. Ovaj kriterij razlikuje dvije vrste rezultata: s jedne strane, tu je mjerenje percepcije prilikom kojeg se ljudi izravno pitaju (npr. putem upitnika, anketa, fokusnih grupa, intervjua, konzultacija s predstavnicima osoblja); s druge strane, organizacija koristi mjerenje učinka, u cilju praćenja i povećanja zadovoljstva ljudi i rezultata rada.

Procjena

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

Podkriterij 7.1 Mjerenje percepcije

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

Primjeri:

Rezultati vezani za sveukupnu percepciju ljudi u odnosu na:

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

Rezultati u vezi s percepcijom upravljanja i sustavima upravljanja:

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

5. Pristup organizacije promjenama i inovacijama

Rezultati u vezi s percepcijom radnih uvjeta:

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

Rezultati u vezi s percepcijom karijere i unapređenjem vještina:

1. Sustavna izgradnja karijere i razvoj sposobnosti
2. Ohrabivanje i osnaživanje
3. Pristup obukama i njihov kvalitet u odnosu na strateške ciljeve organizacije

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Podkriterij 7.2 Mjerenje učinka

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

Primjeri

Rezultati:

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

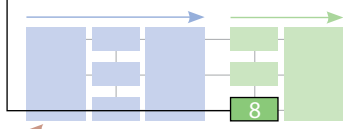
[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Kriterij 8: Rezultati u vezi s društvenom odgovornošću



Podkriterij 8.1
Mjerenje percepcije

Podkriterij 8.2
Mjerenje učinka



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

Glavna osobina društvene odgovornosti s jedne strane koristi volju organizacije kako bi se integrirali društveni aspekt i aspekt okruženja u proces odlučivanja (kriterij 2), a s druge strane kako bi mogla odgovoriti na utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i okruženje. Društvena odgovornost treba biti integralni dio strategije organizacije. Strateški ciljevi trebaju se provjeravati u odnosu na društvenu odgovornost da bi se izbjegli neželjeni efekti.

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

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

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

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

Procjena

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

Podkriterij 8.1 Mjerenje percepcije

Mjerenje percepcije fokusira se na percepciju zajednice u odnosu na rad organizacije, na lokalnoj, državnoj i međunarodnoj razini. Ova percepcija može se ispitati iz različitih izvora, uključujući ankete, izvješća, sastanke javnih medija, nevladine organizacije, organizacije građanskog društva, izravne reakcije aktera i okoline itd.

Percepcija nam daje indikaciju efektivnosti strategija koje se odnose na društvo i okruženje. Uključuje mišljenje o transparentnosti, utjecaju na kvalitetu života i kvalitetu demokracije, mišljenje o etičkom ponašanju u pružanju podrške

građanima, rezultate i pristup u vezi s pitanjima okruženja itd.

Primjeri:

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

3. Percepcija ekonomskog utjecaja na društvo na lokalnom, regionalnom, državnom i međunarodnom nivou (npr. stvaranje/privlačenje aktivnosti malih preduzeća u susjedstvu, izgradnja javnih puteva ili omogućavanje javnog prijevoza, koji također služi postojećim ekonomskim akterima)
4. Percepcija odnosa prema pitanjima okruženja (npr. percepcija ekološke bilanse, upravljanje energijom, smanjena potrošnja struje i vode, zvučna zaštita i zaštita od zagađenja zraka, stimuliranje mobilnosti javnog transporta, upravljanje potencijalno toksičnim otpadom)
5. Percepcija društvenog utjecaja u odnosu na održivost na lokalnom, regionalnom, državnom i međunarodnom nivou (kupovina proizvoda unutar poštene trgovine, ponovo upotrebljivi proizvodi, proizvodnja obnovljive energije itd.)
6. Percepcija društvenog utjecaja, uzimajući u obzir kvalitet demokratskog učešća građana na lokalnom, regionalnom, državnom ili međunarodnom nivou (npr. otvorene konferencije, konsultacije i procesi odlučivanja o mogućem utjecaju organizacije na sigurnost, mobilnost)
7. Mišljenje javnosti o otvorenosti i transparentnosti organizacije i njenom etičkom ponašanju (strogo poštovanje principa/vrijednosti javnih usluga kao što je kvalitet, kontinuitet itd.)
8. Percepcija uključenja u zajednicu u kojoj organizacija postoji, kroz financijsku ili drugu podršku, organiziranjem kulturnih ili društvenih događaja itd.
9. Percepcija institucije u medijima po pitanju društvene odgovornosti

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Podkriterij 8.2 Mjerenje učinka

Mjerenje učinka fokusira se na mjere koje organizacija koristi kako bi pratila, razumjela, predvidjela i unaprijedila rad kad je u pitanju društvena odgovornost. Treba dati jasnu indicaciju efektivnosti pristupa organizacije društvenim pitanjima. Može razmotriti etičko ponašanje, inicijative i rezultate prevencije zdravstvenih rizika, inicijative za razmjenu znanja, inicijative za očuvanje resursa i smanjenje utjecaja na okolinu itd.

Primjeri:

Pokazatelji društvene odgovornosti

1. Aktivnosti organizacije u cilju očuvanja i održavanja resursa (npr. prisustvo pružalaca usluga s društveno odgovornim profilom, stepen usklađenosti sa standardima okruženja. Korištenje recikliranih materijala, načina prijevoza koji ne ugrožavaju životnu sredinu, smanjenje neugodnosti, prijetnji i buke, smanjeno korištenje komunalija, npr. voda, struja, plin)
2. Kvalitet odnosa s relevantnim organima vlasti, grupama predstavnika zajednice
3. Količina i važnost pozitivnih i negativnih medijskih izvješća (broj članaka, sadržaj)
4. Podrška posvećena društveno ugroženim građanima (npr. procjena cijene takve pomoći, broj korisnika)
5. U svojstvu poslodavca pružanje podrške politici o raznovrsnosti i integraciji i prihvatanju etničkih manjina i ugroženih ljudi (npr. organiziranje specifičnih programa/projekata za zapošljavanje etničkih manjina)
6. Podrška međunarodnim razvojnim projektima i učešće zaposlenika u filantropskim aktivnostima
7. Podrška građanskom uključivanju građana/korisnika, drugih interesno-utjecajnih grupa i zaposlenika
8. Produktivna razmjena znanja i informacija s drugima (broj organiziranih otvorenih konferencija, broj intervencija u državnim i međunarodnim kolokvijima)
9. Programi sprečavanja zdravstvenih rizika i nesreća za građane/korisnike i zaposlenike (broj i vrsta programa prevencije, pomoć u borbi protiv pušenja, edukacija o zdravoj ishrani, broj korisnika i odnos troškova i kvaliteta tih programa)
10. Rezultati mjerenja društvene odgovornosti (npr. rejting dodatnog financiranja)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Kriterij 9: Rezultati u vezi s ključnim učinkom

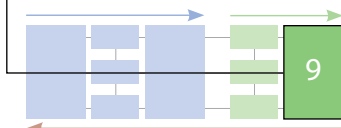


Podkriterij 9.1

Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda

Podkriterij 9.2

Unutarnji rezultati: razina efikasnosti



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

Ključni rezultati učinka mogu se podijeliti na:

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

Procjena



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

1 Podkriterij 9.1

Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda

Vanjski rezultati su mjere efektivnosti strategije organizacije, u smislu njezinih kompetencija da zadovolji očekivanja vanjskih aktera u skladu s misijom i vizijom organizacije. Svaka organizacija javnog sektora treba procijeniti u kojoj su mjeri postignuti njezini ključni ciljevi aktivnosti, kao što je definirano u strateškom planu u odnosu na produkte rada (usluge i proizvodi) i ishode (utjecaj temeljnih aktivnosti organizacije na vanjske aktere i društvo), kako bi mogla efektivno unaprijediti svoj rad.

Primjeri:

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

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

3. Razina kvalitete danih usluga i proizvoda u odnosu na standarde i propise
4. Stupanj uspješnosti ugovora/sporazuma između vlasti i organizacije
5. Rezultati inspekcija i revizija u odnosu na produkte i ishode rada
6. Rezultati referentnog mjerenja (komparativna analiza) u odnosu na produkte i ishode rada
7. Rezultati inovacija u uslugama/proizvodima u odnosu na poboljšanje ishoda.

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

2 Podkriterij 9.2

Unutarnji rezultati: razina efikasnosti

Unutarnji rezultati odnose se na efikasnost, efektivnost internih procesa i ekonomska mjerenja funkcioniranja organizacije. Uzimaju u obzir upravljanje procesima (npr. produktivnost, isplativost ili manjkavost), financijski učinak (efektivno korištenje financijskih resursa, usklađenost s proračunom), efektivno korištenje resursa (partnerstva, informiranje, tehnologija itd.), mogućnost uključivanja aktera u organizaciju te rezultate internih inspekcija i revizija.

Primjeri:

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

Podkriterij 9.2**Unutarnji rezultati: nivo efikasnosti [nastavak]**

4. Rezultati referentnog mjerenja (komparativne analize)
5. Efektivnost partnerstava (npr. stupanj uspješnosti partnerskih sporazuma, zajedničke aktivnosti)
6. Dodana vrijednost korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije kako bi se povećala efikasnost, smanjio administrativni teret, unaprijedio kvalitet pružanja usluga (npr. manji troškovi, manje papirologije, zajednički rad s drugim pružaocima usluga, interoperabilnost, ušteda vremena)
7. Rezultati procjena inspekcija i revizija u odnosu na funkcioniranje organizacije
8. Rezultati učešća u takmičenjima, nagrade za kvalitet i certifikati za upravljanje kvalitetom (nagrade za izvrsnost itd.)
9. Proračuni i ostvarenje financijskih ciljeva
10. Rezultati inspekcija i revizija financijskog upravljanja
11. Isplativost (ishodi postignuti po najnižoj mogućoj cijeni)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]



CAF-paneli za bodovanje i procjenu



Zašto bodovanje?

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

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

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

Kako bodovati

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

CAF bodovanje pogodno je za organizacije koje se žele detaljnije zabaviti analizom potkriterija. Omogućava vam da za svaki potkriterij istodobno bodujete sve faze ciklusa PDCA.

1. Klasično CAF-bodovanje

Ovaj kumulativni način bodovanja pomaže organizaciji da se bolje upozna sa PCDA ciklusom i da ga pozitivnije usmjerava ka pristupu kvaliteti.

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

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

2. Unaprijeđeno CAF-bodovanje

Unaprijeđeno bodovanje istodobno je bodovanje koje je bliže stvarnosti, prilikom kojeg, npr., mnoge javne organizacije provode odgovarajuće aktivnosti (URADITI), ali ponekad bez dovoljno planiranja (PLANIRATI).

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

Paneli procjene:

Klasično bodovanje

| FAZA | PANEL PROCJENE AKTIVATORA – KLASIČNO BODOVANJE | Bodovi |
|-----------|---|--------|
| | Nismo aktivni u ovom polju. Nemamo nikakvih informacija ili su veoma anegdoteične. | 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 osnovi provjera/ispitivanja uvodimo potrebne promjene. | 71-90 |
| PDCA | Redovito planiramo, implementiramo, provjeravamo i prilagođavamo sve što radimo i učimo od drugih. Dio smo ciklusa kontinuiranog unapređenja u vezi s ovim. | 91-100 |

Instrukcije:

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

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

Instrukcije:

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





Paneli procjene:

Napredno CAF-bodovanje

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

Instrukcije za svaki potkriterij:

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

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

Instrukcije

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

Primjeri

Napredno bodovanje

Podkriterij 1.1

Usmjeriti organizaciju kroz razvoj njene misije, vizije i vrijednosti

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

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

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

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

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

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

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

Navedeni nalazi uneseni su u Matricu aktivatora, kako bi se pomoglo globalnom bodovanju za dani potkriterij.

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

Podkriterij 9.1

Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih produkata i ishoda rada

PRIMJERI PANELA PROCJENE REZULTATA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE POTKRITERIJ 9.1.

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

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

U okviru priprema za strateški sastanak početkom nove radne godine izrađen je izvješće za upravni odbor u vezi s ključnim radnim rezultatima iz prošle godine, u cilju optimiranja strateškog planiranja za

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

Smjernice za unapređenje rada organizacije koristeći CAF

Faza 1 Početak korištenja CAF-a

Korak 1

Odlučiti kako organizirati i planirati samoprocjenu

Korak 2

Informiranje o projektu samoprocjene

Faza 2

Proces samoprocjene

Korak 3

Formirati jednu ili više grupa za samoprocjenu

Korak 4

Organizirati obuku

Korak 5

Obaviti samoprocjenu

Korak 6

Izraditi izvještaj koji opisuje rezultat samoprocjene

Faza 3

Plan unapređenja rada/određivanje prioriteta

Korak 7

Izraditi plan poboljšanja

Korak 8

Informiranje o planu poboljšanja

Korak 9

Implementirati plan poboljšanja

Korak 10

Planirati sljedeću samoprocjenu



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

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

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

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

Faza 1: Početak korištenja CAF-a

1

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

Postojanje visoke razine posvećenosti i zajednička odgovornost među višim rukovoditeljima i ljudima zaposlenim u organizaciji najbitniji su elementi za osiguranje uspjeha procesa samoprocjene.

Kako bi se postigla potrebna razina posvećenosti i odgovornosti, iskustvo mnogih organizacija pokazuje da je nužna jasna odluka menadžmenta kroz pouzdan konzultativni proces s interesno-utjecajnim grupama organizacije. Ta odluka treba jasno pokazati volju menadžmenta da aktivno sudjeluje u procesu, prepoznajući dodanu vrijednost samoprocjene i garantirajući otvorene stavove, poštovanje rezultata i spremnost za kasnije aktivnosti za unapređenje rada. Njome se također pokazuje spremnost da se izdvoje potrebni resursi kako bi se samoprocjena obavila profesionalno.

Poznavanje potencijalnih koristi CAF samoprocjene i informacija o strukturi modela i procesa samoprocjene nužni su elementi kojima se menadžmentu osigurava osnova za donošenje odluka. Vrlo je važno da svi rukovoditelji od početka vjeruju u ove koristi.

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

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

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

ili da pribavi informacije od drugih organizacija / o drugim organizacijama koje već koriste model i koje su voljne podijeliti svoja iskustva.

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

Za neke organizacije također može biti relevantno da traže prihvaćanje ili odobrenje vanjskih aktera prije nego što odluče provesti samoprocjenu. Ovo može biti slučaj kod političara ili viših rukovoditelja, ili kod organizacija više razine, koje tradicionalno više sudjeluju 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

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

Često se postavlja pitanje treba li samoprocjena uključiti cijelu organizaciju ili je mogu izvršiti njezini 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, s odgovarajućom misijom i značajnom odgovornošću za ljudske resurse i financijske procese. U takvim slučajevima odnose relevantnih dobavljača/korisnika treba procijeniti kao odnose aktera među odabranom jedinicom i ostatkom organizacije.

Predlaže se da odluka menadžmenta uključi odabir panela za bodovanje koji će se koristiti.

Predlažu se dva načina bodovanja. Organizacija treba izabrati koji će koristiti, ovisno o vremenu koje ima na raspolaganju za bodovanje te razini iskustva i zrelosti.

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

- detaljno planiranje projekta, uključujući proces komunikacije;
- komunikaciju i konzultaciju 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 vođe projekta su veliki. Ta osoba mora imati visoku razinu znanja o njegovoj/njenoj organizaciji, znanje o CAF modelu, kao i načinu podrške procesu samoprocjene. Imenovanje odgovarajućeg vođe projekta, koji posjeduje potrebno znanje i ima povjerenje viših rukovoditelja i ljudi unutar organizacije, jedna je od ključnih odluka menadžmenta, koja može utjecati na kvalitetu i ishod samoprocjene. Odgovarajuća obuka za upravljanje projektom dostupna je na državnoj i europskoj razini.

Neke organizacije nisu upoznate s jezikom i primjerima koji se koriste u CAF modelu i za njih to može biti suviše daleko od njihove svakodnevne prakse kako bi ih koristili izravno. 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, osim obuka koje su opisane u daljnjem tekstu, jeste „prilagođavanje” modela jeziku koji organizacija koristi. Prije poduzimanja ove aktivnosti, dobro je provjeriti da li je to već urađeno u nekoj organizaciji sličnoj vašoj. Ovo se može uraditi putem organizacije odgovorne za širenje CAF-a u vašoj državi ili Resursnog centra za CAF pri EIPA-i.



2

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

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

Komunikacija je temeljna u svim projektima promjene upravljanja, a naročito kad organizacija provodi samoprocjenu. Ako komunikacija u vezi sa svrhom i aktivnostima samoprocjene nije jasna ili odgovarajuća, naponi poduzeti u samoprocjeni vjerojatno će se smatrati „samo još jednim projektom”. Postoji rizik da će ove pretpostavke postati samoispunjujuća proročanstva, jer rukovoditelji srednje razine i drugi ljudi mogu pokazati oklijevanje da se u potpunosti uključe ili sudjeluju u tome.

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

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

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

Prema tome, jasna i koherentna komunikacija sa svim akterima tijekom relevantnih faza projekta ključna je za osiguranje uspješnog procesa i narednih aktivnosti. Vođa projekta, zajedno s višom razinom upravljanja u organizaciji, treba osnažiti tu politiku, fokusirajući se na sljedeće:

1. kako se samoprocjenom mogu uvesti promjene;
2. zašto je samoprocjeni dat prioritet;
3. kako je samoprocjena povezana sa strateškim planiranjem organizacije;

4. kako je ona povezana (naprimjer kao prvi korak) s generalnim naporima za unapređenje rada organizacije, naprimjer kroz implementaciju inovativnog programa operativnih reformi.

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

Faza 2: Proces samoprocjene



3

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

Grupa za samoprocjenu treba u što većoj mjeri predstavljati strukturu organizacije. Obično uključuje ljude iz različitih sektora, s različitim funkcijama, iskusne i s različitih razina organizacije. Cilj je uspostaviti što efektivniju grupu, koja u isto vrijeme treba biti u stanju da pruži najtočniju i najdetaljniju perspektivu organizacije.

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

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

Sudionici se trebaju birati na osnovi znanja o organizaciji i vještina (npr. analitičke i komunikacijske sposobnosti), a ne samo na osnovi profesionalnih sposobnosti. Mogu

se birati na dobrovoljnoj osnovi, ali vođa projekta i menadžment odgovorni su za kvalitetu, raznovrsnost i kredibilitet grupe za samoprocjenu.

Vođa projekta grupe također može biti predsjednik. Ovo može pomoći kontinuitetu projekta, ali treba paziti da ne dođe do sukoba interesa. Važno je da predsjednik grupe ima povjerenje svih članova grupe, da bi mogao/mogla pravedno i efektivno voditi diskusiju, kako bi svi sudionici mogli doprinijeti procesu. Sama grupa može imenovati svog predsjednika. Za predsjedavanje sastancima i organiziranje sastanaka vrlo je važno imati efektivnu sekretarsku službu, ali je važno imati i dobre prostorije i opremu za sastanke te IKT podršku.

Često se postavlja pitanje trebaju li viši rukovoditelji biti uključeni u grupu za samoprocjenu. Odgovor ovisi o kulturi i tradiciji organizacije. Ako se uključe rukovoditelji, oni mogu dati dodatne informacije, čime se povećava vjerojatnost da će rukovoditelji imati vlasništvo nad kasnijom implementacijom identificiranih aktivnosti za unapređenje rada. Time se također povećava raznovrsnost/zastupljenost. Međutim, ukoliko to nije u skladu s kulturom organizacije, kvaliteta samoprocjene može biti narušena, ako se jedan ili više članova grupe osjeća sputano ili spriječeno da doprinese procesu ili slobodno izrazi svoje mišljenje.

4

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

Moglo bi biti korisno uključiti liderstvo više i srednje razine kao i druge aktere u obuku o samoprocjeni, na dobrovoljnoj osnovi, kako bi se proširilo znanje i razumijevanje koncepta TQM-a generalno, a naročito koncepta CAF samoprocjene.

Informiranje i obuka grupe za samoprocjenu

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

Resursni centar za CAF pri EIPA-i svake godine organizira „trening trenera“ i slične aktivnosti u mnogim europskim državama.

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

Još jedna relevantna aktivnost koja će uštedjeti vrijeme kasnije, tijekom faze konsenzusa, jeste stvaranje zajedničke slike o akterima organizacije, onima koji imaju najveći interes u njezinim aktivnostima: korisnici/građani, političari, dobavljači, partneri, rukovoditelji i zaposlenici. Također je potrebno definirati najvažnije usluge i proizvode koji se pruže ili prime od tih interesno-utjecajnih grupa i ključnih procesa kako bi se to postiglo.

5

**Korak 5
Obaviti samoprocjenu****Obaviti pojedinačnu samoprocjenu**

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



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

Tijekom pojedinačnih procjena predsjednik mora biti na raspolaganju za davanje odgovora na sva pitanja članova grupe za samoprocjenu. On/ona također može koordinirati zaključke članova u okviru pripreme za sastanak na kojem se postiže konsenzus.

Postizanje konsenzusa u grupi

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

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

Zaključci konsenzusa

Kako se postiže konsenzus?

U procesu postizanja konsenzusa treba koristiti metod od četiri koraka:

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

Kad ga predsjednik dobro pripremi (npr. prikupljanje važnih informacija, koordinacija pojedinačnih procjena), sastanak može teći glatko i doprinijet će se uštedi vremena.

Povratne informacije korisnika CAF-a – Dodana vrijednost diskusija

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

Predsjednik je odgovoran za provođenje ovog procesa i postizanje konsenzusa grupe te igra ključnu ulogu u tome. U svim slučajevima, diskusija se treba temeljiti na **jasnim dokazima** o poduzetim radnjama i **postignutim rezultatima**. U CAF se uključuje lista relevantnih primjera, kako bi se pružila pomoć za identificiranje odgovarajućih dokaza. Ova lista nije konačna i nije nužno dati sve moguće primjere, nego 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; i
- kako bi primjeri služili kao indikacija dobrih praksi u konkretnom području.

Kako bodovati

CAF omogućava dva načina bodovanja: klasični pristup i unaprijeđeni pristup. Oba sustava bodovanja detaljno su objašnjena u ovoj brošuri. Predlaže se korištenje klasičnog sustava bodovanja ako organizacija nije upoznata sa samoprocjenom i/ili ako nema iskustva u tehnikama TQM-a.

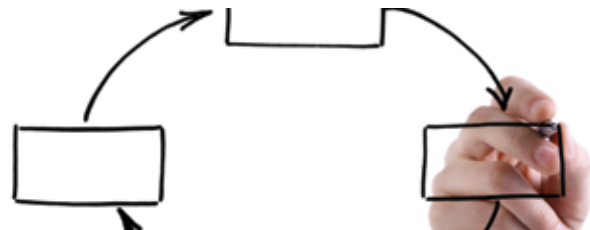
Trajanje samoprocjene

Ako uzmemo u obzir realnost i preferencije, ali i različite provedene ankete, čini se da su dva ili tri dana premalo za obavljanje pouzdane samoprocjene, a deset ili više dana previše. Teško je predložiti idealno vrijeme trajanja CAF samoprocjene, jer postoji suviše varijabli, uključujući ciljeve menadžmenta, vrijeme, resurse i ekspertizu koja je na raspolaganju za investiranje, dostupnost podataka, vrijeme i informacije koje akteri imaju na raspolaganju te političke pritiske. Međutim, za većinu organizacija norma je do pet dana trajanja.

Ovo uključuje pojedinačne procjene i postizanje konsenzusa.

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

Čini se da su tri mjeseca idealan rok kako bi sudionici 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 vjerojatnost, s obzirom na to da je unapređenje organizacije pomoću CAF-a dinamičan i kontinuiran proces, a ažuriranje podataka i informacija dio je tog procesa.



6

Korak 6

Izraditi izvještaj koji opisuje rezultat samoprocjene

Tipično izvješće 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 temelje na panelu bodovanja;
- ideje za aktivnosti unapređenja rada.

Da bi se izvješće koristio kao osnova za aktivnosti za unapređenje rada, vrlo je važno da viši rukovoditelji službeno prihvate izvješće 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 rukovoditelji trebali bi ponovno potvrditi svoju posvećenost implementaciji aktivnosti za unapređenje rada. U ovoj fazi također je vrlo važno da se ljudi u organizaciji i drugi uključeni akteri obavijeste o glavnim rezultatima.

Faza 3: Plan poboljšanja/određivanje prioriteta

7

Korak 7 Izraditi plan poboljšanja

Povratne informacije korisnika CAF-a: Nedostatak mjerenja

Mnoge organizacije nailaze na prepreke tijekom prve faze primjene CAF-a. Nedostatak mjerenja očito je glavni problem u mnogim javnim organizacijama koje prvi put provode samoprocjenu, što vrlo često rezultira uvođenjem sustava mjerenja kao prve aktivnosti za unapređenje rada.

Postupak samoprocjene treba ići dalje od izvješća o samoprocjeni, kako bi se ispunila svrha implementacije CAF-a. Ovaj postupak treba izravno voditi ka izvješću o aktivnostima za unapređenje rada organizacije.

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

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

Odrediti prioritetna područja unapređenja rada

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

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

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

- menadžment u konsultaciji s relevantnim akterima:

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

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

Jedan od načina određivanja prioriteta je kombiniranje:

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

Preporuke

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

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

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

Članovi grupa za samoprocjenu (SAG)

Članovi grupa za samoprocjenu uložili su mnogo energije u ove aktivnosti, koje su vrlo često bile dodatak njihovim svakodnevnim poslovima. Na početku rada u SAG-u vrlo često pokazuju sumnje u odnosu na korist od danih zadataka, uključivanje menadžmenta, opasnost od otvorenog i iskrenog iskazivanja mišljenja itd. Nakon nekog vremena, kad 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 trebalo postupati u skladu s tom ulogom.

upravljanje organizacijom.

8

Korak 8 Informiranje o planu poboljšanja

Kao što je navedeno, komunikacija je jedan od ključnih faktora uspjeha samoprocjene i pratećih aktivnosti za unapređenje rada. Aktivnosti komunikacije trebaju osigurati odgovarajuće informacije putem odgovarajućih sredstava informiranja, usmjerene ka odgovarajućoj ciljnoj grupi u odgovarajućem momentu – ne samo tijekom nego i nakon samoprocjene.

Organizacija treba pojedinačno odlučiti hoće li izvješće o samoprocjeni biti na raspolaganju, ali dobra praksa je da se sve osoblje informira o rezultatima samoprocjene, npr. glavni nalazi samoprocjene, područja u kojima je najpotrebnije poduzeti određene aktivnosti, kao i planirane aktivnosti za unapređenje rada. U suprotnom, mogućnost stvaranja odgovarajuće platforme za promjenu i unapređenje rada nosi rizik od gubitka.

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

9

Korak 9 Implementirati plan poboljšanja

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

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

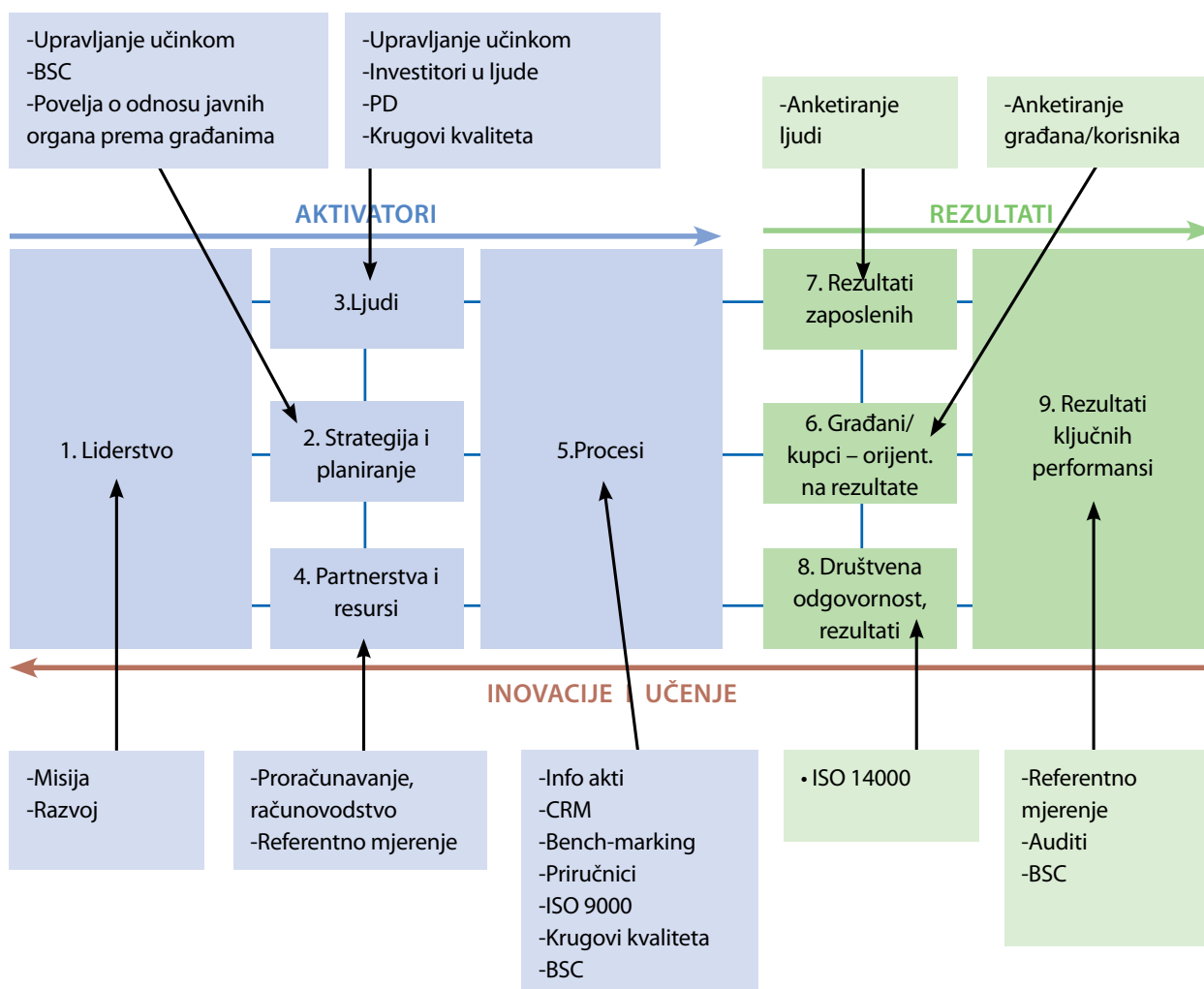
Svaki proces upravljanja kvalitetom treba biti zasnovan na redovitom praćenju implementacije i evaluacije produkata i ishoda rada. Uz redovito praćenje moguće je prilagoditi planove tijekom implementacije i naknadne evaluacije (izlazni rezultati i efekti/ishodi), provjeriti što je postignuto i cjelokupan učinak. Kako bi se ovo unaprijedilo, nužno je ustanoviti načine mjerenja učinka aktivnosti (pokazatelji učinka, kriterij uspjeha itd.). Organizacije trebaju koristiti ciklus PDCA kako bi se upravljalo aktivnostima za unapređenje rada. U cilju postizanja potpune koristi od aktivnosti za unapređenje rada, one bi se trebale integrirati u redovite procese organizacije.

Na osnovi CAF samoprocjene, sve više zemalja organizira sheme prihvaćanja/priznavanja. CAF samoprocjena također treba voditi ka priznavanju od razine izvrsnosti EFQM® (www.efqm.org).

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



CAF-model – Aktivnosti unapređenja rada



10

Korak 10 Planirati sljedeću samoprocjenu

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

Praćenje napretka i ponavljanje procjene

Kad 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 organizacije ugradile su redovite samoprocjene u svoje procese poslovnog planiranja – njihove procjene urađene su tako da informiraju o godišnjim postavljenim ciljevima i mjerama za osiguranje financijskih resursa.

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

Shema A : Tablica za samoprocjenu pri klasičnom bodovanju

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

ShemaB : Plan aktivnosti

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

Glosar pojmova



A

Anketa (Survey)

Riječ je o prikupljanju podataka o mišljenjima, stavovima ili znanju pojedinaca ili grupa. Često se traži sudjelovanje uzorka cijele populacije.

B

Brza postignuća (Quick Win)

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

C

Ciljevi (Objectives (goals/aims/targets))

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

• **Strateški ciljevi (Strategic objectives)**

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

• **Operativni ciljevi (Operational objectives)**

Operativni ciljevi predstavljaju konkretnu formulaciju strateških ciljeva, npr. na razini jedinice. Operativni cilj može se odmah transformirati u skup aktivnosti i zadataka.

D

Dijagram procesa (Process diagram)

Dijagram procesa predstavlja grafički prikaz niza radnji koje se odvijaju unutar procesa.

Dodatni financijski rejting (Extra-financial rating)

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

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

Dokazi (Evidence)

Dokazi su informacije koje potkrepljuju neku izjavu ili činjenicu. Dokazi se smatraju vrlo važnim u formiranju čvrstog zaključka ili suda o nečemu.

Društvena odgovornost (Social responsibility)

Društvena odgovornost je obveza organizacija privatnog i javnog sektora da doprinesu održivom razvoju radom sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom, u cilju poboljšanja kvalitete života. Cilj je donijeti korist organizaciji, ali i širem društvu

E

e-uprava (e-Government)

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

e-usluge (e-Services)

Javne usluge koje se pružaju pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije.

Efektivnost (Effectiveness)

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

Efikasnost (Efficiency)

Radi se o produktima rada u odnosu na doprinose radu ili troškove. Efikasnost i produktivnost mogu se poistovjetiti. Produktivnost se može mjeriti tako da obuhvaća ulaznu vrijednost (input) svih faktora proizvodnje (proizvodnja po svim faktorima) ili nekog određenog faktora (radna produktivnosti ili produktivnost u odnosu na kapital).

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

Pravilo '3 E' (ekonomičnost, efektivnost i efikasnost; vidi definicije u nastavku), koje se koristi u javnom sektoru, nedavno je dopunjeno terminima 'etika' i 'okruženje' (engl. ethics i environment), čineći tako pravilo '5 E'; koje je korisno za upravljanje kvalitetom.

Ekonomičnost (Economy)

Ekonomičnost i ekonomiziranje znači razborito financijsko upravljanje, uključujući smanjenje troškova efikasnijim procesima nabave i uštedama novca, bez utjecaja na kvalitetu ishoda ili ciljeva.

Etika (Ethics)

Etika u javnoj službi može se definirati kao zajedničke vrijednosti i norme za koje se javni službenici obvezuju kad izvršavaju svoje dužnosti. Moralna priroda ovih vrijednosti/normi, koje mogu biti eksplicitne ili implicitne, uključuje određivanje onoga što se smatra ispravnim, pogrešnim, dobrim ili lošim ponašanjem. Vrijednosti služe kao moralni principi, a norme također mogu govoriti što je pravno i moralno ispravno u danoj situaciji.

Evaluacija (Evaluation)

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

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

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

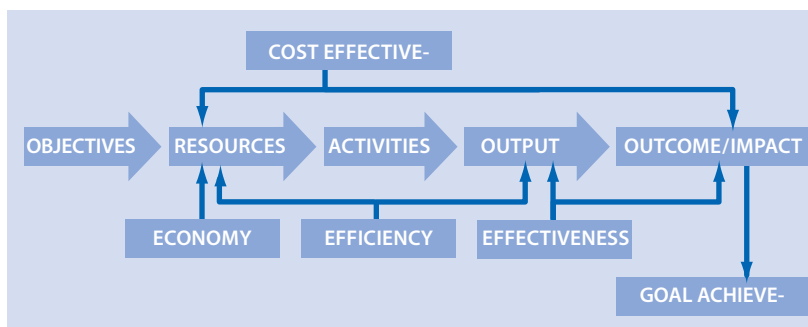
I**Informiranje (Information)**

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

Primjer: Zakon, pravilo, propis, procedura, izvještaj, smjernica, pošta, e-mail, član, instrukcija, prezentacija, poruka, grafikon, obrazac, sadržaj knjige ili dnevnika, plan.

Inovacija (Innovation)

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

**Ishod (Outcome)**

Ishod je sveukupan efekt koji produkti rada imaju na izravne korisnike i aktere (unutarnje ili vanjske) ili na šire društvo.

Primjer produkata i ishoda rada: Stroži propisi o posjedovanju vatrenog oružja rezultiraju manjim brojem dozvola. Privremeni produkt/rezultat je manji broj izdanih dozvola. Konačan produkt/rezultat je manje vatrenog oružja u društvu. Ovakvi produkti rada rezultiraju višim stupnjem 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 suradnji sa sektorima u kojima će se primjenjivati; usvaja ih putem transparentnih procedura na temelju informacija koje dobije iz država i traži da se ti standardi poštuju diljem svijeta. ISO standardi sadrže konkretne zahtjeve za suvremene proizvode, usluge, procese, materijale i sustave, kao i za procjenu usklađenosti, menadžersku i organizacijsku praksu.

Izvršnost (Excellence)

Riječ je izvanrednoj praksi upravljanja organizacijom i postizanju rezultata zasnovanih na skupu temeljnih koncepata iz TQM-a, kako ih formulira EFQM. Oni uključuju: orijentaciju na rezultate, fokus na korisnike, liderstvo i konstantno ispunjavanje svrhe kroz procese i činjenice, uključivanje ljudi, kontinuirano usavršavanje, inovacije, partnerstva koja donose uzajamnu korist te korporativnu društvenu odgovornost.

J**Javna politika (Public policy)**

Javna politika je svrhovit tijek aktivnosti koje prate organi vlasti i službenici kad se bave problemom ili pitanjem od javnog interesa. Ovo uključuje činjenje, nečinjenje, odluke ili nedostatak odluka vlasti i implicira izbor među raznim konkurentnim mogućnostima.

K

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

To su rezultati koje organizacija postiže u odnosu na svoju strategiju i planiranje u vezi s potrebama i zahtjevima različitih aktera (vanjski rezultati) kao i rezultati organizacije u odnosu na upravljanje i unapređenje rada (unutarnji rezultati).

Kodeks ponašanja (*Code of conduct*)

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

Kompetencije (*Competence*)

Kompetencije uključuju znanje, vještine i stavove koje osoba iskazuje u praksi. Kad je osoba u stanju da uspješno izvrši zadatak, smatra se da je postigla određenu razinu.

Konsenzus (*Consensus*)

Radi se o postizanju dogovora i obično slijedi nakon inicijalne samoprocjene, kad se pojedinačni procjenitelji sastanu kako bi usporedili svoje pojedinačne procjene i ocjene te razgovarali o njima. Ovaj proces obično se završava tako da pojedinačni procjenitelji postignu dogovor čiji je rezultat kombinirana sveukupna ocjena i procjena organizacije.

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

Riječ je o izvješću koje opisuje rezultate samoprocjene. To izvješće mora uključiti jake strane i područja za unapređenje rada organizacije. Izvješće također (može da) sadrži prijedloge za poboljšanje u nekim ključnim projektima.

Kritični faktor uspjeha (*Critical success factor*)

Riječ je o prethodnim uvjetima, koji se moraju ispuniti da bi se ostvario namjeravani strateški cilj. Njime se naglašavaju ključne aktivnosti ili rezultati; zadovoljavajući učinak vrlo je važan kako bi organizacija postigla uspjeh.

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

Kvaliteta je pružanje javnih usluga uz skup karakteristika/osobina koje na održiv način zadovoljavaju:

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

Koncept kvalitete posljednjih se desetljeća razvio:

• **Kontrola kvalitete** (*Quality control*)

Kontrola kvalitete fokusira se na proizvod/uslugu. Kontrolira se na osnovi pisanih specifikacija i standardizacija. Metode statističke kontrole kvalitete (metode uzoraka) razvijaju se od 1920./1930-ih godina.

• **Osiguranje kvalitete** (*Quality assurance*)

Osiguranje kvalitete fokusira se na temeljne procese u cilju

garancije kvalitete proizvoda i usluga. Osiguranje kvalitete obuhvaća kontrolu kvalitete.

Ovaj koncept nastao je 1950-ih i u velikoj se mjeri koristio 1980-ih i 1990-ih, putem norme ISO 9000, ali više nije u upotrebi. Zamijenjen je konceptom TQM-a.

• **Upravljanje ukupnom (cjelovitom) kvalitetom ili ukupno upravljanje**

(*Total quality management or quality management*)

TQM je filozofija upravljanja koja uključuje cijelu organizaciju (temeljne, upravljačke i procese podrške) te podrazumijeva preuzimanje odgovornosti i osiguravanje kvalitete njezinih proizvoda/usluga i procesa, pri čemu se konstantno teži povećanju učinkovitosti procesa u svakoj fazi. TQM se treba baviti svim dimenzijama organizacije, koristeći pristup holističkog upravljanja kako bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi korisnika. Ovaj pristup uključuje aktere. TQM koncept pojavio se 1980-ih.

TQM, upravljanje kvalitetom (QM, engl. *quality management*) ili ukupna kvaliteta (TQ, engl. *total quality*) su isti koncept, iako ih neki autori razlikuju.

• **Sistem upravljanja kvalitetom**

(*Quality management system (QMS)*)

QMS je skup koordiniranih aktivnosti kojima se usmjerava i kontrolira organizacija, u cilju kontinuiranog povećanja efikasnosti i učinkovitosti rada.

L

Liderstvo (*Leadership*)

Liderstvo je način na koji rukovoditelji razvijaju i omogućavaju ostvarenje misije i vizije organizacije. Odražava način na koji razvijaju vrijednosti potrebne za dugoročan uspjeh i implementiraju ih putem odgovarajućih radnji i ponašanja. Govori nam o tome kako se rukovoditelji osobno uključuju u osiguravanje da se sustav upravljanja razvija, implementira i analizira te da se organizacije stalno fokusiraju na promjene i inovacije. Riječ „liderstvo“ kao takvo također se može odnositi na grupu rukovoditelja koja upravlja organizacijom.

Lj

Ljudi (*People*)

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

M

Mapa procesa (*Process map*)

To je grafički prikaz niza radnji koje se odvijaju među procesima.

Misija (*Mission*)

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

Mjerenje percepcije (*Perception measurement*)

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

Mreža (Network)

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

N**Najbolja/dobra praksa (Best/Good practice)**

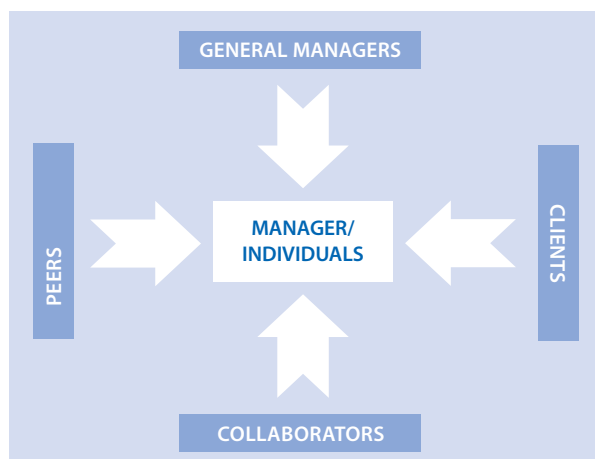
To su istaknuti učinci, metode i pristupi koji vode ka izvrsnim postignućima). Najbolja praksa je relativan termin i ponekad uključuje inovativne i zanimljive poslovne prakse koje su identificirane izvan organizacije kroz referentno mjerenje i bench learning. S obzirom na to da je teško utvrditi što je najbolje, poželjno je koristiti termin „dobre prakse“.

O**Objektivna odgovornost (Accountability)**

Objektivna odgovornost jeste obveza ispunjavanja odgovornosti koje su dodijeljene i prihvaćene, kao i izvješćivanja o korištenju povjerenih resursa i upravljanju tim resursima. Ljudi koji prihvate takvu odgovornost zaduženi su za odgovaranje na pitanja i izvješćivanje o resursima i radnjama koje su pod kontrolom ljudi koji snose odgovornost za njih. Prema tome, obje strane imaju svoje dužnosti.

Ocjenjivanje/Ocjenjivanje učinka*(Appraisal/ Performance appraisal)*

Ocjenjivanje učinka treba shvatiti u kontekstu upravljanja. Sustav 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 razinama upravljanja unutar organizacije. Intervju u svrhu ocjene rada koji se obavlja između pojedinačnih zaposlenika i njihovih linijskih rukovoditelja najčešći je način ocjenjivanja. Tijekom intervjua se, osim ocjene učinka, mogu procijeniti drugi aspekti zaposlenja pojedinca, uključujući razinu znanja o poslu i kompetencije na osnovi kojih se mogu identificirati potrebe za obukom. U TQM pristupu, na pojedinačnoj razini koristi se PDCA – zasnovano na kontinuiranom unapređenju rada: PLANIRATI poslove za narednu godinu, realizirati poslove (URADITI), PROVJERITI realizaciju tijekom ocjenjivanja učinka i, po potrebi, prilagoditi (DJELOVATI) za sljedeću godinu: ciljevi, sredstva i kompetencije.



Postoji nekoliko načina da se poveća objektivnost ocjene učinka:

- ocjenjivanje odozdo prema gore, gdje zaposlenici ocjenjuju svoje direktne nadređene;
- ocjenjivanje po metodi 360 stupnjeva, prilikom kojeg se rukovoditelji ocjenjuju iz različitih gledišta: generalni direktori, kolege, suradnici i korisnici.

Odozgo prema dolje (Top-down)

Radi se o tijeku informacija i odluka od viših ka nižim razinama unutar organizacije. Suprotno je odozdo prema gore.

Odozdo prema gore (Bottom-up)

Radi se o pravcu u kojem informacije ili odluke teku s nižih razina organizacije ka njezinim višim razinama. Suprotno od toga je odozgo prema dolje.

Održivi razvoj*(Sustainable development)*

Održivi razvoj je 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). Opis posla temeljni je instrument za upravljanje ljudskim resursima. Sadrži element znanja, analize, komunikacije i dijaloga. Predstavlja jednu vrstu povelje između organizacije i nositelja pozicije. Nadalje, opis posla ključni je faktor za upoznavanje poslodavaca i zaposlenika s njihovim odgovornostima (prema definiciji B. Dubiosa i K. Rollota).

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

Organizacija javne uprave je svaka institucija, uslužna organizacija ili sustav, koja podliježe propisima izabrane vlade i koja je pod kontrolom izabrane vlade (na državnoj, federalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini). Uključuje organizacije koje se bave izradom politika i primjenom zakona, odnosno aktivnostima koje se ne mogu isključivo smatrati uslugama.

Organizacijska arhitektura (Enterprise architecture)

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

Organizacijska kultura (Organisational culture)

Riječ je o svim pravilima ponašanja, etike i vrijednosti, koja se prenose, prakticiraju i podržavaju među članovima organizacije, pod utjecajem nacionalnih, društveno-političkih i pravnih tradicija i sustava.

Organizacijska struktura (Organisational structure)

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

Osnaživanje (Empowerment)

To je proces u kojem se pojedincu ili grupi ljudi daje više ovlasti u procesu odlučivanja. Može se primijeniti na građane ili zaposlenike, uključivanjem osobe/grupe i davanjem određenog stupnja autonomije u njihovim radnjama/odlukama.

**Partnerstvo (Partnership)**

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

PDCA-ciklus (PDCA cycle)

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

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

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

PEST-analiza (PEST analysis)

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

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

Plan aktivnosti (Action Plan)

Dokument koji sadrži plan zadataka, dodjelu odgovornosti, ciljeve implementacije projekta (npr. ciljevi/rokovi) i potrebne resurse (npr. radni sati, novac).

Pokazatelji (Indicators)

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

• Pokazatelji učinka (Performance indicators)

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

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

mjerimo učinak onih procesa koji su vrlo važni za ostvarenje željenih rezultata.

• Pokazatelji ključnog učinka (Key performance indicators)

To su mjere koje su najbitnije i kojima se mjeri učinak ključnih procesa, koji su u biti sadržani u CAF kriterijima 4 i 5, a koji će vjerojatno utjecati na efektivnost i efikasnost naših ključnih učinaka.

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

Prateće aktivnosti (Follow up)

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

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 proizvode i ishode rada, pri čemu se proizvodi dodana vrijednost.

Proces kontinuiranog unapređenja rada**(Continuous improvement process)**

To je stalno unapređenje procesa u organizaciji, u smislu kvalitete, ekonomičnosti i trajanja ciklusa. Uključivanje svih aktera organizacije inače je preduvjet u ovom procesu.

Produkt rada (Output)

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

**Rasprava radi iznalaženja novih ideja****(Brainstorming)**

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

Raznovrsnost (Diversity)

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

U javnoj upravi raznovrsna organizacija smatra se onom koja odražava društvu kojem služi.

Referentna vrijednost (Benchmark)

Izmjerena postignuća na visokoj razini (nekad se naziva „najbolji u klasi“: vidi uspoređivanje s referentnim vrijednostima u tekstu koji slijedi); referenca ili standard koji se koristi pri usporedbi; ili razina radnih rezultata koji se priznaje kao standard izvrsnosti za određeni proces

Referentno mjerenje (Benchmarking)

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

„Benchmarking jednostavno znači uspoređivanje s drugim organizacijama, a zatim učenje lekcija iz tih usporedbi“ (izvor: Europski kodeks ponašanja u odnosu na referentno mjerenje).

U praksi, referentno mjerenje obično obuhvaća:

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

U javnim upravama u Europi referentno mjerenje se obično fokusira na aspekte učenja. Danas se češće koristi termin bench learning, jer učenje o usavršavanju putem razmjene znanja, informacija i, ponekad, resursa smatra se efektivnim načinom uvođenja promjena u organizaciju. Time se smanjuju rizici, povećava efikasnost i štedi vrijeme.

• Strateško referentno mjerenje (Strategic benchmarking)

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

Relevantni akteri (Stakeholders)

Relevantni akteri su oni koji imaju financijski ili drugi interes u aktivnostima organizacije. Unutarnji i vanjski akteri mogu se klasificirati u četiri najvažnije kategorije:

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

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

Resursi (Resources)

Resursi uključuju znanje, rad, kapital, objekte te tehnologiju koju organizacija koristi prilikom obavljanja svojih zadataka.

Revizija/Provjera (Audit)

Revizija je funkcija neovisne ocjene u cilju ispitivanja i evaluacije aktivnosti organizacije i njezinih rezultata. Najčešće vrste revizije su: financijska, operativna, IKT revizija, revizija usklađenosti i revizija upravljanja. Možemo razlikovati tri razine aktivnosti revizorske kontrole:

- internu kontrolu, koju provode rukovoditelji;
- internu reviziju koju provodi neovisna jedinica organizacije. Osim aktivnosti koje se odnose na usklađenost/regulativu, interna revizija može imati i ulogu kontrole efektivnosti internog upravljanja u organizaciji
- eksternu reviziju, koju provodi nezavisno tijelo izvan organizacije.

Rukovodioci (Leaders)

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

**SMART-ciljevi (SMART objectives)**

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

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

Strategija (Strategy)

Strategija je dugoročan plan prioritarnih 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. Privatni interesi javnog službenika mogu neprihvatljivo utjecati na njegovo/njeno izvršavanje službenih dužnosti. Čak i ako nema dokaza o neprihvatljivim aktivnostima, sukob interesa može stvoriti utisak neadekvatnosti, koja može podrivati povjerenje u sposobnost te osobe da djeluje ispravno.

Sustav upravljanja informacijama (Management information system)

Ovaj sustav omogućava operativne informacije, kako bi se organizacijom upravljalo na osnovi stalnog mjerenja postignutih ciljeva, rizika, kvalitete, internih revizija, sustava interne kontrole i informacija iz samoprocjene.

Sustav uravnoteženih pokazatelja (Balanced Scorecard)

BSC se sastoji od skupa kvantitativnih mjerenja, kojima se ocjenjuje u kojoj mjeri organizacija uspijeva realizirati svoju misiju i strateške ciljeve. Ove mjere odnose se na četiri područja: inovacija i učenje (upravljanje ljudima), interni procesi, korisnici te financijsko upravljanje. Pokazatelji svakog pristupa povezani su jedni s drugima uzročno-posljedičnom

vezom. Te veze zasnovane su na hipotezama koje se stalno moraju pratiti.

BSC je također vrlo koristan kao komunikacijski instrument uprave, kako bi se ljudi u organizaciji i akteri informirali u kojoj je mjeri realiziran strateški plan.

BSC se sve više koristi u javnom sektoru u Europi.

Treba napomenuti da se BSC može koristiti u okviru CAF procjene.

SWOT-analiza (SWOT analysis)

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



TQM / Upravljanje ukupnom (cjelovitom) 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. Postoji nekoliko TQM modela. Najčešće se koriste EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (SAD), ISO 9004.

Transparentnost (Transparency)

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

Troškovna efikasnost (Cost effectiveness)

To je veza između efekata koji se trebaju postići uz ostvarenje ciljeva organizacije i pratećih, koji vjerojatno uključuju potpune društvene troškove. Vidi i „efektivnost“!



Učenje (Learning)

Učenje predstavlja stjecanje znanja i informacija te njihovo shvaćanje, što može dovesti do unapređenja rada ili promjena. Primjeri aktivnosti učenja u organizaciji uključuju referentno mjerenje / bench learning unutarnje ili vanjsko vođene procjene i/ili revizije i studije najboljih praksi. Primjeri pojedinačnog učenja uključuju obuke i razvoj vještina.

• Okruženje u kojem se uči (Learning environment)

To je okruženje unutar radne zajednice gdje se odvija učenje, u vidu stjecanja vještina, razmjene znanja, razmjene iskustava i dijaloga o najboljim praksama.

• Organizacija koja uči (Learning organisation)

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

Učinak (Performance)

Riječ je o mjerenju postignutog uspjeha osobe, tima, organizacije ili procesa.

Ulazna vrijednost (Input)

Ulazna vrijednost je 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: obveza izvješćivanja o postignutim ciljevima, transparentnost prema akterima u odnosu na aktivnosti u procesu donošenja odluka, efikasnost i efektivnost, reagiranje na potrebe društva, predviđanje problema i trendova te 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 tijeku njezinih procesa.

Upravljanje obavljanjem posla (Performance management)

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

Upravljanje promjenama (Change management)

Upravljanje promjenama uključuje kako uvođenje potrebnih promjena u organizaciji, kojima obično prethode modernizacija i reforma, tako i savladavanje dinamičnosti promjena putem organiziranja, implementiranja i podrške promjenama.

Upravljanje znanjem (Knowledge management)

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

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

Utjecaj (Impact)

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

Uzor (Role model)

To su osobe ili organizacije koje služe kao model kroz određenu društvenu ulogu koju vrše ili način ponašanja i tako služe kao uzor, kojeg drugi imitiraju ili od kojeg drugi uče.

**Vizija (Vision)**

Vizija je ostvarljivi san ili težnja organizacije u odnosu na to što želi raditi i gdje želi biti.

Kontekst takvog sna i težnje određuje se misijom organizacije.

Vlasnik procesa (Process owner)

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

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

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

Vremenski period (Term)

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

Kratkoročni: obično manje od jedne godine;

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

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

Vrijednost (Value)

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

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

Uloga građana/korisnika generalno se može promatrati iz četiri ugla: oni sudjeluju u osmišljavanju, odlučivanju, stvaranju i evaluaciji. Kao sudionici u dizajniranju utječu na to kako javne organizacije žele pružiti uslugu kao odgovor na određenu potrebu. Kao sudionici u odlučivanju građani se više uključuju u donošenje odluka i vlasništvo nad odlukama koje utječu na njih. Kao sudionici u produkciji građani se uključuju u stvaranje i/ili pružanje ciklusa usluga i njihovu kvalitetu. I posljednje, ali ne manje važno, kao sudionici u evaluaciji građani izražavaju svoje mišljenje o kvaliteti javnih politika i usluga koje primaju.

Znanje (Knowledge)

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

Primjeri: praksa, praktično znanje, ekspertiza, tehničko znanje




Aneks:

Struktura CAF 2006 u usporedbi sa strukturom CAF 2013

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

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

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



Zajednički okvir procjene (CAF) rezultat je suradnje ministarstava Europske unije nadležnih za javnu upravu.

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

Europski resursni centar za CAF

Patrick Staes, direktor Europskog resursnog centra za CAF

Europski institut za javnu upravu

P.P. 1229

6201 BE Maastricht

Nizozemska

Tel.: + 31 43 32 96 317

Fax: + 31 43 32 96 296

E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF