

Унапређење јавних организација путем самопроцјене



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



Заједнички оквир процјене (CAF)
Унапређење јавних организација путем самопроцјене

CAF 2013

Индекс



7	Предговор
9	Општи увод
15	Критеријуми у вези са активаторима
17	Критеријум 1: Liderство
21	Критеријум 2: Стратегија и планирање
25	Критеријум 3: Људи
29	Критеријум 4: Партнерства и ресурси
35	Критеријум 5: Процеси
39	Критеријуми резултата
41	Критеријум 6: Резултати усмјерени ка грађанима/корисницима
44	Критеријум 7: Резултати у вези са људима
47	Критеријум 8: Резултати у вези са друштвеном одговорношћу
50	Критеријум 9: Резултати у вези са кључним учинком
53	CAF панели за бодовање и процјену
59	Смјернице за кориштење CAF-а
69	Глосаријум
77	Анекс: Структура CAF-а 2006 насупрот структури CAF-а 2013



Предговор

Широм Европе друштвено окружење је више него икада подстакнуло јавне управе да искажу и унаприједи своју додату вриједност, како би се социјална безбједност у државама одржала и даље развијала. У вријеме друштвено-економске кризе и мјера штедње, ефикасност политике, резултати пословања и квалитет јавних услуга кључни су фактори за одговор на промијењене потребе и очекивања грађана и предузећа.

Јавне управе већ много година одговарају на овакве изазове. Предузети су бројни кораци како би се имплементирале нове технике и методи у циљу унапређења ефикасности, ефективности, економске и социјалне одговорности јавних организација. Различити приступи примјени су у свим врстама јавних организација и у свим секторима јавне одговорности, на европском, државном, федералном, регионалном и локалном нивоу. Многе од ових иницијатива биле су успјешне. Неке, међутим, нису доживјеле успјех. Разлог неуспјеха понекад је био недостатак кохерентног и одрживог приступа.

Европска мрежа за јавну управу, која окупља државне службенике држава чланица Европске уније, била је свјесна тог недостатка и стога је позвала своје стручњаке да развију један холистички алат који би јавним управама помогао у њиховим напорима ка сталном усавршавању. У мају 2000. године покренут је Заједнички оквир процјене (CAF), као први европски инструмент управљања квалитетом, који је специјално осмишљен за јавни сектор и кога је развио јавни сектор. То је општи, приступачан модел, једноставан за употребу, а намијењен је свим организацијама јавног сектора у Европи и бави се свим аспектима организационе изврсности.

Од покретања CAF модела више од 3000 јавних организација регистровало се за његово

кориштење, док још хиљаде њих широм Европе и ван ње користе овај модел за своје специфичне развојне потребе. Како би се одговорило на њихова очекивања и како би се модел ускладио са актуелним дешавањима и развојима у друштву и јавном управљању, CAF је прошао двије ревизије, једну у 2002, а другу у 2006. години. Након шест година искуства у раду са верзијом из 2006. године, поново смо прилагодили модел на основу повратних информација од 400 корисника CAF-а и националних кореспондената за CAF.

Ова ревизија учинила је да CAF модел 2013. године буде јачи него раније – бољи, у циљу подршке јавном сектору, како би сви корисници, а нарочито грађани, имали користи од њега. Ојачани су концепти као што је усмјереност ка корисницима, јавни учинак, иновације, етике, ефективно партнерство са другим организацијама и друштвене одговорности, што би требало резултирати стварањем нових прилика за даљњи развој организација јавног сектора.

Ова нова верзија резултат је интензивне сарадње између националних кореспондената за CAF из држава чланица Европске уније, уз подршку Европског ресурсног центра за CAF при Европском институту за јавну управу у Мaastrichtу (EIPA).

Сврха овог приручника и смјерница јесте помоћ људима који раде у јавним управама у њиховим свакодневним активностима пружања квалитетних услуга. Хиљаде њих из цијеле Европе већ је почело своје путовање ка изврсности користећи CAF модел, чија се примјена показала дјелотворном. Позивамо вас да им се придружите и постанете чланови динамичне CAF заједнице. Добро дошли у свијет Укупног квалитета у јавном сектору и срећно на путу ка Изврсности!

Европска мрежа националних кореспондената за CAF
и Европски ресурсни центар за CAF при EIPA-и

септембар 2012.

Општи увод

Садржај CAF модела 2013

Дефиниција

CAF је алат за управљање укупним квалитетом.

Развио га је јавни сектор, за јавни сектор, а као инспирација послужио је Модел изврсности Европске фондације за управљање квалитетом (EFQM®). Темељи се на претпоставци да се изврсни резултати у областима организационог учинка грађана/корисника, људи и друштва постижу путем стратегије засноване на лидерству и планирању, као и помоћу људи у организацији, партнерстава, ресурса и процеса. Организација се посматра из различитих углова истовремено (**холистички приступ** анализи организационог учинка).

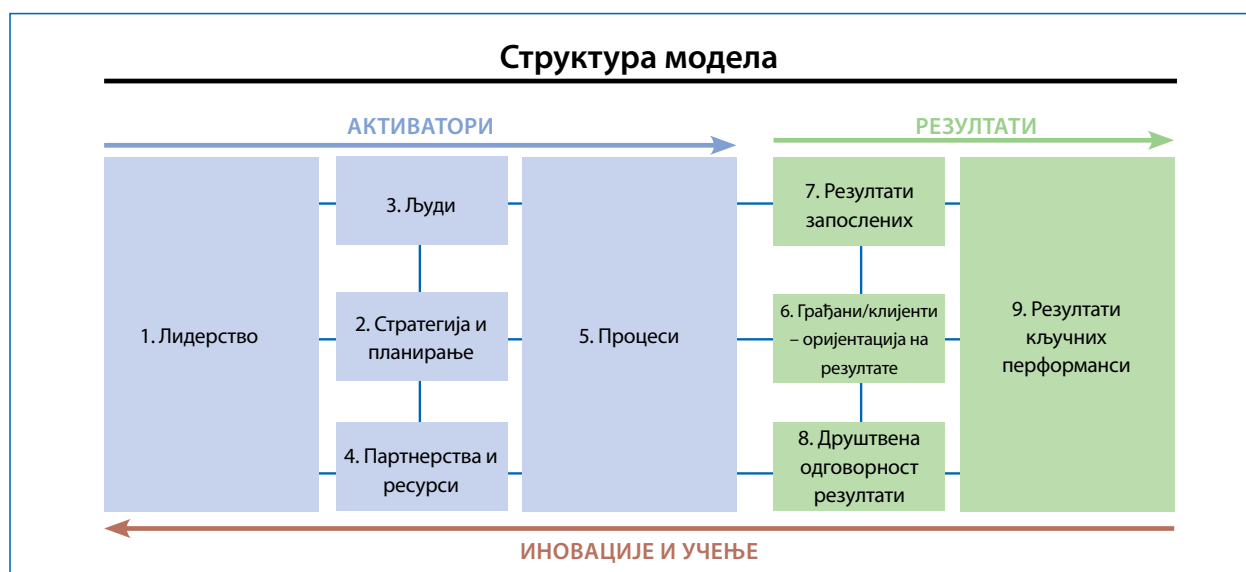
Основна сврха

CAF је доступан у јавном домену, бесплатан је и нуди се као **алат једноставан за кориштење**, са намјером помоћи организацијама јавног сектора широм Европе при кориштењу **техника управљања квалитетом у циљу унапређења рада**. CAF је осмишљен за употребу у **свим дијеловима јавног сектора** и примјењив је за јавне организације на државном/федералном, регионалном и локалном нивоу.

Намјера CAF-а је да буде катализатор за процес потпуног побољшања унутар организације, а има пет основних циљева:

1. **увођење** културе изврсности и принципа управљања укупним квалитетом (*TQM*) у јавне управе;
2. њихово прогресивно усмјеравање ка потпуном циклусу **"планирати-урадити-провјерити-дјеловати"**;
3. олакшавање **самопроцјене** у јавним организацијама како би се добила дијагноза и дефиниција активности за унапређење;
4. да дјелује као **мост** између разних модела који се користе у управљању квалитетом, како у јавном тако и у приватном сектору;
5. олакшавање Учења на основу поређења са референтним вриједностима (**bench learning**) између организација јавног сектора.

Организације које почињу да спроводе CAF имају амбицију да се развијају у правцу изврсног учинка и желе увести културу изврсности у организацији. Ефективна употреба CAF-а требала би с временом водити ка даљњем развоју ове врсте културе и размишљања унутар организације.





Структура од девет поља утврђује основне аспекте које је потребно размотрити при свакој организационој анализи. Критеријуми 1–5 баве се управљачким праксама организације (такозвани **активатори**). Њима се утврђује шта организација ради и на који начин приступа својим задацима како би постигла жељене резултате. У критеријумима 6–9 **резултати** постигнути у пољима грађани/корисници, људи у организацији, друштвена одговорност и кључни учинак мјере се перцепцијом и мјерењем учинка. Сваки критеријум даље се дијели на низ поткритеријума. Основна питања која је потребно размотрити приликом процјене организације утврђују се на основу **28 поткритеријума**. Објашњени су **примјерима** који детаљније описују садржај поткритеријума и предлажу евентуална подручја којима ће се посветити пажња, како би се истражило на који начин управа испуњава захтјеве наведене у датом поткритеријуму. Ови примјери приказују много добрих пракси из цијеле Европе. Нису сви они релевантни за сваку организацију, али се многи могу разматрати током самопроцјене. Интеграција закључака из процјене критеријума активатора и резултата у праксама управљања представљају континуиран циклус **иновација и учења** који прати организације на путу ка изврности.

Унакрсне функције унутар модела

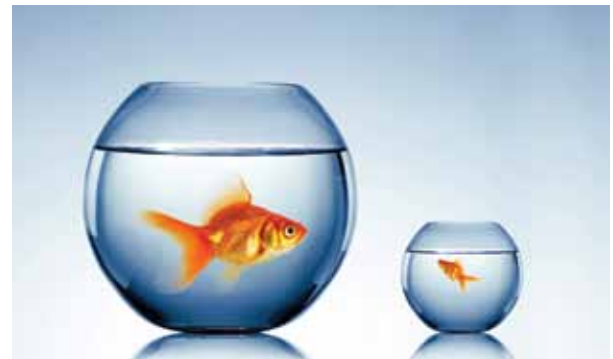
Холистички приступ *TQM*-а и *CAF*-а не значи само да су сви аспекти функционисања организације пажљиво процијењени него и да сви њени саставни елементи имају реципрочан утицај једни на друге. Потребно је направити разлику између слjedeћег:

- узрочно-посљедичне везе између лијевог (активатори – узроци) и десног дијела модела (резултати – ефекти);
- холистичке везе између узрока (активатори).

Унакрсна веза између лијевог и десног дијела модела састоји се од узрочно-посљедичне

везе између активатора (узроци) и резултата (ефекти), као и повратних информација које се добију на основу ефеката. Потврђивање узрочно-посљедичних веза је темељно важно за самопроцјену: организација увијек треба провјеравати досљедност добијеног резултата (или сета хомогених резултата) и 'доказа' прикупљених у оквиру релевантног критеријума и поткритеријума на страни активатора. Понекад је такву досљедност тешко провјерити, јер због холистичког карактера организације различити узроци (активатори) су у интеракцији приликом постизања резултата. У сваком случају, током процјене потребно је провјерити постојање одговарајућих повратних информација, од резултата приказаних на десној страни до одговарајућих критеријума на лијевој страни.

Унакрсна веза између критеријума и поткритеријума на страни активатора – С обзиром на то да је квалитет резултата у великој мјери одређен врстом и интензитетом везе између активатора, ова врста везе мора бити истражена приликом самопроцјене. У ствари, интензитет ових веза варира међу различитим организацијама, а њихова природа у великој мјери одређује квалитет организације.



Очигледно је да везе нису сведене само на ниво критеријума. Основна интеракција/веза врло често се одражава на нивоу поткритеријума.

Осам темељних принципа изврности

Као алат за *TQM*, *CAF* се ослања на темељне концепте изврности, иницијално дефинисане у ЕФQM-у, преводи их у контекст јавног сектора / *CAF*-а и тежи да унаприједи рад јавних организација на основу ових концепата. Ови принципи праве разлику између традиционалних бирократских јавних организација и оних које су усмјерене ка потпуном квалитету.



Принцип 1: Оријентација на резултате

Организација се фокусира на резултате. Постигу се резултати који задовољавају све укључене стране (власти, грађана/корисника, партнера и људи који раде у организацији), поштујући постављене очекиване резултате.

Принцип 2: Фокус на грађанима/корисницима

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

Принцип 3: Лидерство и постојаност сврхе

Овај принцип удружује визионарско и инспиративно лидерство и постојаност сврхе у промјењивом окружењу. Руководиоци утврђују јасну мисију, као и визију и вриједности. Они такође стварају и одржавају интерно окружење у којем се људи могу потпуно укључити у реализацију циљева организације.

Принцип 4: Управљање путем процеса и чињеница

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

Принцип 5: Укључивање људи и развој људских капацитета

Људи су срж организације на свим нивоима и њихово потпуно укључивање омогућава да се њихове компетенције користе за добробит организације. Допринос запосленика треба довести до максимума, развојем људских капацитета и њиховим укључивањем, као и стварањем радног окружења заједничких

вриједности и културе повјерења, отворености, оснаживања и признања.

Принцип 6: Континуирано учење, иновације и усавршавање

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

Принцип 7: Развој партнерства

Организацијама јавног сектора потребни су други како би постигле своје циљеве. Стога требају развијати и одржавати партнерства путем којих се остварују додате вриједности. Организација и њени добављачи међусобно су зависни, а путем односа међусобне користи повећава се способност обију страна да стварају нове вриједности.

Принцип 8: Друштвена одговорност

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

Ови принципи изврсности интегрисани су у структуру CAF модела, а континуирано унапређење девет критеријума с временом ће организацију довести на виши ниво зрелости. За сваки принцип утврђена су четири нивоа зрелости, тако да организација може имати представу свог пута ка изврсности. Више информација о овим нивоима можете наћи у опису Поступка екстерне процјене за CAF (енгл. *Procedure on CAF External Feedback, PEF*), на страници 14.

Заједничке вриједности јавног сектора у Европи

Осим специфичног тумачења принципа изврсности за јавни сектор, јавно управљање и квалитет рада у јавном сектору одликује низ јединствених околности у поређењу са приватним сектором. Они укључују основне предуслове који су заједнички нашој европској друштвено-политичкој и административној култури: легитимитет (демократски и парламентарни), владавина права и етичко понашање засновано на заједничким вриједностима и принципима као што су отвореност, одговорност, учешће, разноврсност, једнакост, друштвена правда, солидарност, пословна сарадња и партнерство – сви аспекти које је потребно узети у обзир током процјене.

Иако се *CAF* првенствено фокусира на евалуацију управљања резултатима рада и идентификацију организационих мотива, како би побољшање било могуће, крајњи циљ је допринос добром управљању.



Важност доказа и мјерења

Самопроцјена и унапређење јавних организација врло су тешки без поузданих информација у вези са различитим функцијама организације. *CAF* стимулише организације јавног сектора да прикупе и користе информације, али те информације врло често нису доступне приликом прве самопроцјене. Због тога се *CAF* често сматра мјерењем од нуле (енгл. *zero-base measurement*). Означава подручја гдје је врло важно почети мјерити. Што више управа напредује ка сталном усавршавању, то ће систематичније и прогресивније прикупљати информације и управљати њима, како интерно тако и екстерно.

Заједнички језик уз кориштење глосаријума

Кад се суоче са језиком из подручја управљања, многе организације јавног сектора тешко разумију одређене појмове. *CAF* ствара заједнички језик,

који радном и руководном особљу у организацији омогућава да заједно, конструктивно, разговарају о организационим питањима. На европском нивоу промовишу се дијалог и *bench learning* међу јавним управама, путем заједничког језика, који је једноставан и разумљив државним службеницима. Како би се ово подржало и како би се избјегли неспоразуми, на крају брошуре налази се глосаријум који прецизније дефинише основне термине и концепте.

Шта је ново у *CAF*-у 2013?

Корисницима претходних верзија *CAF*-а неће бити сувише тешко да се снађу у верзији 2013. Модел се и даље састоји од 9 критеријума и 28 поткритеријума, али су неки од њих преформулисани. У приложеној табели упоређује се структура модела *CAF* 2006 и *CAF* 2013. Највеће промјене садржане су у критеријуму 5, гдје су спојена два поткритеријума, створен је један нови критеријум. Сви примјери су испитани и прилагођени промјенама структуре. Глосаријум је ажуриран у складу с тим. Осам принципа изврсности за јавни сектор сад је јасно дефинисано, а нивои зрелости разрађени су у контексту Поступка екстерне процјене.

Како се користи *CAF* модел 2013

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

Смјернице за имплементацију

Кориштење *CAF* модела представља процес учења за сваку организацију. Лекције научене током неколико година имплементације могу помоћи сваком новом кориснику. Стога је израђен план имплементације од десет корака, како би организације модел могле користити на најефикаснији и најчинковитији начин, одражавајући притом савјете домаћих стручњака за *CAF*. У наставку су наведене главне тачке. Детаљније објашњење дато је у брошури.

Улога система бодовања

Док откривање јаких страна и подручја за унапређење рада, као и повезаних активности за унапређење рада, представљају најважније исходе самопроцјене, систем бодовања осмишљен у оквиру *CAF*-а има специфичну функцију, али не треба бити главни фокус.

ДЕСЕТ КОРАКА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ОРГАНИЗАЦИЈА ПОМОЋУ CAF-А



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

- дати представу правца у којем требају да иду активности за унапређење рада;
- мјерити сопствени напредак;
- идентификовати добре праксе као што је наведено, додјелом више бодова за активаторе и резултате;
- помоћи организацији да пронађе ваљане партнере од којих ће учити.

Предложена су два начина бодовања: "класично CAF бодовање" и "унапријеђено CAF бодовање". Више информација можете наћи у поглављу о бодовању.

Како добити подршку користећи CAF 2013

Информисање и техничка помоћ

У 2001. години створена је мрежа националних кореспондената за CAF, као и Ресурсни центар за CAF (CAF RC), у складу са одлуком генералних директора задужених за јавну службу. Ова мрежа је на европском нивоу одговорна за развој и праћење модела. Они периодично разматрају нове алате и стратегије за ширење CAF-а. Скоро сваке двије године организују окупљање корисника CAF-а у Европи, кад корисници разговарају о добрим праксама и размјењују идеје.

У државама чланицама, државни кореспонденти осмишљавају одговарајуће иницијативе како би стимулисали и подржали употребу овог модела у својим државама. Активности варирају, од формирања ресурсних државних центара до израде намјенских web-страница, од националних или регионалних пројеката или програма до националних награда или конференција о квалитету, на темељу овог модела.

CAF RC, при Европском институту за јавну управу (EIPA) у *Maastrichtu (NL)*, задужен је за координацију мреже и вођење интернетске странице CAF-а: www.eipa.eu/caf.

Интернетска страница CAF-а полазна је и приступна тачка за проналажење свих релевантних информација о CAF-у, за регистрацију CAF корисника те проналажење информација о корисницима CAF-а или за кориштење електронског алата (e-tool) CAF-а (електронски инструмент који подржава процес самопроцјене). На страници такође можете наћи сљедеће: CAF модел на 22 језика, информације о државним кореспондентима за CAF, све релевантне публикације модела, догађаје који се организују на државном и европском нивоу, објаве обука о CAF-у које даје EIPA као и повезана питања о TQM-у.

Поступак екстерне процјене за CAF

Како би се организацијама јавног сектора које користе CAF омогућило да виде резултате својих напора и добију повратне информације, CAF нуди Поступак екстерне процјене, којима се омогућавају повратне информације споља у вези са увођењем TQM-а помоћу CAF-а. Циљ овог поступка повратних информација, који се примјењује на добровољном основу, јесте да пружи даљњу подршку корисницима CAF-а на њиховом путу ка квалитету, при чему њихови напори постају видљиви, како интерно тако и екстерно. Повезан је не само са процесом самопроцјене него и начином напредовања који су организације одабрале како би постигле изврност на дугорочном основу, а темељи се на принципима изврности.

Поступак екстерне процјене за CAF тежи постизању сљедећих циљева:

1. Подршка квалитетној имплементацији CAF-а и његовом утицају на организацију;
2. Утврдити да ли организација уводи TQM вриједности као резултат примјене CAF-а;
3. Подржати и обновити ентузијазам у организацији, у циљу континуираног унапређења рада;
4. Промовисати оцјењивање/процјену рада колега и *bench learning*;
5. Наградити организације које су започеле

путовање ка сталном унапређењу рада како би се на ефикасан начин постигла изврност, а да се не суди о нивоу изврности који су постигле;

6. Олакшати учествовање корисника CAF-а у EFQM нивоима изврности.

Изграђен је на сљедећим стубовима:

Стуб 1 – Процес самопроцјене

Стуб 2 – Процес активности за унапређење рада

Стуб 3 – Зрелост организације у односу на TQM

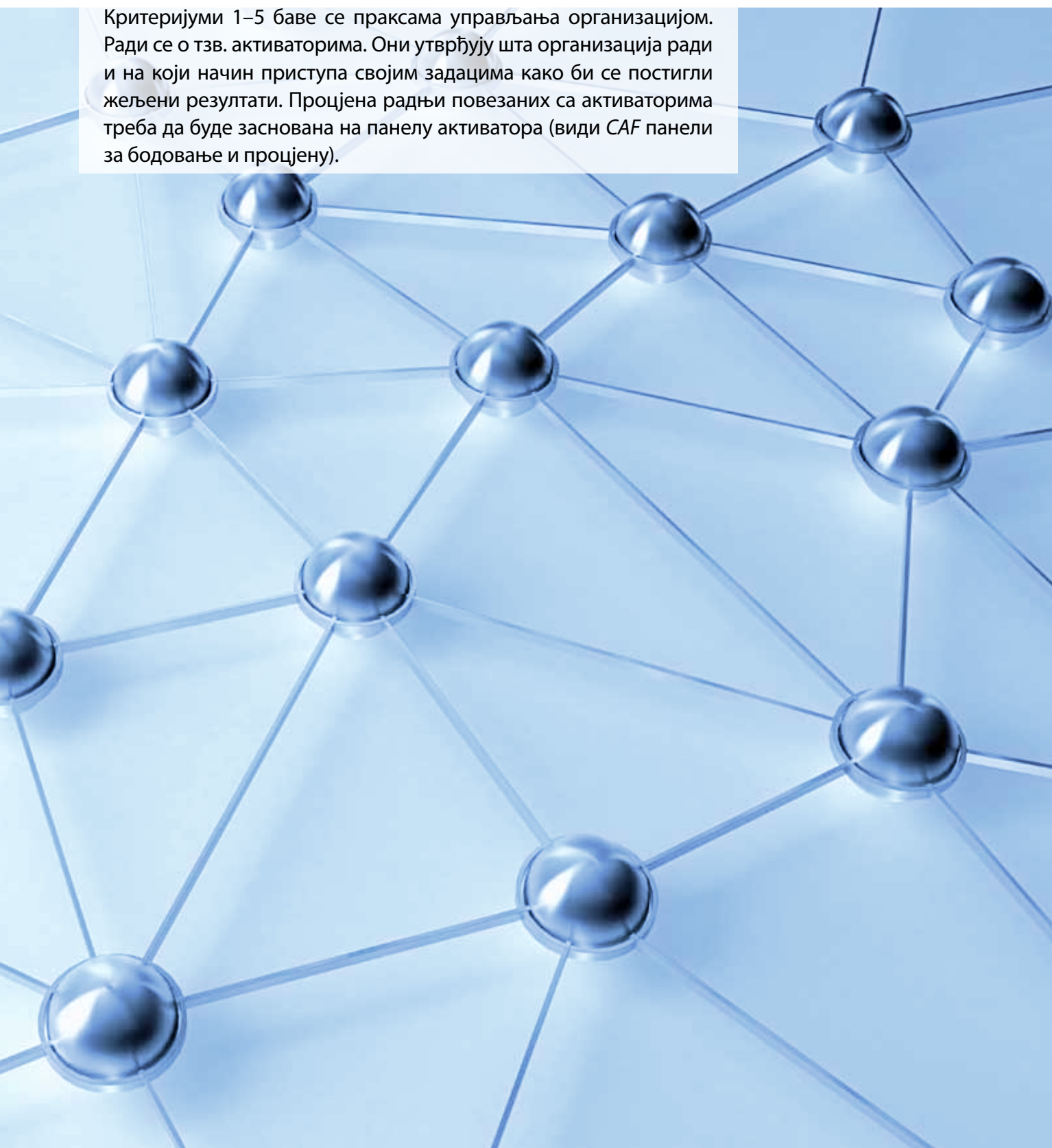
Организације које на ефикасан начин користе CAF могу добити европску титулу "ефективног корисника CAF-а", која важи двије године. Државе чланице одговорне су за Поступак екстерне процјене за CAF и титулу ефективног корисника CAF-а. Оне стварају практичне модалитете на основу договореног оквира, али према сопственом ритму. Организације које се желе пријавити за CAF ознаку требају се унапријед информисати о постојећим условима у својој држави.

Више информација можете наћи на интернетској страници CAF-а

www.eipa.eu/CAF.

Активатори критеријума

Критеријуми 1–5 баве се праксама управљања организацијом. Ради се о тзв. активаторима. Они утврђују шта организација ради и на који начин приступа својим задацима како би се постигли жељени резултати. Процјена радњи повезаних са активаторима треба да буде заснована на панелу активатора (види *CAF* панели за бодовање и процјену).



Критеријум 1: Лидерство



Поткритеријум 1.1

Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности

Поткритеријум 1.2

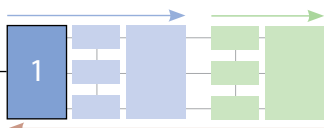
Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада

Поткритеријум 1.3

Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор

Поткритеријум 1.4

Управљати ефикасним односима са политичким властима и другим актерима



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

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

Процјена

Размотрити шта лидерство организације ради како би...

Поткритеријум 1.1

Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности

Лидерство објезбеђује да се организација води јасном мисијом, визијом и основним вриједностима. То значи да развија мисију (Зашто постојимо / Шта је наш мандат?), визију (Гдје желимо ићи / Шта је наша амбиција?) и вриједности (Шта управља нашим понашањем?), које су потребне за дугорочан успјех организације. Информације о мисији/ визији/вриједностима и обезбеђује њихову реализацију. Свакој јавној организацији потребне су вриједности на којима се гради оквир за све активности организације – вриједности у складу са њеном мисијом и визијом. Осим тога, посебна се пажња мора усмјерити на вриједности које су посебно важне у организацији јавног сектора. Чак и више него код приватних компанија, које зависе од правила тржишне економије, организације јавног сектора морају да активно подржавају вриједности као што су демократија, владавина права, фокус на грађанима, разноврсност и родна равноправност, праведно радно окружење, спречавање корупције, друштвена одговорност и борба против дискриминације. Те вриједности истовремено пружају модел понашања за цијело друштво. Вође стварају услове за остварење ових вриједности.

Примјери:

1. Формулисање и развој мисије и визије организације, уз укључење релевантних актера и запосленика

2. Успостављање оквира вриједности у складу са мисијом и визијом организације, поштујући општи оквир вриједности јавног сектора
3. Обезбједити шире информисање о мисији, визији, вриједностима, стратешким и радним циљевима за све запосленике организације као и за друге актере
4. Периодично испитати мисију, визију и вриједности, одражавајући промјене у спољашњем окружењу (нпр. политичком, економском, друштвено-културном, технолошком /PEST анализа/ и демографском)
5. Развој система управљања који спречава неетичко понашање, али и подржава особље у рјешавању етичких дилема које се појављују кад су супротстављене различите вриједности организације
6. Управљање превенцијом корупције идентификовањем могућих подручја сукоба интереса и пружањем смјерница запосленицима о начину њиховог рјешавања
7. Јачање међусобног повјерења, лојалности и поштовања међу руководиоцима/ запосленицима (нпр. праћењем континуитета мисије, визије и вриједности и поновном евалуацијом и препоруком норми доброг лидерства)

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Поткритеријум 1.2

Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада

Вође развијају, имплементирају и прате систем управљања организацијом. Одговарајућа структура организације са јасним одговорностима за све нивое особља, као и дефинисани процеси управљања, подршке и темељних активности, требају да буду гаранција ефикасне реализације стратегије организације у односу на продукте рада и исходе (*outputs and outcomes*). Управљање учинком засновано је на

дефинисаним мјерљивим циљевима који одражавају продукте рада и исходе активности организације. Интегрисани систем управљања учинком комбинује продукте рада и исходе са ресурсима како би се омогућило усмјеравање активности на основу рационалних доказа. Тиме се омогућава редован преглед учинка и резултата.

Руководиоци су одговорни за унапређење учинка. Они се припремају за будућност, организујући промјене које су неопходне за извршење мисије. Увођење континуираног процеса унапређења рада темељни је циљ управљања квалитетом. Руководиоци постављају темеље за континуирано унапређење рада, обезбјеђујући културу спремности на иновације и учење.

Примјери:

1. Дефинисање одговарајућих структура управљања (нивои, функције, одговорности и компетенције) те обезбјеђивање система за управљање процесима и партнерствима у складу са стратегијом, планирањем и потребама те очекивањима актера
2. Идентификовање и постављање приоритета за потребне промјене у односу на структуру, учинак и управљање организацијом
3. Дефинисање мјерљивих циљних продуката рада и исхода за све нивое и подручја организације, омогућавајући баланс између потреба и очекивања разних актера и различитих потреба корисника (нпр. родна равноправност, разноврсност)
4. Развој информационог система управљања, користећи информације из управљања

ризицима и система интерне контроле те стално праћење остварења стратешких и радних циљева организације (нпр. систем уравнотежених показатеља)

5. Примјена *TQM* принципа и увођење система управљања квалитетом / сертификација, као што су *CAF*, *EFQM* или *ISO 9001*
6. Формулисање и усклађивање стратегије е-управе са стратешким и радним циљевима организације
7. Омогућавање одговарајућих услова за управљање процесом и пројектом и тимски рад
8. Омогућавање услова за ефикасну интерну и екстерну комуникацију, при чему је комуникација један од важнијих фактора успјеха организације
9. Исказивање посвећености руководиоца сталном унапређењу рада организације и иновацијама, промоцијом културе иновација те континуираним усавршавањем и подстицањем повратних информација запосленика
10. Информисање о разлозима за промјену иницијатива и њихових очекиваних ефеката на запосленике и релевантне актере

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

3 Поткритеријум 1.3

Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор

Дајући лични примјер понашања и управљања људским ресурсима, руководиоци мотивишу и подржавају запосленике. Дјелујући као узор, вође одражавају утврђене циљеве и вриједности, охрабрујући запосленике да дјелују на исти начин. Вође подржавају запосленике да постигну своје циљеве путем извршавања задатака. Транспарентан стил руковођења, заснован на међусобном информисању, повјерењу и отвореној комуникацији, мотивише људе да дају свој допринос успјеху организације. Осим питања личног понашања, централни фактори за мотивацију и подршку запосленицима такође се огледају у систему руковођења и управљања организацијом. Додјела надлежности и одговорности, укључујући објективну одговорност, представља основ управљања за мотивисане људе. Могућности личног усавршавања и учења као и системи

признања и награда такође су мотивишући фактори.

Примјери:

1. Водећи се примјером, потребно је лично дјеловати у складу са утврђеним циљевима и вриједностима
2. Промовисање културе међусобног повјерења и поштовања између руководиоца и запосленика, уз проактивне мјере борбе против сваке врсте дискриминације
3. Редовно информисање и консултације са запосленицима о кључним питањима у вези са организацијом
4. Подршка запосленицима у извршавању њихових задатака и остварењу планова и циљева, како би се ојачало постизање свеукупних циљева организације
5. Давање повратних информација свим запосленицима како би се унаприједио

3 Поткритеријум 1.3 Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор(наставак)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>рад тимова и појединаца</p> <p>6. Стимулисање и оснаживање запосленика додјелом овласти, одговорности и надлежности, укључујући објективну одговорност</p> <p>7. Промовисање културе учења и стимулисање запосленика да развију своје способности</p> <p>8. Исказивање воље руководиоца да поздраве препоруке / приједлоге запосленика тако да одговоре на</p> | <p>конструктивне повратне информације</p> <p>9. Признавање и награђивање радних напора тимова и појединаца</p> <p>10. Исказивање поштовања према појединачним потребама и личним околностима запосленика те одговарање на такве потребе и околности</p> <p>[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4 Поткритеријум 1.4 Управљати ефикасним односима са политичким властима и другим актерима

Вође су одговорне за управљање односима са свим актерима који имају интерес у организовању њихових активности. Према томе, јавни руководиоци воде усмјерен дијалог са политичким властима и другим актерима. У јавном сектору, вође су посредници између организације и политичких власти. Овај поткритеријум описује једну од главних разлика између јавног сектора и приватних организација. Организације јавног сектора морају се из различитих перспектива фокусирати на односе са политичким властима. Са једне стране, појединачни политичари могу имати функцију вођа, с обзиром на то да они, заједно са вођама организација јавног сектора, формулишу циљеве. На овај начин, организације јавног сектора дјелују као управљачка тијела политичких власти. Са друге стране, политичке власти могу бити посебна група актера.

Примјери:

1. Израда анализе актера, дефинисање њихових главних постојећих и будућих потреба те подјела тих закључака са организацијом
2. Помагање политичким властима да дефинишу јавне политике повезане са организацијом
3. Идентификовање и укључивање јавних политика које су релевантне за организацију

4. Обезбјеђивање да циљеви који се тичу продуката рада и исхода организације буду у складу са јавним политикама и политичким одлукама, као и постизање договора са политичким властима о потребним ресурсима
5. Укључивање политичких и других актера у развој система управљања организацијом
6. Одржавање проактивних и редовних односа са политичким властима у одговарајућим извршним и законодавним подручјима
7. Стварање и одржавање партнерстава и мрежа са важним актерима (грађани, невладине организације /НВО/, интересне групе и професионална удружења, индустријске гране, остале јавне власти итд.)
8. Учествовање у активностима професионалних удружења, представничких организација и интересних група
9. Изградња и подизање јавне свијести, угледа те признања организације и њених услуга
10. Израда циљаног маркетиншког концепта производа и услуга који се фокусира на актере

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Критеријум 2: Стратегија и планирање

Поткритеријум 2.1

Прикупити информације о садашњим и будућим потребама актера као и релевантне информације о управљању

Поткритеријум 2.2

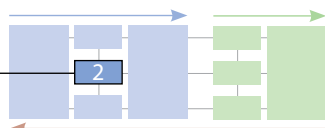
Развити стратегију и планирање, узимајући у обзир прикупљене информације

Поткритеријум 2.3

Информисање о стратегији и планирања унутар цијеле организације, њена имплементација и редовно испитивање

Поткритеријум 2.4

Планирање, имплементација и преглед иновација и промјена



Како би се имплементирале мисија и визија јавне организације, потребно је дефинисати пут којим организација жели да иде, поставити циљеве које треба да постигне и начин на који жели да мјери напредак. За то је потребна јасна стратегија. Постављање стратешких циљева укључује одабир опција, постављање приоритета на основу јавних политика и циљева као и потреба других актера, узимајући у обзир доступне ресурсе. Стратегијом се дефинишу продукти рада (производи и услуге) и исходи (утицај) који се желе постићи, узимајући у обзир релевантне факторе успјеха.

Стратегију је потребно преточити у планове, програме, оперативне циљеве и мјерљиве циљеве, како би се могла успјешно реализовати. Праћење и управљање требају бити дио планирања, узимајући у обзир потребе за модернизацијом и иновацијама, које организацији помажу да унаприједи своје функционисање. Праћење и имплементација стратегије и планирања треба водити ка њиховом ажурирању и прилагођавању кад год је то потребно.

Процјена

Размотрити шта организација ради како би...

1 Поткритеријум 2.1 Прикупити информације о садашњим и будућим потребама актера као и релевантне информације о управљању

Циклус *PDCA* игра важну улогу у развоју и имплементацији стратегије и планирања у јавној организацији. Почиње прикупљањем поузданих информација о садашњим и будућим потребама свих релевантних актера, излазним резултатима и ефектима/исходима и дешавањима у спољашњем окружењу. Ове информације неопходне су како би се подржао процес стратешког и оперативног планирања. Управљање планираним унапређењем рада у организацији такође је врло важно.

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

Примјери:

1. Идентификација свих релевантних актера и информисање цијеле организације о резултатима

2. Систематско прикупљање, анализа и преглед информација о актерима, њиховим потребама, очекивањима и задовољству
3. Редовно прикупљање, анализа и преглед релевантних информација о важним варијаблама, као што су политичко-правна, друштвено-културна, економска, технолошка и демографска дешавања, као и она везана за окружење
4. Систематско прикупљање релевантних информација о управљању, као што су информације о учинцима организације
5. Системска анализа интерних снага и слабости (нпр. *TQM* дијагноза, користећи *CAF* или *EFQM*), укључујући пријетње и прилике (нпр. *SWOT* анализа, управљање ризицима)

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

2 Поткритеријум 2.2 Развити стратегију и планирање, узимајући у обзир прикупљене информације

Развој стратегије подразумијева дефинисање стратешких циљева јавне организације, у складу са јавним политикама, потребама релевантних актера и визијом вођа, укључујући доступне информације о управљању као и информације о дешавањима у спољашњем окружењу. Стратешки приоритети и одлуке које доноси лидерство требају обезбиједити јасне циљеве, који се тичу излазних резултата и ефеката/исхода те начина на које се они постижу. Друштвена одговорност организација јавног сектора треба да се одрази у њиховој стратегији.

Планирање укључује савјестан и методичан приступ, који на свим нивоима организацију води ка постизању њених стратешких циљева. Постављање циљева и идентификовање услова који се морају испунити како би се постигли стратешки циљеве – засновано на поузданој анализи ризика и управљању ризицима – игра кључну улогу у обезбјеђењу ефикасне имплементације и праћења. Током планирања треба дефинисати показатеље и системе праћења резултата који се користе у накнадној фази спровођења.

Осмишљавањем стратегије и планова рада ствара се оквир за мјерење резултата који ће се процијенити у оквиру критеријума за грађане/кориснике (критеријум б), људе (критеријум 7), друштвену одговорност (критеријум 8) и кључне учинке (критеријум 9).

Примјери:

1. Претварање мисије и визије у стратегију (дугорочну и средњорочну) и оперативне (конкретне и краткорочне) циљеве и активности на темељу поуздане анализе ризика
2. Укључивање актера у развој стратегије и планирања, успостављање равнотеже и приоритета међу њиховим очекивањима и потребама
3. Евалуација постојећих радних задатака у смислу излазних резултата (производи и пружене услуге) и ефеката/исхода

- (постигнути ефекти у друштву) те квалитета стратешких и оперативних планова
4. Обезбиједити доступност ресурса како би се развила и ажурирала стратегија организације
 5. Успостављање равнотеже између радних задатака и ресурса, дугорочних и краткорочних притисака те захтјева актера
 6. Израдити политику друштвене одговорности те је укључити у стратегију и планирање организације

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

3 Поткритеријум 2.3 Информисање о стратегији и планирања унутар цијеле организације, њена имплементација и редовно испитивање

Способност организације да примијени своју стратегију зависи од квалитета планова и програма који детаљно дефинишу циљеве и резултате који се очекују од сваког организационог нивоа и од запосленика. Релевантни актери и запосленици на различитим организационим нивоима требају бити добро информисани о циљевима који се односе на њих, како би се гарантовала ефикасна и усклађена имплементација стратегије.

Организација мора да примијени стратегију на сваком нивоу организације. Лидерство треба да обезбиједи да је на снази одговарајуће управљање процесима, пројектима и програмима, као и одговарајуће организационе структуре, како би се обезбиједило ефикасно и правовремено спровођење.

Организације требају да досљедно и критички прате и имплементирају своје стратегије и планирање, измијене праксе и процесе кад је то потребно или их, по потреби, ажурирају и прилагоде.

Примјери:

1. Спровођење стратегије и планирања уз постављање приоритета, временских оквира, одговарајућих процеса и пројеката те организационе структуре
2. Претварање стратегије и оперативних циљева организације у релевантне планове и радне задатке за организационе јединице и појединце унутар организације
3. Израда планова и програма са циљевима и резултатима за сваку организациону јединицу, укључујући показатеље који утврђују ниво промјене коју је потребно постићи (очекивани резултати)
4. Ефективно информисање, ради ширења информација о циљевима, плановима и задацима организације
5. Развој и примјена метода за праћење, мјерење и/или оцјену учинка организације у редовним интервалима и на свим нивоима (одјели, функције, организациона структура), обезбјеђујући спровођење стратегије

3 Поткритеријум 2.3 Информисање о стратегији и планирања унутар цијеле организације, њена имплементација и редовно испитивање (наставак)

6. Развој и примјена метода за мјерење учинка организације на свим нивоима, у односу на везу између улазних вриједности и продуката рада */input & output/* (ефикасност) те између продуката рада и исхода */output & outcome/* (ефективност)
7. Процјена потреба за реорганизацијом и унапређењем стратегија и метода планирања, уз укључење актера

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

4 Поткритеријум 2.4 Планирање, имплементација и преглед иновација и промјена

Ефикасан јавни сектор треба да уводи новине у своје праксе, како би се одговорило на нова очекивања грађана/корисника, у циљу јачања квалитета услуга и смањења трошкова.

Иновације се могу појавити на неколико начина:

- имплементацијом иновативних метода и процеса за пружање услуга или производа, нпр. укључивањем грађана/корисника у процес осмишљавања и пружања услуга и производа;
- новим методима управљања радним програмима;
- увођењем иновативних услуга или производа који имају већу додатну вриједност за грађане и кориснике.

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

Примјери:

1. Стварање и развој нове културе / спремности за иновације, путем обука, *bench learninga* и успостављања "лабораторија за учење"
2. Систематско праћење интерних индикатора / покретача промјена и екстерних захтјева за иновацијама и промјенама
3. Размотрити са релевантним актерима планирану модернизацију и иновацију и њихову имплементацију
4. Обезбиједити успостављање ефикасног система управљања промјенама (нпр. управљање пројектом, референтно мјерење и *bench learning*, пилот-пројекти, мониторинг, извјештавање и наредне активности, имплементација PDCA-а итд.)
5. Обезбиједити доступност потребних ресурса како би се имплементирале планиране промјене
6. Успостављање равнотеже између приступа промјенама одозго према доле и обрнуто
7. Промовисање и употреба алата е-управе како би се повећала ефективност пружених услуга те транспарентност и интеракција између организације и грађана/корисника

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Критеријум 3: Људи



Поткритеријум 3.1

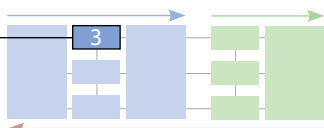
Транспарентно планирање, управљање и унапређење људских ресурса у односу на стратегију и планирање

Поткритеријум 3.2

Идентификовати, развити и користити способности људи, усклађујући појединачне циљеве и циљеве организације

Поткритеријум 3.3

Укључити запосленике развојем отвореног дијалога и оснаживањем, уз подршку добробити запосленика



Људи су најважнији ресурс организације. Организација управља, развија компетенције и остварује пуни потенцијал својих људи на појединачном и организационом нивоу, у циљу подршке њеној стратегији и планирању те ефикасној реализацији њених процеса. Исказивање поштовања и праведност, отворени дијалог, оснаживање, награде и признања, брига и омогућавање безбједног и здравог окружења од темељне су важности за обезбјеђење посвећености раду и учествовање људи на организационом путу ка изврсности.

У вријеме промјена, управљање организацијом и управљање људима све су важнији. Унапређење руковођења, управљање талентима и стратешко планирање радне снаге врло су важни, с обзиром на то да су људи често највећа инвестиција организације. Ефективно управљање људским ресурсима и вођење људи омогућавају организацији да оствари своје стратешке циљеве те искористи јаке стране људи и њихове способности да допринесу остварењу стратешких циљева. Успјешно управљање људским ресурсима и руковођење подстичу укључивање, мотивацију, развој и задржавање људи. У контексту *TQM*-а, важно је схватити да само задовољни људи могу учинити да организација задовољи своје кориснике.

Процјена

Размотрити шта организација ради како би...

1 Поткритеријум 3.1: Транспарентно планирање, управљање и унапређење људских ресурса у односу на стратегију и планирање

Стратешки и свеобухватни приступ управљању људима, култури радног мјеста и окружењу кључан су дио стратешког планирања у организацији. Ефективно управљање људским ресурсима омогућава људима да дају ефикасан и продуктиван допринос цјелокупној мисији и визији организације те остварењу циљева организације. Овај поткритеријум процјењује усклађује ли организација своје стратешке циљеве са својим људским ресурсима тако да они буду идентификовани, развијени, запослени и унапријеђени на транспарентан начин и да се путем тих циљева постигне оптималан успјех. Овај критеријум испитује како организација успијева привући и задржати људе који су у стању произвести и пружити производе и услуге у складу са циљевима који су утврђени стратегијама и плановима активности, узимајући у обзир потребе и очекивања корисника. Укључује редовну анализу тренутних и будућих потреба за људским ресурсима те развој и имплементацију политике управљања људским ресурсима, уз објективне критеријуме запошљавања, изградње каријере, унапређења, накнада, награда и додјеле руководећих функција.

Примјери:

1. Редовна анализа постојећих и будућих потреба за људским ресурсима, узимајући у обзир потребе и очекивања актера и стратегију организације
2. Развој и имплементација политике управљања људским ресурсима на основу стратегије и планирања организације, узимајући у обзир способности и компетенције које су потребне за будућност те друштвене околности (нпр.

прилагодљиво радно вријеме, породилски одмор за жене и мушкарце, студијски допуст, једнаке прилике, родна и културна разноврсност, запошљавање особа са инвалидитетом)

3. Обезбјеђивање могућности људских ресурса (запошљавање, расподјела, усавршавање) како би се остварила мисија као и равнотежа између задатака и одговорности
4. Израда и имплементација јасне политике, која садржи објективне критеријуме у односу на запошљавање, унапређење, накнаде, награде и додјелу руководећих функција
5. Подршка култури остварења учинка (нпр. примјеном транспарентних шема награда/ признања на основу постигнутих резултата, како појединачних тако и тимских)
6. Кориштење профила способности и описа послова и функција за планове (а) запошљавања и (б) личног усавршавања, како за руководеће тако и за остало особље
7. Поклањање нарочите пажње људским ресурсима који су потребни за развој и функционисање е-управе и мрежних услуга (нпр. омогућавање потребне обуке и оквира)
8. Управљање запошљавањем и изградњом каријере у односу на аспекте праведног запошљавања, једнаких прилика и разноврсности (нпр. родна равноправност, сексуална оријентација, инвалидитет, доб, раса и религија)

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]



2 Поткритеријум 3.2: Идентификовати, развити и користити способности људи, усклађујући појединачне циљеве и циљеве организације

Важна компонента критеријума 2 јесте процјена на који начин организација идентификује, развија и одржава компетенције људи. Кад организација створи оквире који људима омогућавају да континуирано развијају своје способности, како би преузели веће одговорности и предузели више иницијатива, тада људи доприносе побољшању радног мјеста. Ово се може постићи када се обезбиједи да људи повезују своје циљеве рада са стратешким циљевима организације, као и њиховим укључивањем у израду политика које се односе на обуку, мотивацију и награђивање. У пракси, овај активатор се може сажети у стратегију надлежности која описује потребе за развојем људских способности и методе који ће се примјенити (нпр. учење од колега, замјена радних мјеста / мобилност, даљње обуке).

Примјери:

1. Идентификовати тренутне способности људи на појединачном нивоу и нивоу организације, у односу на знања, вјештине и ставове, и њихово систематично поређење са потребама организације
2. Разматрање и успостављање стратегије за развој способности и информисање о тој стратегији. Ово укључује план обуке који је заснован на постојећим и будућим појединачним и организационим потребама за компетенцијама
3. Развој, договарање и анализа планова личне обуке и развоја за све запосленике и/или тимове, у складу са стратегијом, узимајући у обзир доступност хонорарних радника и особа на породилском

одмору. Планови развоја способности за појединце могу чинити дио интервјуа са запослеником о његовом развоју способности, чиме се може обезбиједити форум за међусобне повратне информације и усклађивање међусобних очекивања

4. Развој вјештина управљања и руковођења те повезаних способности управљања у односу на људе у организацији, грађане/кориснике и партнере
5. Вођење (усмјеравање) и пружање подршке новим људима (нпр. менторство, лична обука, појединачно савјетовање)
6. Промовисати интерну и екстерну мобилност људи
7. Развој и промовисање савремених метода обуке (нпр. мултимедијски приступ, обука на радном мјесту, е-учење, кориштење друштвених медија)
8. Планирање активности обуке и развој техника комуникације у подручјима ризика, сукоба интереса, управљања разноврсностима, родне равноправности и интегритета или етике
9. Процјена утицаја програма обуке и развоја на радно мјесто и пријенос садржаја на колеге, у односу на трошкове активности, путем мониторинга те анализе трошкова и користи
10. Анализа потреба за промовисање професионалног развоја жена и израда планова у складу с тим

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

3 Поткритеријум 3.3: Укључити запосленике развојем отвореног дијалога и оснаживањем, уз подршку добробити запосленика

Укључивањем људи ствара се окружење у којем људи дјелују на доношење одлука и активности које утичу на њихове послове. То укључује стварање културе која подржава мисију, визију и вриједности организације у пракси, нпр. уз давање признања и награда за креативност, добре идеје и посебан труд.

Овај поткритеријум фокусира се на способност руководиоца и запосленика да активно сарађују у развоју организације, разбијајући уске оквири комуникације у организацији (енгл. *organizational silos*) омогућавањем дијалога, стварањем простора за креативност, иновације и приједлоге за унапређење рада. Људима треба пружити помоћ како би постигли свој пуни потенцијал. Исправно спровођење политика у вези са људима зависи од водитеља и руководиоца у организацији, чиме се показује да брину о питањима која се тичу људи и њиховој добробити као и то да активно промовишу културу отворене комуникације и транспарентности. Посвећеност људи може се постићи путем формалних форума, као што су савјетодавни одбори, те путем свакодневног дијалога (нпр. идеје за унапређење рада). Добра пракса такође укључује спровођење анкета о задовољству и процјену руководиоца, како би се добиле конкретније процјене радног окружења и искористили резултати за побољшање рада.

Примјери:

1. Промовисање културе отворене комуникације и дијалога те подстицање тимског рада
2. Проактивно стварање окружења за добијање идеја и приједлога од запосленика и развој одговарајућих механизма (нпр. шеме приједлога, радне групе, размјена идеја)
3. Укључивање запосленика и њихових представника (нпр. синдикати) у

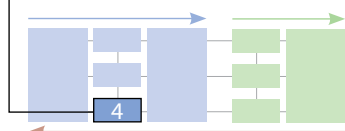
израду планова, стратегија, циљева, осмишљавање процеса те утврђивање и спровођење активности побољшања

4. Тежња споразуму / консензусу између руководиоца и запосленика о циљевима и начинима мјерења остварења циљева
5. Редовно анкетање особља, објављивање и давање повратних информација о резултатима/резимеима/ тумачењима/активностима унапређења рада
6. Обезбиједити да запосленици имају прилику да дају повратне информације о квалитету управљања њима од својих директно претпостављених
7. Обезбиједити добре радне услове у организацији, укључујући бригу о здравственим и сигурносним условима
8. Обезбиједити услове за постизање разумног баланса радног и приватног живота запосленика (нпр. могућност прилагођавања радних сати) те обраћање пажње на потребу да хонорарни радници или жене и мушкарци на породилском одмору имају приступ релевантним информацијама и да су укључени у одговарајућа питања организације и едукацију
9. Полагање нарочите пажње потребама социјално угрожених запосленика и особа са инвалидитетом
10. Обезбиједити прилагођене шеме и методе нефинансијског награђивања људи (нпр. планирање и анализа користи које имају људи, подршка друштвеним, културним и спортским активностима које су усмјерене ка здрављу и добробити људи)

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Критеријум 4: Партнерства и ресурси

- Поткритеријум 4.1
Градити партнерства и управљати партнерствима са релевантним организацијама
- Поткритеријум 4.2
.Развој и имплементација партнерстава са грађанима/корисницима
- Поткритеријум 4.3
Управљање финансијама
- Поткритеријум 4.4
Управљање информацијама и знањем
- Поткритеријум 4.5
Управљање технологијом
- Поткритеријум 4.6
Управљање објектима и опремом



Како би оствариле своје стратешке и оперативне циљеве, у складу са својом мисијом и визијом, организацијама јавног сектора су, осим запосленика, потребни ресурси различите врсте. По природи, ресурси могу бити материјални и нематеријални, и свима се треба управљати опрезно.

Партнери стимулишу спољашњи фокус организације и доносе неопходну стручност. Тако кључна партнерства, нпр. приватни пружаоци услуга или друге јавне организације, као и грађани/корисници, представљају важне ресурсе за добро функционисање организације и требају се градити пажљиво. Они су подршка имплементацији стратегије и планирања те ефективном спровођењу њених процеса. Јавне организације све више се сматрају дијелом ланца организација које заједно раде у правцу конкретних исхода за грађане (нпр. у подручју безбједности или здравља). Квалитет сваког од ових партнерстава директно утиче на исход тог ланца.

Осим партнерствима, организације требају ефикасно управљати традиционалним ресурсима – као што су финансије,

технологија, објекти – како би обезбиједиле њихово ефективно функционисање и знање потребно за постизање њихових стратешких циљева. Извори знања обухватају знање и искуство запосленика организације, њених стратешких партнера, корисника и грађана.

Добро управљање ресурсима, које је транспарентно презентовано, врло је важно за јавне организације, како би се обезбиједила одговорност према различитим актерима кад је у питању легитимно кориштење доступних ресурса.



Процјена

Размотрити шта организација ради како би...

Поткритеријум 4.1

Градити партнерства и управљати партнерствима са релевантним организацијама

У нашем друштву, које се непрестано мијења и усложњава, од јавних се организација тражи да, како би оствариле своје стратешке циљеве, управљају односима са другим организацијама. Партнери могу бити приватни, невладини или јавни. Према томе, организације требају дефинисати ко су њихови релевантни партнери. Ова партнерства могу бити различите природе: пружаоци услуга и производа, спољне услуге, блиска партнерства у остварењу заједничких циљева итд.

У циљу успјеха јавних политика у одређеном домену или сектору, сарадња између јавних управа истог институционалног нивоа (нпр. федерални ниво) може бити кључна, као и између организација различитих институционалних нивоа (федерални, регионални, локални). Како би се обезбиједио успјех цијеле мреже, организације требају дефинисати секторске мреже или ланац политике којем припадају и своју улогу у томе.

Примјери:

1. Идентификовање кључних приватних партнера, партнера грађанског друштва и јавног сектора, као и природе односа (нпр.

купац – пружалац услуга, супроизвођач, допунски/замјенски понуђач производа, власник, оснивач итд.)

2. Израда и управљање одговарајућим партнерским споразумима, узимајући у обзир различите аспекте друштвене одговорности, као што је друштвено-економски утицај и утицај окружења у односу на пружене производе и услуге
3. Стимулисање и организовање партнерстава која се односе на конкретне задатке и развој заједничких пројеката са другим секторским организацијама које припадају истом ланцу/сектору политике и различитим институционалним нивоима
4. Редован мониторинг и евалуација имплементације и резултата партнерстава
5. Идентификовање потребе за дугорочним јавним и приватним партнерствима (ЈПП) и њихов развој гдје је то потребно
6. Дефинисање одговорности сваког партнера у управљању партнерством, укључујући контроле те евалуацију и оцјену

7. Повећање способности организације искориштавајући могућности радног мјеста
8. Размјена добрих пракси са партнерима и кориштење *bench learninga*

- и референтног мјерења
9. Одабир пружалаца услуга / производа са друштвено одговорним профилем у контексту јавне набавке
- [Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Поткритеријум 4.2

Развој и имплементација партнерстава са грађанима/корисницима

Грађани/корисници играју све активнију улогу кључних партнера у јавном сектору. Термин "грађани/корисници" односи се на промјењиву улогу грађана између актера и корисника услуге. Укључивање грађана/корисника све више се сматра неопходним фактором за унапређење ефикасности и ефективности јавних организација. Њихове повратне информације у облику жалби, идеја и приједлога сматрају се важним доприносом унапређењу услуга и производа.

Уопште гледано, грађани/корисници могу имати четири улоге: партнери у осмишљавању, партнери у одлучивању, партнери у стварању производа и партнери у евалуацији. Као партнери у осмишљавању утичу на то како и зашто јавне организације желе пружити неку услугу као одговор на конкретну потребу. Као партнери у одлучивању грађани ће се више укључити у одлучивање и утицати на одлуке које их се тичу. Као партнери у стварању производа сами се грађани укључују у циклус производње и/или пружања услуга и њихов квалитет. И посљедње, али не мање важно, као партнери у евалуацији изражавају своје мишљење о квалитету политика и услуга које приме.

У овом критеријуму *CAF* се фокусира на укључивање грађана у јавна питања и развој јавних политика, као и отвореност ка њиховим потребама и очекивањима. Јавне организације требају да подрже грађане/кориснике у њиховим улогама ако желе да буду ефективно одигране.

Примјери:

1. Обезбјеђивање проактивне политике информисања (нпр. начин на који организација ради, надлежности различитих јавних органа власти, структура и процеси организације итд.)
2. Активно охрабривање грађана/корисника да се организују, искажу своје потребе и захтјеве те подржавање партнерства са грађанима, представничким групама

грађана и организацијама грађанског друштва

3. Подстицање укључивања грађана/корисника и њихових представника у консултације и активно учествовање у процесима доношења одлука у организацији (партнери у осмишљавању и одлучивању), нпр. путем консултативних група, анкета, јавног мишљења и кругова квалитета (енгл. *quality circles*)
4. Дефинисање оквира за активно тражење идеја, приједлога и жалби грађана/корисника, који се прикупљају на одговарајући начин (анкете, консултативне групе, упитници, кутије за жалбе, испитивање јавног мишљења итд.); анализа и кориштење тих информација и ширење резултата
5. Обезбјеђивање транспарентности о питању функционисања организације и њених процеса одлучивања (нпр. објављивање годишњих извјештаја, одржавање конференција за штампу и објава резултата на интернету)
6. Дефинисање и договарање начина осмишљавања улоге грађана/корисника као партнера у стварању услуга (нпр. у контексту управљања отпадом) и партнера у евалуацији (нпр. путем систематског мјерења задовољства)
7. Развој ефективног управљања очекивањима тако да се корисницима објасни какве услуге могу очекивати, укључујући број показатеља квалитета, нпр. путем повећа о односу јавних органа према грађанима (енгл. *citizens charters*)
8. Обезбјеђивање ажурираних информација о томе како се развија индивидуално и друштвено понашање грађана/корисника, како би се избјегло увођење застарјелих процеса консултација или пружање застарјелих услуга

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

3 Поткритеријум 4.3 Управљање финансијама

Способност јавних организација да омогуће додатне финансијске ресурсе може бити ограничена, као и слобода коју организације имају да додијеле или прерасподијеле своја финансијска средства за услуге које желе пружити. Иако јавне организације често имају мало утицаја на додјелу ресурса, пажљива припрема буџета, по могућности заједно са надлежним финансијским органима, представља први корак у економичном, одрживом и одговорном управљању финансијама. Детаљни системи рачуноводства и интерне контроле неопходни су за континуирано праћење трошкова. То је основ за поуздано рачуноводство трошкова, при чему се исказује способност организације да, по потреби, пружи "више услуга и бољи квалитет услуга уз мање трошкове" те стварање могућности за брже увођење иновативнијих услуга или производа.

Примјери:

1. Усклађивање финансијског управљања са стратешким циљевима, на ефикасан, ефикасан и економичан начин
2. Анализа ризика и могућности доношења финансијских одлука

3. Обезбјеђивање буџетске и финансијске транспарентности
4. Обезбјеђивање исплативог, ефикасног и економичног управљања финансијским средствима користећи ефикасно финансијско рачуноводство трошкова и системе контроле
5. Увођење система буџетског и трошковног планирања и мониторинга (нпр. вишегодишњи буџети, програм пројектних буџета, буџети за енергију, буџети којима се поштује родна равноправност/разноврсност)
6. Делегирање и децентрализација финансијских одговорности и њихова уравнотеженост са централном контролом
7. Заснивање инвестицијских одлука и финансијске контроле на анализи трошкова и користи, одрживости и етици
8. Укључивање података о учинку у буџетске документе, као што су информације о циљаним продуктима и исходима рада

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

4 Поткритеријум 4.4 Управљање информацијама и знањем

Важно је идентификовати захтјеве организације за информацијама и знањем, у циљу постизања стратешких циљева и припреме за будућност. Ове неопходне информације и знање требају се увести у организацију на систематичан начин и дијелити са свим особљем којем су потребне те остати у организацији када њени људи одлазе. Запосленици требају моћи брзо приступити одговарајућим информацијама и знању које им је потребно за ефикасно обављање њиховог посла. Организација такође треба обезбиједити дијелење битних информација и знања са кључним партнерима и другим актерима, у складу са њиховим потребама.

Примјери:

1. Развој система за управљање, чување и процјену информација и знања у организацији, у складу са стратешким и оперативним циљевима
2. Обезбјеђивање да се екстерно доступне релевантне информације добијају, обрађују, ефикасно користе и чувају
3. Константно праћење информација и знања организације, обезбјеђујући њихову релевантност, поузданост, безбједност, као и њихово усклађивање са стратешким планирањем те садашњим и будућим потребама актера
4. Стварање интерних канала, како би се информације шириле у организацији и тако обезбиједило да сви запосленици имају приступ информацијама и знању

релевантном за њихове задатке и циљеве (интранет, билтен, интерни магазин итд.)

5. Обезбјеђивање сталног трансфера знања међу особљем организације (нпр. менторство, лична обука, писани приручници)
6. Обезбјеђивање приступа релевантним информацијама и подацима те њихова размјена са свим актерима, на систематичан начин, тако да буду

једноставне за кориштење, узимајући у обзир специфичне потребе свих чланова друштва, као што су старије особе, особе са инвалидитетом итд.

7. Обезбјеђивање да се кључне информације и знање запосленика задрже унутар организације, у случају да запосленици напусте организацију

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]



Поткритеријум 4.5

Управљање технологијом

Управљање информационо-комуникационом технологијом (ИКТ) и другим технолошким политикама организације треба бити такво да се на одржив начин пружи подршка стратешким и оперативним циљевима организације. Кад се њима управља стратешки, могу бити важни фактори за унапређење рада организација јавног сектора и развој е-управе. Кључни процеси могу се значајно унаприједити увођењем одговарајућих технологија на одговарајући начин. Код пружања услуга, е-услуге могу обезбиједити да корисници имају бољи приступ услугама, а административни терет може се знатно умањити. Унутар управе, паметно ИКТ рјешење може омогућити ефикасније кориштење ресурса.

Примјери:

1. Осмишљавање управљања технологијом, у складу са стратешким и оперативним циљевима
2. Имплементација, мониторинг и евалуација трошковне ефикасности кориштене технологије. Вријеме за повраћај инвестиција треба бити довољно кратко и требају постојати поуздани начини њиховог мјерења
3. Омогућавање безбједног, ефективног и ефикасног кориштења технологије, уз додавање посебне пажње вјештинама људи

4. Ефикасна примјена одговарајућих технологија, како би се, на примјер:
 - управљало пројектима и задацима
 - управљало знањем
 - подржале активности учења и усавршавања
 - подржале интеракције са актерима и партнерима
 - подржао развој и одржавање интерних и екстерних услуга
5. Дефинисање начина на који се може користити ИКТ у циљу унапређења пружања услуга, нпр. употребом метода организационе архитектуре за управљање информацијама у јавној управи
6. Усвајање ИКТ оквира и ресурса потребних за пружање интелигентних и ефективних услуга путем интернета (онлине), како би се унаприједило пружање услуга корисницима
7. Стално и пажљиво праћење технолошких иновација и, по потреби, испитивање политике
8. Узимање у обзир друштвено-економски утицај ИКТ-а и његов утицај на окружење, нпр. искориштавање празних тонера, смањен приступ за кориснике који не користе електронску опрему

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Поткритеријум 4.6**Управљање објектима и опремом**

Јавне организације морају у редовним интервалима евалуирати стање инфраструктуре коју имају на располагању. Инфраструктуром којом располажу треба управљати на ефикасан, економичан и одржив начин, тако да она служи потребама корисника и подржава радне услове особља. Одрживост материјала који се користе у организацији и утицај на окружење такође су кључни фактори успјеха за овај поткритеријум, као и за друштвену одговорност организације.

Примјери:

1. Успостављање равнотеже између исплативости инфраструктуре и потреба и очекивања особља и корисника (нпр. централизација наспрот децентрализацији канцеларија / мјеста пружања услуга, распоређивање просторија, доступност јавног пријезова)
2. Омогућавање безбједне, ефективне и ефикасне употребе канцеларијских простора (нпр. отворене канцеларије наспрот индивидуалним канцеларијама, мобилне канцеларије) на основу стратешких и оперативних циљева, узимајући у обзир потребе запосленика, локалну културу и физичка ограничења
3. Обезбјеђивање ефикасног, исплативог и постојаног одржавања објеката, канцеларија, опреме и материјала који се користе
4. Обезбјеђивање ефикасног, исплативог и постојаног кориштења транспортних и енергетских ресурса те њихова оптимизација
5. Обезбјеђивање одговарајућег физичког приступа објектима, у складу са потребама и очекивањима запосленика и грађана/корисника (прилагођеност особама са инвалидитетом, простор за паркинг или јавни транспорт итд.)
6. Развој интегрисане политике за управљање физичком имовином, укључујући безбједно рециклирање/одлагање, нпр. директно или путем подуговарача
7. Стављање објеката на располагање локалној заједници

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Критеријум 5: Процеси



Поткритеријум 5.1

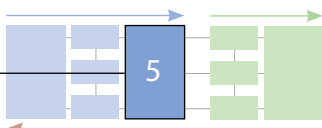
Идентификовати, осмислити, увести новине у процесе и управљати њима континуирано, уз укључивање релевантних актера

Поткритеријум 5.2

Развити и пружити услуге и производе усмјерене ка грађанима/корисницима

Поткритеријум 5.3

Координација процеса у организацији и са другим релевантним организацијама



Свака организација води се многим процесима, а сваки од њих је организован скуп међусобно повезаних активности које ефикасно претварају ресурсе или доприносе у услуге (продукти рада) и утицаје на друштво (исходи).

Може се направити разлика између три типа процеса који чине да организација функционише ефективно, зависно од њиховог квалитета и квалитета њихове интеракције:

- темељни процеси, којима се реализују мисија и стратегија организације и који су стога кључни за пружање производа или услуга
- управљачки процеси, којима се управља организацијом
- процеси подршке, којима се омогућавају потребни ресурси.

Оквир заједничке процјене процјењује само кључне процесе међу ова три типа процеса, односно оне који ефективно доприносе извршењу мисије и стратегије организације.

Критеријум 5 се нарочито бави темељним процесима организације, док се критеријуми 1 и 2 баве процесима

управљања, а критеријуми 3 и 4 процесима подршке. Управљање и подршка хоризонталним јединицама, као што су стратешка јединица, одјел за људске ресурсе и финансијски одјел, свакако чине дио темељних процеса.

Ефективна и ефикасна организација идентификује своје темељне процесе, које обавља како би пружила своје услуге (продукти рада) и утицаје (исходи), узимајући у обзир очекивања грађана/корисника и других актера, у складу са мисијом и стратегијом организације. Природа ових темељних процеса у организацијама које пружају јавне услуге може се знатно разликовати, од релативно апстрактних активности, као што је подршка развоју политике или регулисање економских активности, до врло конкретних активности пружања услуга.

Потребе за стварањем све већих вриједности за своје грађане/кориснике и друге актере те за повећањем ефикасности чине неке од основних покретача развоја процеса и иновација. Све веће укључивање грађана/корисника у јавну управу, као што је описано у поткритеријуму 4.2 (грађани као партнери у осмишљавању, одлучивању, стварању и евалуацији), стимулише организације да континуирано унапређују своје процесе, користећи промјене у окружењу у многим областима, као што су технологија, економија и становништво.



Процјена

Размотрити шта организација ради како би...

1 Поткритеријум 5.1: Идентификовати, осмислити, увести новине у процесе и управљати њима континуирано, уз укључивање релевантних актера

Овај поткритеријум испитује како процеси подржавају стратешке и оперативне циљеве организације те како се идентификују, осмишљавају и обнављају процеси и како се њима управља. Начин на који се руководиоци и остали људи у организацији, као и различити спољашњи актери, укључују у процесе осмишљавања пројеката, управљања пројектима и увођења новина у пројекте врло је релевантан за квалитет процеса и потребе за њиховом пажљивом анализом.

Примјери:

1. Идентификовање, мапирање, описивање и континуирано документовање процеса
2. Идентификовање власника процеса (особа које контролишу све кораке процеса) и додјела одговорности и надлежности тим особама
3. Анализа и евалуација процеса, ризика и кључних фактора успјеха, узимајући у обзир циљеве организације и њено промјењиво окружење
4. Обезбјеђивање да се процеси који подржавају стратешке циљеве планирају и да се њима управља како би се постигли утврђени циљеви
5. Укључивање запосленика и релевантних спољашњих актера у осмишљавање и унапређење процеса на основу њихове измјерене ефикасности, ефективности и резултата (продуката рада и исхода)
6. Додјела ресурса процесима на основу њихове релативне важности за стратешке циљеве организације
7. Редовно поједностављивање процеса, предлагање промјена правних прописа, ако је то потребно
8. Постављање циљева рада усмјерених ка интересно-утицајним групама и имплементација индикатора учинка како би се пратила ефективност процеса (нпр. повеље о односу јавних органа према грађанима, радни уговори / споразуми о нивоу услуга)
9. Мониторинг и евалуација утицаја ИКТ-а и е-услуга на процесе организације (нпр. у смислу ефикасности, квалитета, ефективности)
10. Иновативни процеси засновани на редовном државном и међународном *bench learning*, придајући посебну пажњу препрекама за иновације и потребне ресурсе

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

2 Поткритеријум 5.2

Развити и пружити услуге и производе усмјерене ка грађанима/корисницима

Поткритеријум 5.2 процјењује начин на који организација развија и пружа своје услуге/производе како би се укључивањем грађана/корисника задовољиле њихове потребе. Ослањањем на стручност и креативност грађана повећаће ефикасност, ефективност и иновативан јавни сектор, пружајући адекватне јавне услуге по приступачној цијени.

У циљу повећања квалитета услуга и производа, улога грађана/корисника на три нивоа може бити врло корисна:

- укључивањем представника грађана/корисника, удружења или *ad hoc* панела грађана у осмишљавању организационих услуга и производа (партнери у осмишљавању, евалуацији);
- оснаживањем грађана / корисника у одлучивању о врсти услуга и производа који се требају пружити (партнери у одлучивању)
- уз сарадњу са грађанима/корисницима у имплементацији услуга и производа или путем оснаживања грађана/корисника у реализацији услуга и производа (партнери у стварању).

2 Поткритеријум 5.2

Развити и пружити услуге и производе усмјерене ка грађанима/корисницима [наставак]

Заједнички створене услуге повећавају постојаност квалитета, зато што производња тако постаје заједничко власништво и због тога што начин производње постаје видљивији, разумљивији и, према томе, легитимнији и задовољавајући.

Примјери:

1. Идентификовање продуката рада (услуге и производи) темељних процеса
2. Укључивање грађана/корисника у израду и унапређење услуга и производа (нпр. путем анкета / повратних информација / фокусна група / упитника у вези са прикладношћу услуга и производа те њиховом ефикасношћу, узимајући у обзир аспекте родне равноправности и разноврсности)
3. Укључивање грађана/корисника и других актера у развој стандарда квалитета услуга и производа (крајњи продукт процеса) који задовољавају њихова очекивања и којима организација може управљати
4. Укључивање грађана/корисника у

пружање услуга и припрема грађана/корисника те државних службеника за нове односе и промјену улога

5. Укључивање грађана / корисника у израду и развој нових врста интерактивних услуга, информисање и ефективне канале комуникације
6. Обезбјеђивање доступности одговарајућих и поузданих информација у циљу помоћи и подршке грађанима / корисницима те њихово информисање о уведеним промјенама
7. Промовисање доступности организације (нпр. прилагодљиво вријеме почетка рада и документи у разним форматима, нпр. на папиру и у електронској верзији, одговарајуће језичке верзије, постери, брошуре, *Brailleovo* писмо и аудио огласне плоче)
8. Развијање поузданих система и процедура одговора на упите и жалбе
[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

3 Поткритеријум 5.3

Координација процеса у организацији и са другим релевантним организацијама

Овај поткритеријум процјењује колико се добро координира процесима унутар организације и процесима других организација које функционишу унутар истог ланца услуга. Ефективност јавних организација често доста зависи од начина њихове сарадње са другим јавним организацијама са којима формирају неку врсту ланца за пружање услуга, уз усмјереност ка заједничком исходу. Унакрсно функционални процеси уобичајени су у јавним управама. Успјешно интегрисање управљања таквим процесима витално је важно, с обзиром на то да ефективност и ефикасност процеса увелико зависи од те интеграције.

Примјери:

1. Дефинисање ланца пружања услуга којем припадају организација и њени партнери
2. Координација и повезивање процеса са кључним партнерима у приватном, невладином и јавном сектору
3. Развијање заједничког система са партнерима у ланцу пружања услуга, како би се олакшала размјена података
4. Организовање посјета грађана/корисника

различитим организацијама, како би више сазнали о бољој координацији процеса и како би се савладала организациона ограничења

5. Формирање радних група у организацији / међу пружаоцима услуга које би се бавиле одређеним проблемима
6. Увођење подстицаја (и услова) за руководиоце и запосленике, у циљу стварања процеса који укључују разне организације (нпр. заједничке услуге и заједнички развој процеса међу различитим јединицама)
7. Стварање културе за прекогранични рад у процесу управљања, разбијање затвореног оквира размишљања (*silos thinking*), координација процеса у организацији или развој процеса који обухвата цијелу организацију (нпр. самопроцјена која укључује цијелу организацију, а не различите јединице)
[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

Резултати критеријума

Од критеријума 6 надаље фокус процјене пребацује се са активатора на резултате. У оквиру прва три критеријума резултата мјеримо перцепције: шта наши људи, грађани/корисници и друштво мисле о нама. Такође, имамо индикаторе интерног учинка, који нам показују колико добро остварујемо циљеве које смо себи поставили (исходи). Процјена резултата захтијева различит скуп реакција, тако да су одговори од ове тачке надаље засновани на панелу процјене резултата (види CAF панели за бодовање и процјену).

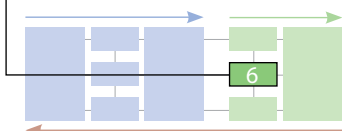


Критеријум 6: Резултати усмјерени ка грађанима/корисницима



Поткритеријум 6.1
Мјерење перцепције

Поткритеријум 6.2
Мјерење учинка



Термин грађани/корисници одражава комплексну везу између управе и јавности за коју ради. Особа којој су намијењене услуге мора се сматрати **грађанином**, чланом демократског друштва који има своја права и обавезе (порески обавезник, политички актер итд.). Особу такође треба сматрати **корисником**, не само у контексту пружања услуга гдје он/она има позицију корисника услуга него и у контексту његових/њених обавеза (плаћање пореза или новчаних казни), гдје има право да се према њему/њој опходи праведно и љубазно, без занемаривања интереса организације. С обзиром на то да ова два случаја није увијек лако раздвојити, њихов комплексан однос описате се као грађанин/корисник.

Грађани/корисници су примаоци или корисници активности, производа или услуга организација јавног сектора. Грађане/кориснике треба дефинисати, али не треба их неопходно ограничити само на примарне кориснике услуга.

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

Процјена

Размотрити шта је организација урадила да би задовољила потребе и очекивања грађана и корисника кроз резултате...

Поткритеријум 6.1 Мјерење перцепције

Директно мјерење задовољства или перцепције грађана и корисника врло је важно. Мјерење перцепције грађана и корисника значи директно обраћање њима и директно добијање реакција и информација о различитим аспектима рада организације. Слиједећи принцип управљања на темељу доказа, организација није та која процјењује ниво задовољства; објективне информације добијају се директно од грађана/корисника. У већини случајева, то се ради путем анкетирања корисника или грађана. Такође се користе допунски алати као што су фокусне групе или панели корисника. Овај поткритеријум процјењује задовољава ли организација ове мјере и показује резултате у вези с тим мјерама.

Примјери:

Резултати мјерења перцепције у односу на:

1. Свеукупан имиџ организације и јавни углед (пријатељски став, праведан третман, отвореност, јасноћа пружених информација, спремност запосленика да слушају, пријем, прилагодљивост и способност тражења појединачних рјешења итд.)
2. Укључивање и учествовање грађана/корисника у процесима рада и одлучивања организације
3. Доступност (доступност јавног пријезова, приступ за особе са инвалидитетом, вријеме отварања и чекања, пружање услуга на једном мјесту, трошкови услуга итд.)

4. Транспарентност (нпр. функционисање организације, тумачење важећих законских прописа, функционисање процеса одлучивања)
 5. Производи и услуге (нпр. квалитет, поузданост, усклађеност са стандардима квалитета, вријеме обраде/пружања услуга, квалитет савјета који се дају грађанима/корисницима, приступ у односу на окружење)
 6. Диференцијација услуга организације у вези са различитим потребама корисника (нпр. пол, доб)
 7. Доступне информације: квантитет, квалитет, поузданост, транспарентност, читкост, подобност за циљне групе итд.
 8. Дobar пријем информација од стране грађана/корисника
 9. Учесталост анектирања грађана/корисника у вези са организацијом
 10. Ниво јавног повјерења према организацији и њеним производима/услугама
- [Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

Поткритеријум 6.2 Мјерење учинка

Осим директним мјерењем перцепције грађана и корисника, квалитет услуга које се пружају грађанима и корисницима може се мјерити интерним показатељима. Овдје се користе мјерљиви резултати интерних показатеља управљања (нпр. вријеме обраде, вријеме чекања, број жалби). САФ даје преглед примјера за интерне индикаторе којима се мјери учинак у циљу задовољења потреба и очекивања корисника и грађана.

Примјери:

Резултати у вези са укључивањем:

1. Веће учествовање интересно-утицајне групе у осмишљавању и пружању услуга и производа и/или осмишљавању процеса одлучивања
2. Број примљених и имплементираних одлука
3. Обим кориштења нових и иновативних начина рада са грађанима/корисницима
4. Индикатори усклађивања родне равноправности те културне и друштвене разноврсности у односу на грађане/кориснике
5. Мјера у којој се врше редовне ревизије, заједно са актерима, како би се пратиле промјене потреба и степен задовољења тих потреба

Резултати приступа организацији:

1. Вријеме почетка рада различитих служби (одјела)

2. Вријеме чекања
Вријеме обраде / пружања услуга
3. Цијена услуга
4. Доступност информација у вези са одговорношћу управљања у различитим службама

Резултати који се односе на транспарентност пружања услуга и производа:

1. Број канала информисања и њихова ефикасност
2. Доступност и тачност информација
3. Доступност циљева кад су у питању учинак и резултати организације
4. Број интервенција омбудсмана
5. Степен уложених напора у циљу веће доступности, тачности и транспарентности информација

Резултати индикатора у вези са квалитетом производа и услуга:

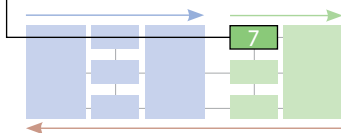
1. Број и вријеме обраде жалби
2. Број враћених списа који садрже грешке и/или случајева које треба поново обрадити / који захтијевају компензацију
3. Поштовање стандарда услуга (нпр. законски прописи)

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

Критеријум 7: Резултати у вези са људима

Поткритеријум 7.1
Мјерење перцепције

Поткритеријум 7.2
Мјерење учинка



Резултати у вези са људима су они које организација постиже у односу на компетентност, мотивацију, задовољство, перцепцију и учинак својих људи. Овај критеријум разликује двије врсте резултата: са једне стране, ту је мјерење перцепције приликом којег се људи директно питају (нпр. путем упитника, анкета, фокусних група, интервјуа, консултација са представницима особља); са друге стране, организација користи мјерење учинка, у циљу праћења и повећања задовољства људи и резултата рада.

Процјена

Размотрити шта је организација урадила како би задовољила потребе и очекивања својих људи путем резултата...

Поткритеријум 7.1 Мјерење перцепције

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

Примјери:

Резултати у вези са свеукупном перцепцијом људи у односу на:

1. Имиџ и свеукупан учинак организације (за друштво, грађане/кориснике, друге актере)
2. Укључење људи у организовање, процес одлучивања и свијест о њеној мисији, визији и вриједностима
3. Укључење људи у активности за унапређење рада
4. Свијест људи о могућим сукобима интереса и важности етичког понашања
5. Механизми консултација и дијалога
6. Друштвена одговорност организације

Резултати у вези са перцепцијом управљања и системима управљања:

1. Способности генералног лидерства и оперативног лидерства организације (постављање циљева, расподјела ресурса, евалуација глобалног учинка организације, стратегија управљања људским ресурсима итд.) те давање информација о томе
2. Осмишљавање и управљање различитим процесима организације
3. Подјела задатака и систем процјене учинка

људи

4. Квалитет и мјера у којој се признају појединачни и тимски напори
5. Приступ организације промјенама и иновацијама

Резултати у вези са перцепцијом радних услова:

1. Радна атмосфера (нпр. како рјешавати сукобе, притужбе или личне проблеме, мобинг на радном мјесту) и култура организације (промовисање трансверзалности међу одјелима, јединицама итд.)
2. Приступ друштвеним питањима (нпр. прилагодљивост радних сати, баланс између радног и приватног живота, здравствена заштита)
3. Стварање једнаких прилика и праведни односи те понашање у организацији
4. Изглед радног мјеста и услови радног окружења

Резултати у вези са перцепцијом каријере и унапређењем вјештина:

1. Систематична изградња каријере и развој способности
2. Охрабривање и оснаживање
3. Приступ обукама и њихов квалитет у односу на стратешке циљеве организације

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

Поткритеријум 7.2 Мјерење учинка

Мјерење учинка састоји се од интерних показатеља учинка у вези са људима који организацији омогућавају да мјери резултате постигнуте у односу на свеукупно понашање људи, њихов учинак, развој њихових вјештина, мотивацију и ниво укључености у организацију. Такви резултати иначе укључују интерно мјерење понашања људи у пракси (нпр. боловање, промет особља, број жалби особља, број приједлога за иновације).

Примјери:

Резултати:

1. Показатељи у вези са понашањем људи (нпр. степен одсутности са посла или боловања, стопа промета особља, број жалби, број дана штрајка)
2. Показатељи у вези са мотивацијом и укључивањем (нпр. стопа учествовања у анкетама за особље, број приједлога за иновације, учествовање у интерним групама за дискусију)
3. Показатељи у вези са (личним) учинком (нпр. резултати учинка људи)
4. Степен учествовања у активностима за унапређење рада
5. Степен кориштења ИКТ-а
6. Показатељи у вези са развојем вјештина (нпр. стопе учествовања и успјеха у активностима обуке, ефективност буџета за обуку)
7. Показатељи у вези са способношћу људи за рад са грађанима/корисницима и одговарање на њихове потребе (нпр. број сати које запосленик проведе на обукама у вези са управљањем односима са грађанима/корисницима, број жалби грађана/корисника у вези са понашањем особља, мјерење става људи у организацији према грађанима/корисницима)
8. Учесталост признавања појединаца и тимова
9. Број пријављених етичких дилема (нпр. могући сукоби интереса)
10. Учесталост добровољног учествовања у контексту активности повезаних са друштвеном одговорношћу коју промовише организација

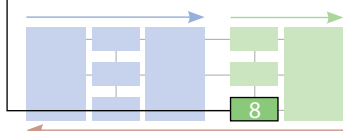
[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

Критеријум 8: Резултати у вези са друштвеном одговорношћу



Поткритеријум 8.1
Мјерење перцепције

Поткритеријум 8.2
Мјерење учинка



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

Главна особина друштвене одговорности са једне стране користи вољу организације како би се интегрисали друштвени аспект и аспект окружења у процес одлучивања (критеријум 2), а са друге стране како би могла одговорити на утицај својих одлука и активности на друштво и окружење. Друштвена одговорност треба бити интегрални дио стратегије организације. Стратешки циљеви требају се провјеравати у односу на друштвену одговорност да би се избјегли нежељени ефекти.

Учинак организације у односу на заједницу у којој ради (локална, државна или међународна) и њен утицај на окружење чине битну компоненту за мјерење њеног свеукупног учинка. Организација која ради на својој друштвеној одговорности ће:

1. повећати свој углед и побољшати имиџ у односу на грађане као цјелину;
2. унаприједити своју способност да привуче и задржи своје раднике те очува мотивацију и посвећеност свог особља;
3. унаприједити своје односе са компанијама, другим јавним организацијама, медијима, добављачима, грађанима/корисницима и заједницом у којој дјелује.

Мјере покривају квалитативне/квантитативне мјере перцепције (8.1) и квантитативне показатеље (8.2). Такође могу бити повезани:

- етичким, демократским и учесничким понашањем организације;
- одрживошћу окружења;
- квалитетом живота;
- економским утицајем као ефектом понашања у организацији.

Процјена

Размотрити шта организација постиже у односу на своје друштвене одговорности путем резултата...

Поткритеријум 8.1 Мјерење перцепције

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

Перцепција нам даје индикацију ефективности стратегија које се односе на друштво и окружење. Укључује мишљење о транспарентности, утицају на квалитет живота и квалитет демократије, мишљење о етичком понашању у пружању подршке грађанима, резултате и приступ у вези са питањима окружења итд.

Примјери:

1. Јавна свијест о утицају учинка организације на квалитет живота грађана/корисника (едукација о здрављу, подршка у виду спортских и културних активности, учествовање у хуманитарним активностима, конкретне активности за угрожене особе, културне активности отворене за јавност итд.)
2. Углед организације (нпр. као послодавац / особа која доприноси локалном / глобалном друштву)
3. Перцепција економског утицаја на друштво, на локалном, регионалном, државном и међународном нивоу (нпр. стварање/привлачење активности малих предузећа у сусједству, изградња јавних путева или омогућавање јавног пријевоза)

који такође служи постојећим економским актерима)

4. Перцепција односа према питањима окружења (нпр. перцепција еколошког биланса, управљање енергијом, смањена потрошња струје и воде, звучна заштита и заштита од загађења зрака, стимулисање мобилности јавног транспорта, управљање потенцијално токсичним отпадом)
5. Перцепција друштвеног утицаја у односу на одрживост на локалном, регионалном, државном и међународном нивоу (куповина производа унутар поштене трговине, поново употребљиви производи, производња обновљиве енергије итд.)
6. Перцепција друштвеног утицаја, узимајући у обзир квалитет демократског учествовања

грађана, на локалном, регионалном, државном или међународном нивоу (нпр. отворене конференције, консултације и процеси одлучивања о могућем утицају организације на безбједност, мобилност)

7. Мишљење јавности о отворености и транспарентности организације и њеном етичком понашању (строго поштовање принципа/вриједности јавних услуга као што су квалитет, континуитет итд.)
 8. Перцепција укључења у заједницу у којој организација постоји, путем финансијске или друге подршке, организовањем културних или друштвених догађаја итд.
 9. Перцепција институције у медијима о питању друштвене одговорности
- [\[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата\]](#)

Поткритеријум 8.2 Мјерење учинка

Мјерење учинка фокусира се на мјере које организација користи како би пратила, разумјела, предвидјела и унаприједила рад кад је у питању друштвена одговорност. Треба дати јасну индикацију ефикасности приступа организације друштвеним питањима. Може размотрити етичко понашање, иницијативе и резултате превенције здравствених ризика, иницијативе за размјену знања, иницијативе за очување ресурса и смањење утицаја на околину итд.

Примјери:

Показатељи друштвене одговорности:

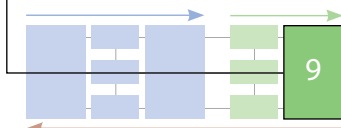
1. Активности организације у циљу очувања и одржавања ресурса (нпр. присуство пружалаца услуга са друштвено одговорним профилем, степен усклађености са стандардима окружења, кориштење рециклираних материјала, кориштење пријезова који не угрожавају животну средину, смањење неугодности, пријетњи и буке, смањено кориштење комуналија /нпр. вода, струја, плин/)
2. Квалитет односа са релевантним органима власти, групама представника заједнице
3. Количина и важност позитивних и негативних медијских извјештаја (број чланака, садржај)
4. Подршка посвећена друштвено угроженим грађанима (нпр. процјена цијене такве

помоћи, број корисника)

5. У својству послодавца, пружање подршке политици о разноврсности и интеграцији те прихватању етничких мањина и угрожених људи (нпр. организовање специфичних програма/пројеката за запошљавање етничких мањина)
6. Подршка међународним развојним пројектима и учествовање запосленика у филантропским активностима
7. Подршка грађанском укључивању грађана/корисника, других интересно-утицајних група и запосленика
8. Продуктивна размјена знања и информација са другима (број организованих отворених конференција, број интервенција у државним и међународним колоквијумима)
9. Програми спречавања здравствених ризика и несрећа за грађане/кориснике и запосленике (број и врста програма превенције, помоћ у борби против пушења, едукација о здравој исхрани, број корисника те однос трошкова и квалитет тих програма)
10. Резултати мјерења друштвене одговорности (нпр. рејтинг додатног финансирања)

[\[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата\]](#)

Критеријум 9: Резултати у вези са кључним учинком



Кључни резултати учинка повезани су са свим оним што организација одреди као основна, мјерљива достигнућа за успјех организације, на краткорочном и дугорочном основу. Представљају процесе и политике изградње капацитета како би се постигли циљеви, као што је дефинисано мисијом институције, њеном визијом и стратешким планом. Критеријум 9 фокусира се на способности организације да постигне ове кључне резултате учинка.

Кључни резултати учинка могу се подијелити на:

- **спољашње резултате: остварење циљаних излазних резултата и ефеката/исхода**, који се фокусирају на везу мисије и визије (критеријум 1), стратегије и планирања (критеријум 2), процеса (критеријум 5) и постигнутих резултата за спољашње актере
- **унутрашње резултате: ниво ефикасности**, који се фокусирају на везу са људима (критеријум 3), партнерства и ресурсе (критеријум 4), процесе (критеријум 5) те постигнуте резултате у развоју организације у правцу изврности.

Процјена



Размотрити резултате које је организација постигла у односу на...

1 Поткритеријум 9.1

Спољашњи резултати: остварење циљаних излазних резултата и ефеката/исхода

Спољашњи резултати су мјере ефективности стратегије организације, у смислу њених компететција да задовољи очекивања спољашњих актера у складу са мисијом и визијом организације. Свака организација јавног сектора треба да процијени у којој су мјери постигнути њени кључни циљеви активности, као што је дефинисано у стратешком плану у односу на продукте рада (услуге и производе) и исходе (утицај темељних активности организације на спољашње актере и друштво), како би могла ефективно унаприједити свој рад.

Примјери:

1. Резултати у односу на продукте рада (квантитет и квалитет пружених услуга и производа)
2. Резултати у односу на исход (ефекти датих

услуга и производа у друштву, као и ефекти на директне кориснике)

3. Ниво квалитета датих услуга и производа у односу на стандарде и прописе
4. Степен успјешности уговора/споразума између власти и организације
5. Резултати инспекција и ревизија у односу на продукте и исходе рада
6. Резултати упоређивања са референтним вриједностима (референтно мјерење) (компаративна анализа) у односу на продукте и исходе рада
7. Резултати иновација у услугама / производима у односу на побољшање исхода

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

2 Поткритеријум 9.2

Унутрашњи резултати: ниво ефикасности

Унутрашњи резултати односе се на ефикасност, ефективност интерних процеса и економска мјерења функционисања организације. Узимају у обзир управљање процесима (нпр. продуктивност, исплативост или мањкавост), финансијски учинак (ефективно кориштење финансијских ресурса, усклађеност са буџетом), ефективно кориштење ресурса (партнерства, информисање, технологија итд.), могућност укључивања актера у организацију те резултате интерних инспекција и ревизија.

Примјери:

1. Одговор/реакција вођа на резултате и налазе мјерења, укључујући управљање ризицима
2. Ефикасност организације у односу на управљање расположивим ресурсима, укључујући управљање људским ресурсима, управљање знањем и објектима/опремом на оптималан начин (улазна вриједност насупротив исходу рада)
3. Резултати унапређења рада и иновација у производима и услугама

Поткритеријум 9.2**Унутрашњи резултати: ниво ефикасности [наставак]**

4. Резултати референтног мјерења (компаративна анализа)
5. Ефективност партнерстава (нпр. степен успјешности партнерских споразума, заједничке активности)
6. Додата вриједност кориштења ИКТ-а, како би се повећала ефикасност, смањили административни терет, унаприједио квалитет пружања услуга (нпр. мањи трошкови, мање папирологије, заједнички рад са другим пружаоцима услуга, интероперабилност, уштеда времена)
7. Резултати процјена инспекција и ревизија
8. Резултати учествовања у такмичењима, награде за квалитет и сертификати за управљање квалитетом (награде за изврсност итд.)
9. Буџети и остварење финансијских циљева
10. Резултати инспекција и ревизија финансијског управљања
11. Исплативост (исходи постигнути по најнижој могућој цијени)

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]



CAF панели за бодовање и процјену



Зашто бодовање?

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

1. пружање информација и давање показатеља о правцу који треба слиједити како би се унаприједиле активности;
2. мјерење сопственог напретка; ако редовно спроводите CAF процјене, на примјер сваке године или сваке двије године, може се сматрати да примјењујете добру праксу, према већини метода мјерења квалитета;
3. идентификовање добрих пракси које су високо бодоване у панелима процјене активатора и резултата – висока оцјена резултата обично је показатељ постојања добрих пракси у процјени активатора;
4. помоћ у проналажењу ваљаних партнера, од којих се може учити (референтно мјерење: како упоређујемо и *bench learning*: шта учимо једни од других).

Што се тиче *bench learning*, треба напоменути да поређење CAF бодовања има ограничену вриједност и носи одређени ризик, нарочито ако се ради без искусних спољашњих процјенитеља, који су обучени за потврђивање бодовања на хомоген начин, у различитим јавним организацијама. Основни циљ *bench learning* јесте поређење различитих начина управљања активаторима и постизања резултата. Ако се бодови потврде, они могу бити полазна тачка у том процесу. На овај начин, *bench learning* може допринијети унапређењу рада.

Како бодовати?

CAF омогућава два начина бодовања. PDCA циклус је темељ за оба начина. Класично CAF бодовање

даје глобалну потврду сваког поткритеријума навођењем PDCA фазе у којој се дати поткритеријум налази. Унапријеђено CAF бодовање погодно је за организације које се желе детаљније забавити анализом поткритеријума. Омогућава вам да за сваки поткритеријум истовремено бодујете све фазе циклуса PDCA.

1. Класично CAF бодовање

Овај кумулативни начин бодовања помаже организацији да се боље упозна са PDCA циклусом и да га позитивније усмјерава ка приступу квалитету. У панелу процјене активатора, PDCA фаза примјењује се само кад су активности *bench learning* дио циклуса континуираног унапређења рада. У панелу процјене резултата прави се разлика између тренда резултата и остварења циљева.

2. Унапријеђено CAF бодовање

Унапријеђено бодовање истовремено је бодовање које је ближе стварности, приликом којег, нпр., многе јавне организације спровode одговарајуће активности (УРАДИТИ), али понекад без довољно планирања (ПЛАНИРАТИ).

- У панелу активатора нагласак се више ставља на PDCA као циклус, а напредак се може представити у облику спирале, при сваком се поновном кругу могу десити побољшања у свакој фази: ПЛАНИРАТИ, УРАДИТИ, ПРОВЈЕРИТИ и ДЈЕЛОВАТИ.
- Активности *bench learning* се иначе узимају у обзир на највишем нивоу сваке фазе.
- Овај начин бодовања даје више информација о подручјима гдје је побољшање најпотребније.
- Панел резултата показује морате ли убрзати тренд или се фокусирати на постизање циљева.

Панели процјене

Класично бодовање

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

Инструкције:

- Изаберите ниво који сте достигли: планирати, урадити, провјерити или дјеловати. Овај начин бодовања је кумулативан: требате проћи одређену фазу (нпр. провјерити) прије него што пређете на сљедећу фазу (нпр. дјеловати).
- Додијелити бодове између 0 и 100, у складу са нивоом који сте достигли унутар дате фазе. Скала од 100 бодова омогућава вам да наведете степен имплементације приступа.

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

Инструкције:

- Додијелити бодове од 0 до 100 за сваки поткритеријум на скали, подијељено на шест нивоа.
- За сваки ниво можете узети у обзир или тренд или циљ, али може и обоје


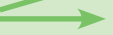


Панели процјене

Напредно CAF бодовање

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

Инструкције за сваки подкритеријум:

- Прочитати дефиницију сваке фазе (планирати, урадити, провјерити, дјеловати).
- Пронаћи доказе за слабе и јаке стране и дати глобални суд за сваку фазу, означавањем одговарајућег поља. Ово се може илустровати неким примјерима или доказима, да се не би сувише компликовао поступак бодовања. Међутим, они који желе ићи даље, могу све примјере или доказе ставити у засебна поља за четири фазе и израчунати просјек за сваку фазу.

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

Инструкције:

- Одвојено размотрити тренд ваших резултата током три године и циљеве који су постигнути прошле године
- Бодовати тренд од 0 до 100 на скали подијељеној на шест нивоа
- Бодовати остварење циљева за протеклу годину од 0 до 100, на скали подијељеној на шест нивоа

Примјери

Напредно бодовање

Поткритеријум 1.1:

Усмјерити организацију кроз развој њене мисије, визије и вриједности

ПРИМЈЕР ПАНЕЛА ЗА ПРОЦЈЕНУ АКТИВАТОРА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ
ПОТКРИТЕРИЈУМ 1.1

	Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Тот.
Фаза	Доказ	Нема доказа или постоје само неке назнаке	Неки слаби докази у вези са неким подручјима	Неки јачи докази у вези са релевантним подручјима	Чврсти докази који се односе на већину подручја	Врло чврсти докази који се односе на сва подручја	Одлични докази, у поређењу са другим организацијама, у вези са свим подручјима	
Планирати	Планирање се темељи на потребама и очекивањима актера. Планирање се редовно спроводи у релевантним дијеловима организације			16				
	Бодови			50				50
Урадити	Изведбеном фазом управља се путем дефинисаних процеса и одговорности и редовно се шири кроз релевантне дијелове организације			1а				
	Бодови			40				40
Тест	Дефинисани процеси прате се у односу на релевантне показатеље и провјеравају се редовно у релевантним дијеловима организације					1ц		
	Бодови					85		85
Дјеловати	Корекције и побољшања редовно се предузимају након провјере резултата у релевантним дијеловима организације	1д						
	Бодови	5						5

Синтеза доказа који се појаве у самопроцјенама (полазне тачке за унапређење планирања и основ за бодовање)

1.а. – Визија и мисија организације елаборирана је прије три године, на захтјев генералног директора, а дискусија је укључила све руководиоце прве линије. Свим запосленицима подијељена је елегантно израђена картица у боји, на којој су наведене визија и мисија.

1.б. – Још ништа није урађено у подручју дефинисања вриједности и кодекса понашања. Менаџер за људске ресурсе је у ту сврху развио пројекат. Руководиоци средњег нивоа управљања биће позвани на семинар, како би заједно разговарали о вриједностима организације. Вриједности ће се кристализовати у виду поучавања о ставовима који се требају заузети у тешким ситуацијама.

1.ц. – Запосленици, корисници/грађани и други актери досад нису били укључени у процес дефинисања визије и мисије. Међутим, свијест о важности њиховог укључивања подигнута је прије двије године, када су неки руководиоци из наше управе учествовали на семинарима о TQM-у, нарочито на оном који је био посвећен CAF моделу. Тада је одлучено да се ураде интерне и екстерне анкете, како би се прикупила мишљења запосленика и грађана. Резултати су показали да руководиоци средњег нивоа и запосленици на визију и мисију гледају као на дефиницију "имица", потпуно нереално, и да циљеви често нису у складу са таквим виђењем. Што се тиче корисника, анкете показују да је потребно ускладити перцепције руководиоца са перцепцијом корисника. Планирани су састанци са руководиоцима и запосленицима те са представницима грађана, који ће се одржати ускоро. Такође је одлучено да се сваке године спроведу анкете запосленика

и корисника. Планира се и самопроцјена цијеле управе.

1.д. – Наведене анкете требају бити гаранција да ће изјаве о визији и мисији у будућности бити периодично провјераване и ажуриране, узимајући у обзир потребе и очекивања корисника/актера; да ће се запосленици више укључивати и да ће се повећати комуникација унутар организације. Наведени налази унесени су у Матрицу активатора, како би се помогло глобалном бодовању за дати поткритеријум.

Напомена: Ово не мора да значи да се бодови дају појединачним примјерима; празна поља матрице користе се као "биљежница", како би се прешло са доказа прикупљених током процјене поткритеријума на глобално бодовање поткритеријума и како би се усмјеравала дискусија на састанку постизања консензуса.

Поткритеријум 9.1

Спољашњи резултати: остварење циљаних продуката и исхода рада

ПРИМЈЕРИ ПАНЕЛА ПРОЦЈЕНЕ РЕЗУЛТАТА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ ПОТКРИТЕРИЈУМ 9.1

Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Трендови	Нема мјерења	Негативан тренд 	Тренд без промјена или скроман напредак 	Постојан напредак 	Знатан напредак 	Позитивно поређење са релевантним органи_зацијама у односу на све резултате
Бодови			45			
Циљеви	Нема инфор_мација или постоје анегдотске инфор_мације	Резултати нису у складу са циљевима	Постигнуто мало циљева	Постигнути неки релевантни циљеви	Постигнута већина	Постигнути сви циљеви
Бодови				65		

Синтеза доказа који се појаве у самопроцјенама (полазне тачке за унапређење планирања и основ за бодовање)

У оквиру припрема за стратешки састанак почетком нове радне године израђен је извјештај за управни одбор у вези са кључним радним резултатима из

прошле године, у циљу оптимизације стратешког планирања за следећу годину. Закључци извјештаја су јасни: радни циљеви су остварени изнад 50%, а у поређењу са прошлом годином постигнут је напредак од 10%. Резултати су оцјењивани отворено и омогућена је интензивна дискусија међу члановима одбора.

Смјернице за унапређење рада организације користећи CAF

Фаза 1

Почетак кориштења CAF-а

Корак 1

ОДЛУЧИТИ КАКО ОРГАНИЗОВАТИ И ПЛАНИРАТИ САМОПРОЦЈЕНУ

Корак 2

ИНФОРМИСАЊЕ О ПРОЈЕКТУ САМОПРОЦЈЕНЕ

Фаза 2

Процес самопроцјене

Корак 3

ФОРМИРАТИ ЈЕДНУ ИЛИ ВИШЕ ГРУПА ЗА САМОПРОЦЈЕНУ

Корак 4

ОРГАНИЗОВАТИ ОБУКУ

Корак 5

ОБАВИТИ САМОПРОЦЈЕНУ

Корак 6

ИЗРАДИТИ ИЗВЈЕШТАЈ КОЈИ ОПИСУЈЕ РЕЗУЛТАТЕ САМОПРОЦЈЕНЕ

Фаза 3

План побољшања / одређивање приоритета

Корак 7

ИЗРАДИТИ ПЛАН ПОБОЉШАЊА

Корак 8

ИНФОРМИСАЊЕ О ПЛАНУ ПОБОЉШАЊА

Корак 9

ИМПЛЕМЕНТИРАТИ ПЛАН ПОБОЉШАЊА

Корак 10

ПЛАНИРАТИ СЉЕДЕЋУ САМОПРОЦЈЕНУ



Процес континуираног унапређења рада може се осмислити и спровести на разне начине. Величина организације, култура и претходно искуство са алатима *TQM*-а неки су од параметара помоћу којих се утврђује најбољи начин увођења приступа *TQM*-а.

У овом поглављу идентификовали смо процес од десет корака за континуирано унапређење рада са *CAF*-ом, што може бити релевантно за већину организација.

Важно је нагласити да је савјет дат у овом документу заснован на искуству многих организација које користе *CAF*. Међутим, сваки процес унапређења рада је јединствен, стога овај опис треба служити као инспирација људима одговорним за процес самопроцјене, а не као приручник за процес.

Након процеса примјене *CAF*-а и покретања активности за унапређење рада, корисници *CAF*-а могу се пријавити за Поступак екстерне процјене за *CAF*. Процес пријаве за *CAF* игра кључну улогу у наведеном поступку добијања повратних информација. Корисницима *CAF*-а који желе имати детаљнији преглед различитих корака у процесу *CAF*-а и бити потпуно упознати са елементима на основу којих се процјењују корисници *CAF*-а током Поступка екстерне процјене, предлагемо да погледају Приручник о повратним информацијама на нашој интернетској страници за *CAF*.

Фаза 1 – Почетак кориштења CAF-а

1

Корак 1: ОДЛУЧИТИ КАКО ОРГАНИЗОВАТИ И ПЛАНИРАТИ САМОПРОЦЈЕНУ

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

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

Познавање потенцијалних користи CAF самопроцјене и информација о структури модела и процеса самопроцјене неопходни су елементи којима се менаџменту обезбјеђује основ за доношење одлука. Врло је важно да сви руководиоци од почетка вјерују у ове користи.

Анкета из 2011. године – разлози за кориштење CAF-а

Најважнији разлози леже у интерним покретачима. Идентификовање јаким страна и подручја за унапређење рада најзначајнији су поводи. Постојање финансијског стреса најмање је важан покретач. Овиналази потпуно су исти као 2005. године. Организације желе прво користити CAF за себе и унаприједити рад својих организација, што је управо сврха алата за самопроцјену.

У овој фази је врло важно да једна или више особа у организацији преузме одговорност за обезбјеђење ових основних принципа. Добра идеја јесте контактирати организацију која је одговорна за ширење CAF-а у држави (више информација о овоме можете наћи на www.epra.eu/CAF) и од ње тражити да презентацију о CAF моделу или да прибави информације од других организација / о другим организацијама које већ користе модел и које су

вољне подијелити своја искуства.

Како би људи у организацији подржали процес самопроцјене, важно је да се прије коначне одлуке о спровођењу самопроцјене обаве консултације. Одвојено од општих користи од спровођења самопроцјене, искуства нам показују да многи људи CAF сматрају изврсном приликом за стицање већег знања о њиховој организацији и да желе да активно учествују у њеном развоју.

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

Иницијално планирање самопроцјене

Кад се донесе одлука о спровођењу самопроцјене, процес планирања може почети. Један од првих елемената, који може бити укључен у одлуку менаџмента, јесте дефиниција опсега и приступа који се користи у самопроцјени.

Често се поставља питање треба ли самопроцјена укључити цијелу организацију или је могу извршити њени засебни дијелови, као што су јединице и одјели.

Одговор је да засебни дијелови могу обавити самопроцјену, али да би се сви критеријуми и поткритеријуми процијенили на смислен начин, треба им дати довољно аутономије, како би се сматрала претежно аутономном организацијом, са одговарајућом мисијом и значајном одговорношћу за људске ресурсе и финансијске процесе. У таквим случајевима односе релевантних добављача/корисника треба процијенити као односе актера међу одабраном јединицом и остатком организације.

Предлаже се да одлука менаџмента укључи одабир панела за бодовање који ће се користити.

Предлажу се два начина бодовања. Организација треба изабрати који ће користити, зависно од времена које има на располагању за бодовање те нивоа искуства и зрелости.

У овој фази највише лидерство треба да предузме врло важну активност, а то је именовање **вође пројекта** за процес самопроцјене. Задаци које вођа пројекта обично извршава укључују:

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

Захтјеви који се тичу вође пројекта су велики. Та особа мора имати висок ниво знања о његовој/ њеној организацији, знање о CAF моделу, као и начину подршке процесу самопроцјене. Именовање одговарајућег вође пројекта, који поседује потребно знање и има повјерење виших руководиоца и људи унутар организације, једна је од кључних одлука менаџмента, која може утицати на квалитет и исход самопроцјене. Одговарајућа обука за управљање пројектом доступна је на државном и европском нивоу.

Неке организације нису упознате са језиком и примјерима који се користе у CAF моделу и за њих то може бити сувише далеко од њихове свакодневне праксе како би их користили директно. Ако се то не ријешу у раној фази упознавања са моделом, касније може представљати препреку у процесу самопроцјене. Оно што се може урадити у тим случајевима, осим обука које су описане у даљњем тексту, јесте "прилагођавање" модела језику који организација користи. Прије предузимања ове активности добро је провјерити да ли је то већ урађено у некој организацији сличној вашој. Ово се може урадити путем организације одговорне за ширење CAF-а у вашој држави или Ресурсног центра за CAF при EIPA-и.



2

Корак 2: ИНФОРМИСАЊЕ О ПРОЈЕКТУ САМОПРОЦЈЕНЕ

Када се дефинише приступ који се користи у пројекту, врло важна активност планирања је израда плана комуникације. Овај план укључује комуникацију са свим актерима пројекта, уз посебан нагласак на средњем нивоу управљања и људима из организације.

Комуникација је темељна у свим пројектима промјене управљања, а нарочито кад организација спроводи самопроцјену. Ако комуникација у вези са сврхом и активностима самопроцјене није јасна или одговарајућа, напори предузети у самопроцјени вјероватно ће се сматрати "само још једним пројектом". Постоји ризик да ће ове претпоставке постати самоиспуњујућа пророчанства, јер руководиоци средњег нивоа и други људи могу показати оклијевање да се у потпуности укључе или учествују у томе.

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

Важан закључак из анкете корисника CAF-а јесте да корисници CAF-а сматрају да током процеса генерално нису приоритизирали комуникационе напоре у односу на запосленике. Научене лекције показују нам да је једна од важнијих потенцијалних користи CAF-а повећање нивоа свијести и комуникације у организацији. Али ово се може остварити само ако менаџмент и људи одговорни за CAF буду активни на самом почетку комуникације и укључивања људи и средњег менаџмента организације у односу на сврху и потенцијалне користи самопроцјене.

Важан резултат ране комуникације јесте подстицање интереса неких људи и руководиоца да буду директно укључени у групу за самопроцјену. Идеално би било да се њихово укључивање подстиче кроз личну мотивацију. Мотивација треба бити основни елемент који повезује људе са цијелим процесом самопроцјене. Људи требају имати потпуно јасну слику сврхе процеса CAF самопроцјене: **унапређење цјелокупног рада организације**. Комуникациона политика о процесу CAF самопроцјене треба се фокусирати на исходе који доносе корист свим интересно-утицајним групама, људима у организацији и грађанима/ клијентима.

Према томе, јасна и кохерентна комуникација са свим актерима током релевантних фаза пројекта кључна је за обезбјеђење успјешног процеса и наредних активности. Вођа пројекта, заједно са вишим нивоом управљања у организацији, треба оснажити ту политику, фокусирајући се на сљедеће:

1. како се самопроцјеном могу увести промјене
2. зашто је самопроцјени дат приоритет
3. како је самопроцјена повезана са стратешким планирањем организације

4. како је она повезана (на примјер као први корак) са генералним напорима за унапређење рада организације, нпр. имплементацијом иновативног програма оперативних реформи.

Потребно је диференцирати план комуникације и узети у обзир сљедеће елементе: фокусну групу, поруку, средство, пошиљаоца, учесталост и алате.

Фаза 2 – Процес самопроцјене



3

Корак 3: ФОРМИРАТИ ЈЕДНУ ИЛИ ВИШЕ ГРУПА ЗА САМОПРОЦЈЕНУ

Група за самопроцјену треба у што већој мјери представљати структуру организације. Обично укључује људе из различитих сектора, са различитим функцијама, искусне и са различитих нивоа организације. Циљ је успоставити што ефективнију групу, која у исто вријеме треба да буде у стању да пружи најтачнију и најдетаљнију перспективу организације.

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

Ако је организација врло велика и комплексна, могло би бити корисно формирати више од једне групе за самопроцјену. У овом случају, врло је важно да се приликом осмишљавања пројекта узме у обзир како и када ће групе вршити одговарајућу координацију.

Учесници се требају бирати на основу знања о организацији и вјештина (нпр. аналитичке и комуникационе способности), а не само на основу професионалних способности. Могу се бирати на добровољном основу, али вођа пројекта и

менаџмент одговорни су за квалитет, разноврсност и кредибилитет групе за самопроцјену.

Вођа пројекта групе такође може бити предсједник. Ово може помоћи континуитету пројекта, али треба пазити да не дође до сукоба интереса. Важно је да предсједник групе има повјерење свих чланова групе, да би могао/могла праведно и ефективно водити дискусију, како би сви учесници могли допринијети процесу. Сама група може именовати свог предсједника. За предсједавање састанцима и организовање састанака врло је важно имати ефективну секретарску службу, али је важно имати и добре просторије и опрему за састанке те ИКТ подршку.

Често се поставља питање требају ли виши руководиоци бити укључени у групу за самопроцјену. Одговор зависи од културе и традиције организације. Ако се укључе руководиоци, они могу дати додатне информације, чиме се повећава вјероватноћа да ће руководиоци имати власништво над каснијом имплементацијом идентификованих активности за унапређење рада. Тиме се такође повећава разноврсност/заступљеност. Међутим, уколико то није у складу са културом организације, квалитет самопроцјене може бити нарушен, ако се један или више чланова групе осјећа спутано или спријечено да допринесе процесу или слободно изрази своје мишљење.

4

Корак 4: ОРГАНИЗОВАТИ ОБУКУ**Информисање и обука менаџмента**

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

Информисање и обука групе за самопроцјену

Групи треба представити *CAF* модел и објаснити природу и сврху процеса самопроцјене. Ако је вођа пројекта примио обуку прије ове фазе, добро би било да та особа игра велику улогу на обуци. Осим теоретских објашњења, обука треба укључити практичне вјежбе, како би учесници имали отворене погледе на принципе потпуног квалитета и како би искусили постизање консензуса, с обзиром на то да већини учесника можда нису познати ови концепти и понашање.

Ресурсни центар *CAF*-а при *EIPA*-и сваке године организује "тренинг тренера" и сличне активности у многим европским државама.

Вођа пројекта групи треба обезбиједити списак свих релевантних докумената и информација потребних за ефективну процјену организације. Заједно треба процијенити један поткритеријум из критеријума активатора и један из критеријума резултата. На овај ће начин група боље схватити како функционише *CAF*. Мора се постићи консензус о начину евалуације јаким страна и подручја за побољшање као и начину додјеле бодова.

Још једна релевантна активност која ће уштедети вријеме касније, током фазе консензуса, јесте стварање заједничке слике о актерима организације, онима који имају највећи интерес у њеним активностима: корисници/грађани, политичари, добављачи, партнери, руководиоци и запосленици. Такође је потребно дефинисати најважније услуге и производе који се пруже или приме од тих интересно-утицајних група и кључних процеса како би се то постигло.

5

Корак 5: ОБАВИТИ САМОПРОЦЈЕНУ**Обавити појединачну самопроцјену**

Од сваког члана групе за самопроцјену тражи се да обави поуздану процјену организације за сваки поткритеријум, користећи релевантне документе и информације које им да вођа пројекта. Процјена се темељи на њиховом знању и искуству током рада у организацији. Биљеже се кључне ријечи о доказима за јаке стране и подручја за унапређење рада. Предлаже се формулисање подручја за



унапређење што је могуће прецизније, како би се у каснијој фази лакше дефинисали приједлози активности. Затим требају урадити преглед својих закључака и бодовати сваки поткритеријум, у складу са одабраним панелом бодовања.

Током појединачних процјена предсједник мора бити на располагању за давање одговора на сва питања чланова групе за самопроцјену. Он/она такође може координирати закључке чланова у оквиру припреме за састанак на којем се постиже консензус.

Постизање консензуса у групи

Након појединачних процјена, група се треба што прије састати и постићи договор о јаким странама, подручјима за унапређење рада и бодовима за сваки поткритеријум. Како би се постигао консензус, неопходно је обавити процес дијалога и дискусије, који је врло важан као дио учења, јер је врло битно разумјети зашто постоје разлике у јаким странама и подручјима за унапређење рада.

Група за самопроцјену може утврдити редослијед процјене девет критеријума, који не мора бити строго нумерисан.

Закључци консензуса

Како се постиже консензус?

У процесу постизања консензуса треба користити метод од четири корака:

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

Када га предсједник добро припреми (нпр. прикупљање важних информација, координација појединачних процјена), састанак може тећи глатко и допринеће се уштеди времена.

Повратне информације корисника CAF-а – додата вриједност дискусија

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

Предсједник је одговоран за спровођење овог процеса и постизање консензуса групе те игра кључну улогу у томе. У свим случајевима, дискусија се треба темељити на **јасним доказима** о предузетим радњама и **постигнутим резултатима**. У CAF се укључује списак релевантних примјера, како би се пружила помоћ за идентификовање одговарајућих доказа. Овај списак није коначан и не морају се дати сви могући примјери, него само они који су релевантни за организацију. Међутим, група се охрабрује да нађе било какве додатне примјере које сматра релевантним за организацију.

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

- истражило на који начин управа испуњава захтјеве изражене у сваком поткритеријуму;
- пружила помоћ у идентификовању доказа;
- како би примјери служили као индикација добрих пракси у конкретном подручју.

Како бодовати

CAF омогућава два начина бодовања: класични приступ и унапријеђени приступ. Оба система бодовања детаљно су објашњена у овој брошури. Предлаже се кориштење класичног система бодовања ако организација није упозната са самопроцјеном и/или ако нема искуства у техникама TQM-а.

Трајање самопроцјене

Ако узмемо у обзир реалност и преференције, али и различите спроведене анкете, чини се да су два или три дана премало за обављање поуздане самопроцјене, а десет или више дана превише. Тешко је предложити идеално вријеме трајања CAF самопроцјене, јер постоји сувише варијабли, укључујући циљеве менаџмента, вријеме, ресурсе и експертизу која је на располагању за инвестирање, доступност података, вријеме и информације које

актери имају на располагању те политичке притиске. Међутим, за већину организација норма је до пет дана трајања. Ово укључује појединачне процјене и постизање консензуса.

Велика већина организација спровела је цијели процес кориштења CAF-а за три мјесеца, укључујући припрему, самопроцјену, извођење закључака и формулацију плана активности.

Чини се да су три мјесеца идеалан рок како би учесници остали фокусирани. Дуже трајање повећало би ризик од пада мотивације и интереса свих укључених страна. Надаље, могућа је промјена ситуације од почетка до краја процеса самопроцјене. У том случају, процјена и бодовање могу постати непоуздани. За ово постоји велика вјероватноћа, с обзиром на то да је унапређење организације помоћу CAF-а динамичан и континуиран процес, а ажурирање података и информација дио је тог процеса.



6

Корак 6: ИЗРАДИТИ ИЗВЈЕШТАЈ КОЈИ ОПИСУЈЕ РЕЗУЛТАТЕ САМОПРОЦЈЕНЕ

Типичан извјештај о самопроцјени требао би сlijедити структуру CAF-а (као што је приказано у шеми А) и садржавати барем сљедеће елементе:

- јаке стране и подручја за унапређење рада за сваки поткритеријум, уз релевантне доказе;
- бодове који се темеље на панелу бодовања;
- идеје за активности за унапређење рада.

Да би се извјештај користио као основ за активности за унапређење рада, врло је важно да виши руководиоци званично прихвате извјештај о самопроцјени, а идеално би било и да га потврде и одобре. Ово не би требао бити проблем ако је процес комуникације текао како треба. Виши руководиоци требали би поново потврдити своју посвећеност имплементацији активности за унапређење рада. У овој фази такође је врло важно да се људи у организацији и други укључени актери обавијесте о главним резултатима.

Фаза 3 – План побољшања / одређивање приоритета

7

Корак 7: ИЗРАДИТИ ПЛАН ПОБОЉШАЊА

Повратне информације корисника CAF-а – недостатак мјерења

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

Поступак самопроцјене треба ићи даље од извјештаја о самопроцјени, како би се испунила сврха имплементације CAF-а. Овај поступак треба директно водити ка извјештају о активностима за унапређење рада организације.

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

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

Одредити приоритетна подручја унапређења рада

Приликом припреме плана побољшања менаџмент би могао размотрити примјену структурног приступа, укључујући сљедећа питања:

- Гдје желимо бити за двије године, у складу са цјелокупном визијом и стратегијом организације?
- Које радње треба да предузме како би се

постигли ови циљеви (стратегија / дефиниција задатака)?

Процес изградње плана побољшања могао би се структурирати на сљедећи начин – менаџмент, у консултацији са релевантним актерима:

1. прикупља идеје за унапређење рада из извјештаја о самопроцјени и упоређује идеје за унапређење рада у оквиру заједничких тема;
2. анализира подручја за унапређење рада и дате идеје, а затим формулише активности за унапређење рада у складу са стратешким циљевима организације;
3. утврђује приоритетне активности за унапређење рада, користећи договорене критеријуме како би се израчунао њихов утицај (мали, средњи, велики) у подручјима за унапређење рада као што су:
 - стратешко одмјеравање активности (комбинација утицаја на актере, утицаја на резултате организације, интерна/екстерна видљивост)
 - олакшавање имплементације активности (сагледавање тежине активности, потребних ресурса и брзине реализације);
4. додјељује одговорности за сваку активност, као и временски оквир и прекретнице, те идентификује неопходне ресурсе (шема Б, страница 68).

Било би корисно повезати текуће активности за унапређење рада са структуром CAF-а, како би се задржао јасан преглед.

Један од начина одређивања приоритета јесте комбиновање:

1. нивоа бодовања по поткритеријуму, што даје приказ рада организације у свим пољима;
2. кључних стратешких циљева.

Препоруке

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

Чланови група за самопроцјену (SAG)

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

успјех води ка даљњем успјеху.

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

8

Корак 8: ИНФОРМИСАЊЕ О ПЛАНУ ПОБОЉШАЊА

Као што је наведено, комуникација је један од кључних фактора успјеха самопроцјене и пратећих активности за унапређење рада. Активности комуникације требају обезбиједити одговарајуће информације путем одговарајућих средстава информисања, усмјерене ка одговарајућој циљној групи у одговарајућем моменту – не само током него и након самопроцјене.

Организација треба појединачно да одлучи хоће ли извјештај о самопроцјени бити на располагању, али добра пракса је да се све особље информише о резултатима самопроцјене, нпр. главни налази самопроцјене, подручја у којима је најпотребније предузети одређене активности, као и планиране активности за унапређење рада. У супротном, могућност стварања одговарајуће платформе за промјену и унапређење рада носи ризик од губитка.

Приликом сваког информисања о резултатима добро је нагласити ствари које организација добро ради и како планира даљња побољшања. Постоји много примјера кад организације узимају своје јаке стране здраво за готово, а некад забораве или чак не увиђају колико је важно славити успјех.

9

Корак 9: ИМПЛЕМЕНТИРАТИ ПЛАН ПОБОЉШАЊА

Као што је описано у кораку 7, врло је важно формулисати приоритете у плану активности за унапређење рада. Многи примјери из CAF модела могу се сматрати првим кораком према активностима за унапређење рада. Постојеће добре праксе и алати управљања могу се повезати са различитим критеријумима модела. Примјери су приказани у наставку.

Имплементација ових активности за унапређење рада треба бити заснована на одговарајућем и досљедном приступу, процесу мониторинга и евалуације. Потребно је објаснити рокове и очекиване резултате, именовати одговорну особу за сваку активност ("власника") те размотрити друге сценарије за комплексне активности.

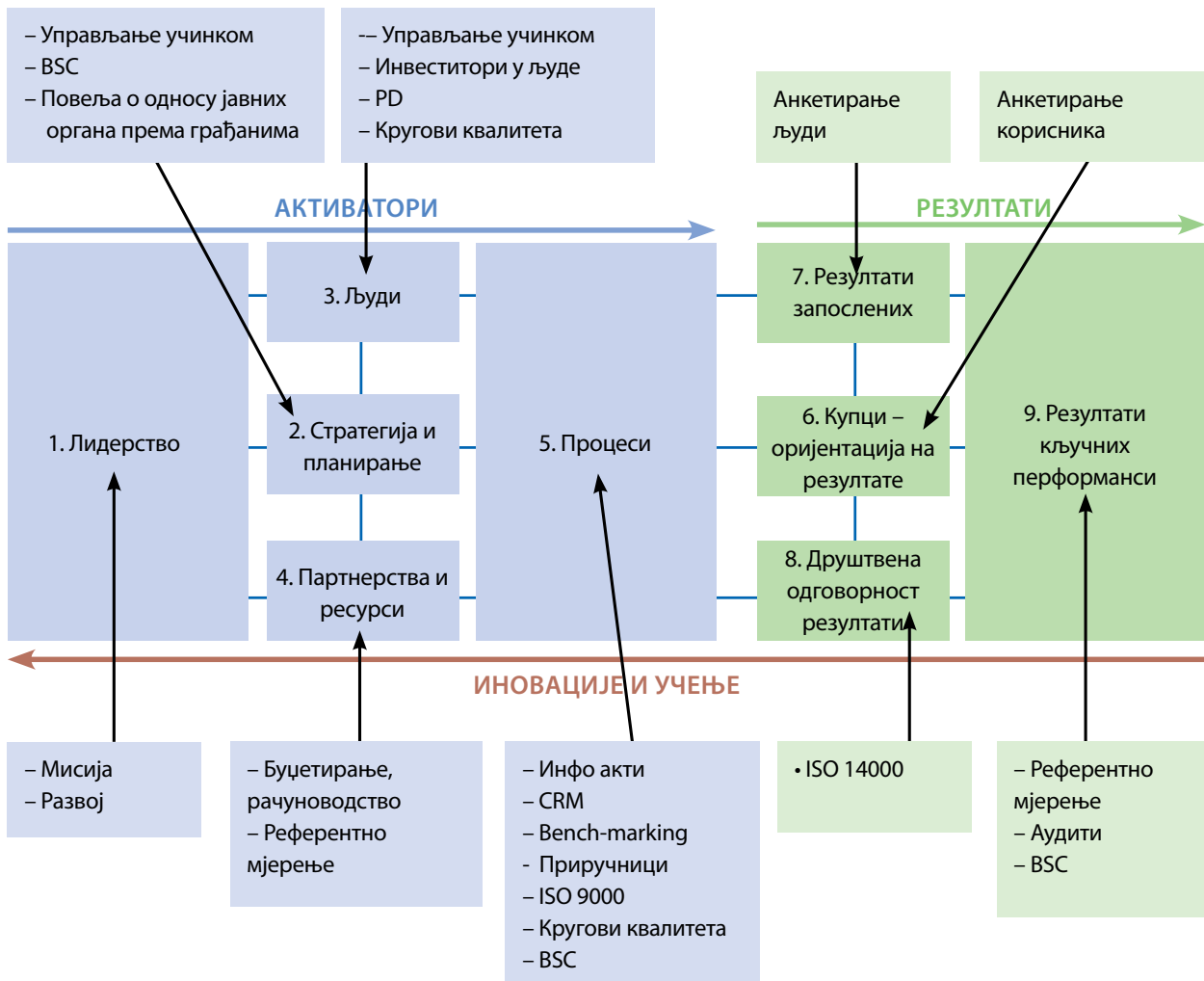
Сваки процес управљања квалитетом треба бити заснован на редовном праћењу имплементације и евалуације продуката и исхода рада. Уз редовно праћење могуће је прилагодити планове током имплементације и накнадне евалуације (излазни резултати и ефекти/исходи), провјерити шта је постигнуто и цјелокупан учинак. Како би се ово унаприједило, неопходно је установити начине мјерења учинка активности (показатељи учинка, критеријум успјеха итд.). Организације требају да користе циклус PDCA како би се управљало активностима за унапређење рада. У циљу постизања потпуне користи од активности за унапређење рада, оне би се требале интегрисати у редовне процесе организације.

На основу CAF самопроцјене, све више земаља организује шеме прихватања/признавања. CAF самопроцјена такође треба водити ка признавању од нивоа изврсности EFQM® (www.efqm.org).

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



CAF модел – Активности за унапређење рада



10

Корак 10: ПЛАНИРАТИ СЉЕДЕЋУ САМОПРОЦЈЕНУ

Кориштење циклуса *PDCA* у управљању планом активности имплицира нову процјену помоћу *CAF* модела.

Праћење напретка и понављање процјене

Када се формулише план активности и започне имплементација промјена, важно је обезбиједити да те промјене имају позитиван ефекат и да немају негативан утицај на аспекте у којима је организација раније добро радила. Неке организације уградиле су редовне самопроцјене у своје процесе пословног планирања – њихове процјене урађене су тако да информишу о годишњим постављеним циљевима и мјерама за обезбјеђење финансијских ресурса.

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

Шема А – Табела за самопроцјену код класичног бодовања

КРИТЕРИЈУМ 1. ЛИДЕРСТВО				
Евалуација критеријума 1 Размотрити шта лидерство организације ради како би...				
ПОТКРИТЕРИЈУМИ				
1.1. Пружити смјернице организацији путем развоја њене мисије, визије и вриједности				
1.2. Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада				
1.3. Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор				
1.4. Управљати ефикасним односима са политичким властима и другим актерима				
ПОТКРИТЕРИЈУМ	Јаке стране	Подручја за унапређење рада	Бодови и образложење /100	(Произвољно) Елементи активности
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Укупно / 400				
Просјек 100				

Шема Б – План активности

ПРОГРАМ АКТИВНОСТИ 1: (НПР. ЛИДЕРСТВО)	
Активност 1.1	Опис активности
Власник:	Највиши орган власти који је одговоран за дату ставку и који жели и подржава дату активност; може се сматрати крајњим корисником
Вођа активности:	Особа или служба задужена за активност
Тим за активност:	Појединци који се одреде за имплементацију активности; то могу бити људи унутар и/или ван организације
Контакт:	
Обухват	
Актери	
Јаке стране према самопроцјени	
Контекст и подручја за унапређење рада	
Друге могућности које треба истражити	
Ограничења	
Потребни људски ресурси (радни дани)	
Буџет	
Услуга/производ	
Датум почетка	
Процијењени рок	

Глосаријум



А

Анкета (*Survey*)

Ријеч је о прикупљању података о мишљењима, ставовима или знању појединаца или група. Често се тражи учествовање узорка цијеле популације.

Б

Брза постигнућа (*Quick Win*)

Брза постигнућа су радње које се могу реализовати лако и брзо (унутар неколико седмица) и које подстичу радно особље да имплементира радње које су стратешки важније, али и теже.

В

Визија (*Vision*)

Визија је остварљиви сан или тежња организације у односу на то шта жели радити и гдје жели бити.

Контекст таквог сна и тежње одређује се мисијом организације.

Власник процеса (*Process owner*)

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

- схватање процеса – како се он спроводи у пракси
- усмјеравање процеса – како се уклапа у ширу визију, ко су унутрашњи и спољашњи актери и јесу ли испуњена њихова очекивања, како је процес повезан са другим процесима
- информисање унутрашњих и спољашњих актера о процесу
- праћење и мјерење процеса – у којој је мјери процес ефикасан и ефективан
- утврђивање референтних вриједности процеса – како раде друге организације и шта од њих можемо научити
- предвиђање процеса – шта је дугорочна визија процеса и шта требамо урадити како бисмо је остварили
- извјештавање о процесу – шта се конкретно може побољшати, гдје су слабе стране и како се оне могу рјешавати.

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

Временски период (*Term*)

Период током којег се требају постићи резултати:

- краткорочни (обично мање од једне године)
- средњорочни (обично се односи на период од једне године до пет наредних година)
- дугорочни (обично се односи на период дужи од пет година).

Вриједност (*Value*)

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

Г

Грађанин/корисник (*Citizen/Customer*)

Термин грађанин/корисник одражава комплексну везу између управе и њене јавности. Особа којој су услуге упућене мора се сматрати грађанином, чланом демократског друштва, са правима и обавезама (порески обавезник, политички актер итд.). Такву особу такође треба сматрати корисником, не само у контексту пружања услуга приликом које он/она има улогу корисника услуга него и у контексту извршења обавеза (плаћање пореза или новчаних казни); има право на праведан и љубазан третман, без занемаривања његових/њених потреба.

Д

Дијаграм процеса (*Process diagram*)

Дијаграм процеса представља графички приказ низа радњи које се одвијају унутар процеса.

Додатни финансијски рејтинг (Extra-financial rating)

Додатним финансијским рејтингом процјењује се ниво посвећености организације у пољима људских права, услова рада и запошљавања, друштвеног дијалога, заштите околине, управљања и доприноса организације развоју заједнице у којој ради. Идеје се упућују инвеститорима који своје одлуке о инвестирању желе усмјерити према активностима које утичу на еколошки баланс и које, колико је то могуће, доприносе друштвеном напретку и јачању транспарентности и пословне етике. Кредитно способне јавне институције могу помоћи њиховим захтјевима за CSR рејтинг, који додјељује агенција за додатни финансијски рејтинг да добију кредите из друштвено одговорних фондова (SRI, енгл. *social responsible investment* – друштвено одговорна инвестиција).

Докази (Evidence)

Докази су информације које поткрепљују неку изјаву или чињеницу. Докази се сматрају врло важним у формирању чврстог закључка или суда о нечему.

Друштвена одговорност (Social responsibility)

Друштвена одговорност је обавеза организација приватног и јавног сектора да допринесу одрживом развоју радом са запосленицима, њиховим породицама, локалним заједницама и друштвом, у циљу побољшања квалитета живота. Циљ је донијети корист организацији, али и ширем друштву.

Е**Е-управа (e-Government)**

Е-управа подразумијева кориштење ИКТ-а у јавним управама. У комбинацији са промјенама у организацији и новим вјештинама, помаже унапређењу јавних услуга и демократских процеса, као и јачању подршке јавним политикама. Е-управа сматра се средством које омогућава стварање боље и ефикасније управе. Може унаприједити израду и имплементацију јавних политика и помоћи јавном сектору да одговори на потенцијално супротстављене захтјеве за пружање више услуга и бољих услуга са мање ресурса.

Е-услуге (e-Services)

То су јавне услуге које се пружају помоћу ИКТ-а.

Ефективност (Effectiveness)

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

Ефикасност (Efficiency)

Ради се о продуктима рада у односу на доприносе раду или трошкове. Ефикасност и продуктивност могу се поистовјетити. Продуктивност се може мјерити тако да обухвата улазну вриједност (input) свих фактора производње (производња по свим факторима) или неког одређеног фактора (радна продуктивности или продуктивност у односу на капитал).

Ефикасност – ефективност – економичност – етика – окружење (Efficiency/Effectiveness/Economy/Ethics/Environment)

Правило '3 Е' (економичност, ефективност и ефикасност; види дефиниције у наставку), које се користи

у јавном сектору, недавно је допуњено терминима 'етика' и 'окружење' (енгл. *ethics i environment*), чинећи тако правило '5 Е', које је корисно за управљање квалитетом.

Економичност (Economy)

Економичност и економисање значи разборито финансијско управљање, укључујући смањење трошкова ефикаснијим процесима набавке и уштедама новца, без утицаја на квалитет исхода или циљева.

Етика (Ethics)

Етика у јавној служби може се дефинисати као заједничке вриједности и норме за које се јавни службеници обавезују кад извршавају своје дужности. Морална природа ових вриједности/норми, које могу бити експлицитне или имплицитне, укључује одређивање онога што се сматра исправним, погрешним, добрим или лошим понашањем. Вриједности служе као морални принципи, а норме такође могу говорити шта је правно и морално исправно у датој ситуацији.

Евалуација (Evaluation)

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

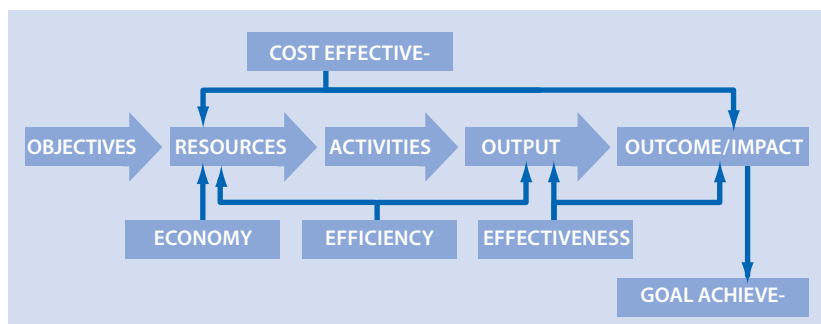
3**Заједничко дизајнирање, заједничко одлучивање, заједничка продукција, заједничка евалуација (Co-design/Co-decision/Co-production/Co-evaluation)**

Улога грађана/корисника генерално се може посматрати из четири угла: они учествују у осмишљавању, одлучивању, стварању и евалуацији. Као учесници у дизајнирању утичу на то како јавне организације желе пружити услугу као одговор на одређену потребу. Као учесници у одлучивању грађани се више укључују у доношење одлука и власништво над одлукама које утичу на њих. Као учесници у продукцији грађани се укључују у стварање и/или пружање циклуса услуга и њихов квалитет. И посљедње, али не мање важно, као учесници у евалуацији грађани изражавају своје мишљење о квалитету јавних политика и услуга које примају.

Знање (Knowledge)

Знање се може дефинисати као "информације које се мијењају искуством, контекстом, тумачењем и размишљањем". Знање је резултат трансформације која се дешава у односу на појединачне информације. Знање се разликује од података или информација, јер оно захтијева људску когнитивну способност усвајања информација.

Примјери: пракса, практично знање, експертиза, техничко знање.



И

Информисање (Information)

Информисање значи прикупљање података организованих у форми поруке. То су подаци који имају смисао. Информација се често дефинише као чињеница која се даје

како би се нешто сазнало о некоме и нечему.

Примјери:

Закон, правило, пропис, процедура, извјештај, смјерница, пошта, e-mail, члан, инструкција, презентација, порука, графикон, образац, садржај књиге или дневника, план.

Иновација (Innovation)

Иновација је процес претварања добрих идеја у нове услуге, процесе, алате, системе и интеракције међу људима. За организацију се може рећи да је иновативна када се задатак извршава на начин који је новина за одређено радно мјесто или када организација корисницима нуди нову услугу на другачији начин

Исход (Outcome)

Исход је свеукупни ефекат који производи рада имају на директне кориснике и актере (унутрашње или спољашње) или на шире друштво.

Примјер производа и исхода рада: Строжи прописи о посједовању ватреног оружја резултирају мањим бројем дозвола. Привремени производ/резултат је мањи број издатих дозвола. Коначни производ/резултат је мање ватреног оружја у друштву. Овакви производи рада резултирају вишим степеном безбједности или осјећаја безбједности.

ISO

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

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

Изврсност (Excellence)

Ријеч је изванредној пракси управљања организацијом и постизању резултата заснованих на скупу темељних концепата из TQM-а, како их формулише EFQM. Они укључују: оријентацију на резултате, фокус на кориснике, лидерство и константно испуњавање сврхе кроз процесе и чињенице, укључивање људи, континуирано усавршавање, иновације, партнерства која доносе узајамну корист те корпоративну друштвену одговорност.

J

Јавна политика (Public policy)

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

K

Квалитет (у контексту јавног сектора) (Quality in the context of the public sector)

Квалитет је пружање јавних услуга уз скуп карактеристика/особина које на одржив начин задовољавају:

- спецификације/захтјеве (закон, легислатива, пропис)
- очекивања грађана/корисника
- очекивања свих других актера (политичких, финансијских, институција, особља).

Концепт квалитета последњих деценија се развио:

• Контрола квалитета (Quality control)

Контрола квалитета фокусира се на производ/услугу. Контролише се на основу писаних спецификација и стандардизација. Методи статистичке контроле квалитета (методи узорака) развијају се од 1920/1930-их година.

• Обезбјеђење квалитета (Quality assurance)

Обезбјеђење квалитета фокусира се на темељне процесе у циљу гаранције квалитета производа и услуга. Обезбјеђење квалитета обухвата контролу квалитета. Овај концепт настао је 1950-их и у великој се мјери користио 1980-их и 1990-их, путем норме ISO 9000, али више није у употреби. Замијењен је концептом TQM-а.

• Управљање укупним квалитетом (TQM) или укупно управљање

(Total quality management or quality management)
TQM је филозофија управљања која укључује цијелу организацију (темељне, управљачке и процесе подршке) те подразумијева преузимање одговорности и обезбјеђивање квалитета њених производа/услуга и процеса, при чему се константно тежи повећању ефикасности процеса у свакој фази. TQM се треба бавити свим димензијама организације, користећи приступ холистичког управљања како би се задовољиле потребе и захтјеви корисника. Овај приступ укључује актере. TQM концепт појавио се 1980-их.

TQM, управљање квалитетом (QM, енгл. *quality management*) или укупни квалитет (TQ, енгл. *total quality*) су исти концепт, иако их неки аутори разликују

• Систем управљања квалитетом (Quality management system (QMS))

QMS је скуп координираних активности којима се усмјерава и контролише организација, у циљу континуираног повећања ефикасности и ефикасности рада.

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

То су резултати које организација постиже у односу на своју стратегију и планирање у вези са потребама и захтјевима различитих актера (спољашњи резултати) као и резултати организације у односу на управљање и унапређење рада (унутрашњи резултати).

Кодекс понашања (Code of conduct)

Кодекс понашања може укључити изражена или имплицирана правила и смјернице за стандард понашања појединаца, професионалних група, тимова и организација. Кодекси понашања се такође могу односити на конкретне активности, као што је ревизија или упоређивање са референтним вриједностима, и често се односи на етичке стандарде.

Компетенције (Competence)

Компетенције укључују знање, вјештине и ставове које особа исказује у пракси. Када је особа у стању да успешно изврши задатак, сматра се да је постигла одређени ниво.

Консензус (Consensus)

Ради се о постизању договора и обично слиједи након иницијалне самопроцјене, када се појединачни процјенитељи састану како би упоредили своје појединачне процјене и оцјене те разговарали о њима. Овај процес обично се завршава тако да појединачни процјенитељи постигну договор чији је резултат комбинована свеукупна оцјена и процјена организације.

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

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

Критични фактор успеха (Critical success factor)

Ријеч је о претходним условима, који се морају испунити да би се остварио намјеравани стратешки циљ. Њиме се наглашавају кључне активности или резултати; задовољавајући учинак врло је важан како би организација постигла успех.

Л

Лидерство (Leadership)

Лидерство је начин на који руководиоци развијају и омогућавају остварење мисије и визије организације. Одражава начин на који развијају вриједности потребне за дугорочан успех и имплементирају их путем одговарајућих радњи и понашања. Говори нам о томе како се руководиоци лично укључују у обезбјеђивање да се систем управљања развија, имплементира и анализира те да се организације стално фокусирају на промјене и иновације. Ријеч "лидерство" као такво такође се може односити на групу руководилаца која управља организацијом.

Љ

Људи (People)

То су све особе које запошљава организација, укључујући запослене на пуно радно вријеме, хонорарне и повремене запосленике.

М

Мапа процеса (Process map)

То је графички приказ низа радњи које се одвијају међу процесима.

Мисија (Mission)

Мисија је опис онога што организација треба да постигне за своје актере. Мисија организације јавног сектора произлази из јавне политике и/или законског мандата. То је разлог постојања организације. Коначни циљеви које организација поставља у контексту своје мисије формулисани су у њеној визији, преточени у стратешке и оперативне циљеве.

Мјерење перцепције (Perception measurement)

Мјерење перцепције представља мјерење објективних утисака и мишљења појединаца или групе људи, нпр. перцепција корисника у вези са квалитетом производа или услуге.

Мрежа (Network)

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

Н

Најбоља/добра пракса (Best/Good practice)

То су истакнути учинци, методи и приступи који воде ка извршним достигнућима.

Најбоља пракса је релативан термин и понекад укључује иновативне и занимљиве пословне праксе које су идентификоване ван организације кроз референтно мјерење и *bench learning*. С обзиром на то да је тешко утврдити шта је најбоље, пожељно је користи термин "дobre праксе".

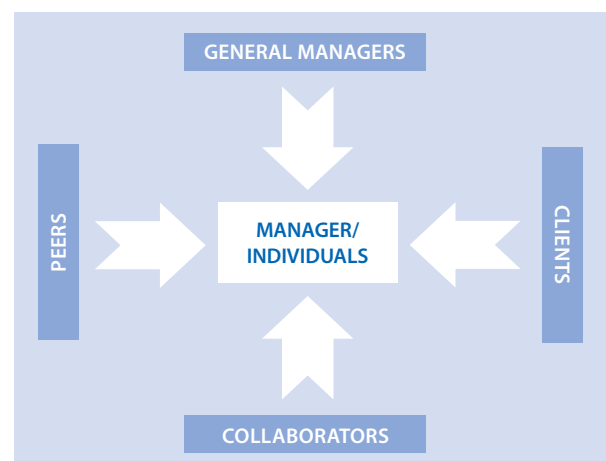
О

Објективна одговорност (Accountability)

Објективна одговорност јесте обавеза испуњавања одговорности које су додијелене и прихваћене, као и извјештавања о кориштењу повјерених ресурса и управљању тим ресурсима. Људи који прихвате такву одговорност задужени су за одговарање на питања и извјештавање о ресурсима и радњама које су под контролом људи који носе одговорност за њих. Према томе, обје стране имају своје дужности.

Оцјењивање / оцјењивање учинка (Appraisal/ Performance appraisal)

Оцјењивање учинка треба схватити у контексту управљања. Систем управљања неке организације обично укључује процјену рада појединачних запосленика. Ова пракса помаже у мониторингу учинка одјела и организације у цјелини кроз обједињавање учинка појединаца на различитим нивоима управљања унутар организације. Интервју у сврху оцјене рада који се обавља између појединачних запосленика и њихових линијских руководилаца најчешћи је начин оцјењивања. Током интервјуа се, осим оцјене учинка, могу процијенити други аспекти запослења појединца, укључујући ниво



знања о послу и компетенције на основу којих се могу идентификовати потребе за обуком. У TQM приступу, на појединачном нивоу користи се PDCA – засновано на континуираном унапређењу рада: ПЛАНИРАТИ послове за наредну годину, реализовати послове (УРАДИТИ), ПРОВЈЕРИТИ реализацију током оцјењивања учинка и, по потреби, прилагодити (ДЈЕЛОВАТИ) за сљедећу годину: циљеви, средства и компетенције.

Постоји неколико начина да се повећа објективност оцјене учинка:

- оцјењивање одоздо према горе, приликом којег запосленици оцјењују своје директно надређене
- оцјењивање по методу 360 степени, приликом којег се руководиоци оцјењују из различитих гледишта: генерални директори, колеге, сарадници и корисници.

Одозго према доље (Top-down)

Ради се о току информација и одлука од виших ка нижим нивоима унутар организације. Супротно је одоздо према горе.

Одоздо према горе (Bottom-up)

Ради се о правцу у којем информације или одлуке теку са нижих нивоа организације ка њеним вишим нивоима. Супротно од тога је одозго према доље.

Одрживи развој (Sustainable development)

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

Опис посла (Job description)

Опис посла је потпун приказ функција (опис задатака, одговорности, знања, компетенција и способности). Опис посла темељни је инструмент за управљање људским ресурсима. Садржи елемент знања, анализе, комуникације и дијалога. Представља једну врсту повеље између организације и носиоца позиције. Надаље, опис посла кључни је фактор за упознавање послодавца и запосленика са њиховим одговорностима (према дефиницији *B. Dubiosa* и *K. Rollota*).

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

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

Организациона архитектура (Enterprise architecture)

Ради се о оквиру који организацији омогућава да планира начин на који се може користити технологија у циљу подршке својим стратегијама и оперативним циљевима. Укључује описе начина на које процеси, информације и информациони системи чине јединство, како би се постигли задати циљеви организације

Организациона култура (Organisational culture)

Ријеч је о свим правилима понашања, етике и вриједности, која се преносе, практикују и подржавају међу члановима организације, под утицајем националних, друштвено-политичких и правних традиција и система.

Организациона структура (Organisational structure)

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

Оснаживање (Empowerment)

То је процес у којем се појединцу или групи људи даје више власти у процесу одлучивања. Може се примјенити на грађане или запосленике, укључивањем особе/групе и давањем одређеног степена аутономије у њиховим радњама/одлукама.



Партнерство (Partnership)

Постојан радни однос са другим странама на комерцијалном или некомерцијалном основу, како би се постигли заједнички циљеви, при чему се ствара додата вриједност за организацију и њене кориснике/актере

PDCA-циклус (PDCA cycle)

То је циклус од пет фаза кроз које се мора проћи како би се постигао континуирани напредак, као што је описао Deming:

- Планирати /енгл. *Plan*/ (пројектна фаза)
- Урадити /енгл. *Do*/ (изведбена фаза)
- Провјерити /енгл. *Check*/ (контролна фаза)
- Дјеловати /енгл. *Act*/ (фаза акције, адаптације и корекције)

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

PEST-анализа (PEST analysis)

PEST је скраћеница за политичку, економску, социјалну и технолошку анализу. Описује оквир фактора макроокружења који се користе у компоненти испитивања окружења у оквиру стратешког управљања.

У овом контексту такође се користи STEEP (скраћеница која означава социокултурне, технолошке, економске, еколошке и регулаторне факторе) или PESTLE (политичке, економске, социолошке, технолошке, правне /енгл. *legal*/ и факторе окружења /енгл. *environmental*/). Претпоставља се да ће организација моћи боље одговорити на промјене него њени конкуренти ако је у стању испитати своје тренутно окружење и процијенити политичке промјене.

План активности (Action Plan)

Документ који садржи план задатака, додјелу одговорности, циљеве имплементације пројекта (нпр. циљеви/рокови) и потребне ресурсе (нпр. радни сати, новац).

Показатељи (Indicators)

То су мјере које су индикативне, односно којима се показује исход неке радње.

Показатељи учинка (Performance indicators)

Обухватају бројне оперативне мјере, које се у јавној управи користе како би нам помогле да пратимо, схватимо, предвидимо и унаприједимо наше функционисање и рад. Користи се неколико термина за мјерење учинка организације: исходи, мјере, показатељи и параметри. Међутим, терминологија мјерења је мање важна, а

ми бисмо требали користити термине који су нам прихватљивији и познатији. Ако слиједимо Paretoв принцип, увиђамо да око 20% онога што урадиммо испуњава 80% наших исхода. Стога је важно да, у најмању руку, мјеримо учинак оних процеса који су врло важни за остварење жељених резултата.

• Показатељи кључног учинка (Key performance indicators)

То су мјере које су најбитније и којима се мјери учинак кључних процеса, који су у суштини садржани у CAF критеријумима 4 и 5, а који ће вјероватно утицати на ефективност и ефикасност наших кључних учинака.

Добар примјер задовољства корисника може бити мјерење резултата у раду са корисницима/грађанима у мјерењу ефикасности процеса које смо увели како бисмо грађанима/корисницима пружили услуге и производе.

Пратеће активности (Follow up)

Након процеса самопројекције и увођења промјена у организацију, предузимају се кораци у циљу мјерења достигнућа у односу на задате циљеве. Анализа може резултирати покретањем нових иницијатива те прилагођавањем стратегије и планирања у складу са новонасталим околностима.

Продукт рада (Output)

Продукт рада представља директни резултат / директне резултате процеса. Постоји разлика између привремених и коначних продуката рада: први се односе на пријелазне фазе или процесе, било да је ријеч о транзицији из једног одјела у други или из једног процеса у други, док се други односе на директне кориснике продуката рада. Ти корисници могу бити унутар управе или ван ње.

Процедура (Procedure)

Процедура је детаљан и добро дефинисан опис начина како се требају спроводити активности.

Процес (Process)

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

Процес континуираног унапређења рада (Continuous improvement process)

То је стално унапређење процеса у организацији, у смислу квалитета, економичности и трајања циклуса. Укључивање свих актера организације иначе је предуслов у овом процесу.



Расправа ради изналажења нових идеја (Brainstorming)

Користи се као алат тима како би се у кратком року дошло до идеја без спутавања.

Најважније правило јесте избегавање било какве критике током фазе изналажења идеја.

Разноврсност (Diversity)

Разноврсност се односи на разлике. Може укључити различите вриједности, ставове, културу, филозофију или вјерска увјерења, знање, вјештине, искуство и животне стилове групе или појединаца унутар групе. Може бити заснована и на родној припадности, националном или етничком поријеклу, инвалидитету или доби.

У јавној управи разноврсна организација сматра се оном која одражава друштво којем служи.

Ревизија/провјера (Audit)

Ревизија је функција независне оцјене у циљу испитивања и евалуације активности организације и њених резултата. Најчешће врсте ревизије су: финансијска, оперативна, ИКТ ревизија, ревизија усклађености и ревизија управљања. Можемо разликовати три нивоа активности ревизорске контроле:

- интерна контрола коју спровode руководиоци
- интерна ревизија коју спровodi независна јединица организације. Осим активности које се односе на усклађеност/регулативу, интерна ревизија може имати и улогу контроле ефективности интерног управљања у организацији
- екстерна ревизија коју спровodi независно тијело ван организације.

Референтна вриједност (Benchmark)

Измјерена достигнућа на високом нивоу (некад се назива "најбољи у класи": види упоређивање са референтним вриједностима у тексту који слиједи); референца или стандард који се користи при поређењу; или ниво радних резултата који се признаје као стандард изврсноности за одређени процес.

Референтно мјерење (Benchmarking)

Постоје бројне дефиниције референтног мјерења, али кључне ријечи које се повезују са овим термином су "поређење са другима".

"Benchmarking једноставно значи упоређивање са другим организацијама, а затим учење лекција из тих поређења" (извор: Европски кодекс понашања у односу на референтно мјерење).

У пракси, референтно мјерење обично обухвата:

- редовно поређење аспекта учинка (функције или процеси) са оним организацијама које се сматрају успешним; некад се као референца користе најбољи у класи, али будући да нико не може бити сигуран у то ко је најбољи, боље је користити термин "добар"
- идентификовање недостатака у раду
- тражење нових приступа како би се унаприједио рад
- праћење уз примјену побољшања
- наредне активности, уз праћење напретка и анализирање користи.

У јавним управама у Европи референтно мјерење се обично фокусира на аспекте учења. Данас се чешће користи термин bench learning, јер учење о усавршавању путем размјене знања, информација и, понекад, ресурса сматра се ефективним начином увођења промјена у организацију. Тиме се смањују ризици, повећава ефикасност и штеди вријеме.

• Стратешко референтно мјерење (Strategic benchmarking)

Стратешко референтно мјерење користи се кад организација тежи ка унапређењу свеукупног учинка, испитујући дугорочне стратегије и опште приступе који онима са истакнутим учинком омогућавају да успију. Укључује поређење аспеката високог нивоа, као што су темељне компетенције, развој нових услуга и производа, промјена баланса активности или унапређење компететција за прихватање промјена у окружењу.

Релевантни актери (Stakeholders)

Релевантни актери су они који имају финансијски или други интерес у активностима организације. Унутрашњи и спољашњи актери могу се класификовати у четири најважније категорије:

- политичке власти
- грађани/корисници
- људи који раде у организацији
- партнери.

Примјери актера: доносиоци политичких одлука, грађани/корисници, запосленици, друштво, инспекцијске агенције, медији, партнери итд. Владине агенције су такође актери.

Ресурси (*Resources*)

Ресурси укључују знање, рад, капитал, објекте те технологију коју организација користи приликом обављања својих задатака

Руководиоци (*Leaders*)

Термин "вођа" традиционално повезујемо са онима који су одговорни за организацију. Ријеч се такође може односити на људе које, захваљујући њиховим компетенцијама у одређеном подручју, други прихватају као узоре.



Систем управљања информацијама (*Management information system*)

Овај систем омогућава оперативне информације, како би се организацијом управљало на основу сталног мјерења постигнутих циљева, ризика, квалитета, интерних ревизија, система интерне контроле и информација из самопроцјене.

Систем уравнотежених показатеља (*Balanced Scorecard*)

BSC се састоји од скупа квантитативних мјерења, којима се оцјењује у којој мјери организација успијева да реализује своју мисију и стратешке циљеве. Ове мјере односе се на четири подручја: иновација и учење (управљање људима), интерни процеси, корисници те финансијско управљање. Показатељи сваког приступа повезани су једни са другима узрочно-последичном везом. Те везе засноване су на хипотезама које се стално морају пратити.

BSC је такође врло користан као комуникациони инструмент управе, како би се људи у организацији и актери информисали у којој је мјери реализован стратешки план.

BSC се све више користи у јавном сектору у Европи. Треба напоменути да се *BSC* може користити у оквиру *CAF* процјене.

SMART-циљеви (*SMART objectives*)

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

- конкретни (енгл. *specific*) – прецизно дефинисано шта треба постићи
- мјерљиви (енгл. *measurable*) – са квантифицираним циљевима
- изводљиви (енгл. *achievable*)
- реални (енгл. *realistic*) – јесу ли на располагању потребни ресурси
- временски одређени (енгл. *timed*) – изводљиво унутар рока.

Стратегија (*Strategy*)

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

Сукоб интереса (*Conflict of interest*)

У јавном сектору сукоб интереса односи се на сукоб између јавне дужности и приватног интереса јавног службеника. Приватни интереси јавног службеника

могу неприхватљиво да утичу на његово/њено извршавање службених дужности. Чак и ако нема доказа о неприхватљивим активностима, сукоб интереса може створити утисак неадекватности, која може подривати повјерење у способност те особе да дјелује исправно.

SWOT-анализа (*SWOT analysis*)

Ова анализа је анализа снага, слабости, прилика (потенцијалних предности) и пријетњи (потенцијалних проблема) (енгл. *strengths, weaknesses, opportunities and threats*), са којима се суочава и које постоје у организацији.



TQM (*TQM (Total Quality Management)*)

TQM је филозофија управљања која се фокусира на кориснике и тежи континуираном унапређењу радних процеса, користећи аналитичке алате и тимски рад који укључује све запосленике. Постоји неколико *TQM* модела. Најчешће се користе *EFQM*, *CAF*, *Malcolm Baldrige (CAD)*, *ISO 9004*

Транспарентност (*Transparency*)

Транспарентност укључује отвореност, комуникацију и објективну одговорност. То је метафорички проширено значење које се користи у физичком смислу: "транспарентан" објекат је онај који се провиди. Транспарентне процедуре укључују отворене састанке, изношење финансијских података, слободу прописа о информисању, буџетске анализе, ревизије/провере итд.

Трошкова ефикасност (*Cost effectiveness*)

То је веза између ефеката који се требају постићи уз остварење циљева организације и пратећих, који вјероватно укључују потпуне друштвене трошкове. Види и "ефективност"!



Узор (*Role model*)

То су особе или организације које служе као модел кроз одређену друштвену улогу коју врше или начин понашања и тако служе као узор, којег други имитирају или од којег други уче.

Улазна вриједност (*Input*)

Улазна вриједност је било која врста информације, знања, материјала и других ресурса који се користе у стварању производа и услуга.

Управљање (*Governance*)

Главни елементи доброг јавног управљања утврђују се утврђеним оквиром овласти и контроле. Њиме се постављају: обавеза извјештавања о постигнутим циљевима, транспарентност према актерима у односу на активности у процесу доношења одлука, ефикасност и ефективност, реаговање на потребе друштва, предвиђање проблема и трендова те поштовање закона и прописа.

Управљање људским ресурсима (*Human resources management*)

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

Управљање обављањем посла (Performance management)

Управљање обављањем посла је модел интерактивне контроле на темељу договора. Битни оперативни елементи ове врсте управљања леже у могућности страна које постижу договор да нађу одговарајућу равнотежу између доступних ресурса и резултата који ће се постићи помоћу тих ресурса. Основна идеја управљања обављањем посла јесте успостављање равнотеже између ресурса и циљева, у једну руку, те ефикасности и квалитета, у другу руку, као и обезбјеђивање да се жељени ефекти постижу на економичан начин.

Управљање промјенама (Change management)

Управљање промјенама укључује како увођење потребних промјена у организацији, којима обично претходе модернизација и реформа, тако и савладавање динамичности промјена путем организовања, имплементирања и подршке промјенама.

Управљање знањем (Knowledge management)

Управљање знањем је експлицитно и систематично управљање виталним знањем и повезаним процесима стварања, организовања, ширења и кориштења. Важно је напоменути да знање обухвата имплицитно (садржано у умовима људи) и експлицитно знање (кодификовано и изражено у облику информација у базама података, документима итд.). Дobar програм знања бави се процесима развоја и пријеноса знања у односу на обје основне форме. Најважније знање у већини организација често је повезано са: знањем о корисницима, процесима, производима и услугама прилагођеним потребама корисника, знањем о људима, организационом меморијом, кориштењем лекција из прошлости или из других извора организације, знањем о односима, имовини, мјерењу и управљању интелектуалном имовином. У управљању знањем користи се много различитих пракси и процеса. Неке од најчешћих су: стварање и откривање, дијелење и учење (заједничке праксе), организовање и управљање.

Утицај (Impact)

Ефекти могућих и постојећих активности, интервенција и политика у јавном, приватном и трећем сектору.

Учење (Learning)

Учење представља стицање знања и информација те њихово схватање, што може довести до унапређења рада или промјена. Примјери активности учења у организацији укључују референтно мјерење / *bench learning* унутрашње или спољашње вођене процјене и/или ревизије и студије најбољих пракси. Примјери појединачног учења укључују обуке и развој вјештина.

• Окружење у којем учи (Learning environment)

То је окружење унутар радне заједнице гдје се одвија учење, у виду стицања вјештина, размјене знања, размјене искустава и дијалога о најбољим праксама

• Организација која учи (Learning organisation)

Организација која учи организација је у којој људи континуирано повећавају своје способности за постизање жељених резултата, гдје се јачају нови и експанзивни обрасци размишљања, гдје је ослобођена колективна жеља и гдје људи непрестано уче у контексту цијеле организације.

Учинак (Performance)

Ријеч је о мјерењу постигнутог успјеха особе, тима, организације или процеса.

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

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

• Стратешки циљеви (Strategic objectives)

Глобални циљеви на средњорочној и дугорочној основи означавају општи правац у којем организација жели ићи. Описују коначне резултате или ефекте којима жели тежити.

• Оперативни циљеви (Operational objectives)

Оперативни циљеви представљају конкретну формулацију стратешких циљева, нпр. на нивоу јединице. Оперативни циљ може се одмах трансформисати у скуп активности и задатака.




Анекс:

Структура CAF 2006 у поређењу са структуром CAF 2013

АКТИВАТОРИ	
CAF 2006	CAF 2013
Критеријум 1: Liderство Размотрити доказе о томе шта лидерство организације ради како би...	Критеријум 1: Liderство Размотрити шта лидерство организације ради како би...
Поткритеријум 1.1 Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности	Поткритеријум 1.1 Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности
Поткритеријум 1.2 Развој и имплементација система управљања организацијом, учинком и промјенама	Поткритеријум 1.2 Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада
Поткритеријум 1.3 Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор	Поткритеријум 1.3 Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор
Поткритеријум 1.4 Управљати односима са политичарима и другим актерима како би обезбједили заједничку одговорност	Поткритеријум 1.4 Управљати учинковитим односима са политичким властима и другим актерима
Критеријум 2: Стратегија и планирање Размотрити доказе о томе шта организација ради како би...	Критеријум 2: Стратегија и планирање Размотрити шта организација ради како би...
Поткритеријум 2.1 Прикупити информације повезане са садашњим и будућим потребама актера	Поткритеријум 2.1 Прикупити информације о садашњим и будућим потребама актера као и релевантне информације о управљању
Поткритеријум 2.2 Развити, ревидирати и ажурирати стратегије и планове, у складу са потребама актера и доступним ресурсима	Поткритеријум 2.2 Развити стратегију и планирање узимајући у обзир прикупљене информације
Поткритеријум 2.3 Имплементација стратегија и планирања у читавој организацији	Поткритеријум 2.3 Информисање о стратегији и планирања унутар цијеле организације, њена имплементација и редовно преиспитивање
Поткритеријум 2.4 Планирање, имплементација и преглед модернизације и иновација	Поткритеријум 2.4 Планирање, имплементација и преглед иновација и промјена
Критеријум 3: Људи Размотрити доказе о томе шта организација ради како би...	Критеријум 3: Људи Размотрити шта организација ради како би...
Поткритеријум 3.1 Транспарентно планирање, управљање и унапређење људских ресурса у односу на стратегију и планирање	Поткритеријум 3.1 Транспарентно планирање, управљање и унапређење људских ресурса у односу на стратегију и планирање
Поткритеријум 3.2 Идентификовати, развити и користити компетенције људи, усклађујући појединачне циљеве и циљеве организације	Поткритеријум 3.2 Идентификовати, развити и користити компетенције људи, усклађујући појединачне циљеве и циљеве организације
Поткритеријум 3.3 Укључити запосленике кроз развој отвореног дијалога и оснаживање	Поткритеријум 3.3 Укључити запосленике кроз развој отвореног дијалога и оснаживање уз подршку добробити запосленика
Критеријум 4: Партнерства и ресурси Размотрити доказе о томе шта организација ради како би...	Критеријум 4: Партнерства и ресурси Размотрити шта организација ради како би...
Поткритеријум 4.1 Градити и имплементирати кључне партнерске односе	Поткритеријум 4.1 Градити партнерства и управљати партнерствима с релевантним организацијама
Поткритеријум 4.2 Развој и имплементација партнерстава с грађанима/ корисницима	Поткритеријум 4.2 Развој и имплементација партнерстава с грађанима/ корисницима

Поткритеријум 4.3 Управљања финансијама	Поткритеријум 4.3 Управљања финансијама
Поткритеријум 4.4 Управљања информацијама и знањем	Поткритеријум 4.4 Управљања информацијама и знањем
Поткритеријум 4.5 Управљање технологијом	Поткритеријум 4.5 Управљање технологијом
Поткритеријум 4.6 Управљање објектима и опремом	Поткритеријум 4.6 Управљање објектима и опремом
Критеријум 5: Процеси Размотрити доказе о томе шта организација ради како би...	Критеријум 5: Процеси Размотрити шта организација ради како би...
Поткритеријум 5.1 Идентификовати, осмислити, унаприједити процесе на континуираном основу	Поткритеријум 5.1 Идентификовати, осмислити, увести новине у процесе и управљати њима на континуираном основу, уз укључивање релевантних актера
Поткритеријум 5.2 Развити и пружити услуге и производе усмјерене ка грађанима/корисницима	Поткритеријум 5.2 Развити и пружити услуге и производе усмјерене ка грађанима/корисницима
Поткритеријум 5.3 Иновативни развој процеса оријентисаних ка грађанима/корисницима	Поткритеријум 5.3 Координација процеса у организацији и с другим релевантним организацијама

РЕЗУЛТАТИ	
CAF 2006	CAF 2013
Критеријум 6: Резултати оријентисани ка грађанима/клијентима Размотрите које је резултате организација постигла (у својим настојањима) да одговори на потребе и очекивања грађана и клијената, у смислу...	Критеријум 6: Резултати оријентисани ка грађанима/клијентима Размотрите постигнућа организације с циљем задовољења потреба и очекивања грађана и клијената, као резултат...
Поткритеријум 6.1 Резултати мјерења задовољства грађана/клијената	Поткритеријум 6.1 Мјерења перцепције
Поткритеријум 6.2 Показатељи резултата оријентисаних ка грађанима/клијентима	Podkriterij 6.2 Мјерења учинка
Критеријум 7: Резултати у вези с људима Razmotriti šta je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i ocekivanja svojih ljudi kroz rezultate	Критеријум 7: Резултати у вези с људима Размотрити шта организација постиже у односу на своје друштвене одговорности кроз резултате...
Поткритеријум 7.1 Резултати мјерења задовољства и мотивације запослених	Поткритеријум 7.1 Мјерења перцепције
Поткритеријум 7.2 Показатељи резултата везаних за људе	Поткритеријум 7.2 Мјерења учинка
Критеријум 8: Друштвени резултати Размотрити шта организација постиже у односу на своје друштвене одговорности кроз...	Критеријум 8: Резултати у вези с друштвеном одговорношћу Размотрити шта организација постиже у односу на своје друштвене одговорности кроз резултате...
Поткритеријум 8.1 Резултати мјерења друштвених параметара и њихове перцепције од стране актера	Поткритеријум 8.1 Мјерења перцепције
Поткритеријум 8.2 Показатељи учинка у друштву утврђених од стране организације	Поткритеријум 8.2 Мјерења учинка
Критеријум 9: Кључни резултати учинка Размотрити доказе о дефинисаним циљевима које је организација постигла у односу на...	Критеријум 9: Кључни резултати учинка Размотрити резултате које је организација постигла у односу на...
Поткритеријум 9.1 Спољни резултати: остварење циљаних излазних резултата и ефеката/исхода	Поткритеријум 9.1 Спољни резултати: остварење циљаних излазних резултата и ефеката/исхода
Поткритеријум 9.2 Унутрашњи резултати	Поткритеријум 9.2 Унутрашњи резултати: ниво ефикасности



Заједнички оквир процјене (CAF) резултат је сарадње министарстава Европске уније надлежних за јавну управу.

CAF се нуди као заједнички алат који ће организацијама јавног сектора помоћи у примјени техника за управљање квалитетом у јавној управи. Овај алат пружа општи, једноставни оквир, који је лако примијенити, а који је подесан за самопроцјену организација јавног сектора на њиховом путу развоја ка изврсној!

Европски ресурсни центар за CAF

Patrick Staes, директор Европског ресурсног центра за CAF

Европски институт за јавну управу

П.П. 1229

6201 БЕ Мастрихт

Холандија

Тел .: + 31 43 32 96 317

Факс: + 31 43 32 96 296

E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF