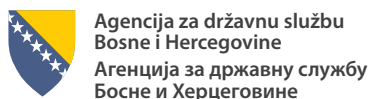




Zajednički okvir procjene

EVROPSKI MODEL ZA UNAPRJEĐENJE JAVNIH ORGANIZACIJA KROZ SAMOPROCJENU





”

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

”

Zajednički okvir procjene (CAF)

Evropski model za unaprjeđenje
javnih organizacija kroz samoprocjenu

CAF 2020

SADRŽAJ

- CAF2020 -

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

Predgovor

Europska mreža za javnu upravu (EUPAN) neformalna je mreža glavnih direktora odgovornih za javnu upravu u državama članicama Europske unije, Europskoj komisiji (EC) i zemljama promatračima. Mreža surađuje na postizanju kvalitetnih javnih usluga i javnih uprava u Europi.

Relevantnost EUPAN-a je u njegovoj naprednoj ulozi i razmjeni znanja potrebnog za rješavanje izazova javne uprave na nacionalnoj i europskoj razini. Zajednički okvir procjene (CAF) je najvidljiviji proizvod mreže s jasnim utjecajem na to kako ocjenjujemo i unaprjeđujemo kvalitetu javnih uprava u Europi. Upotreba ovog modela proširila se i izvan Europe, pa je njegov utjecaj još širi. U 2019. godini postoji oko 4100 registriranih korisnika CAF-a u europskim i izvaneuropskim zemljama.

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

Ova nova verzija rezultat je intenzivne suradnje nacionalnih korespondenata za CAF u državama članicama Europske unije. Glavna grupa preuzela je glavni zadatak revidiranja CAF-a. Koristimo ovu priliku posebno zahvaliti Austriji, Belgiji, Finskoj, Italiji, Poljskoj i Portugalu, kojima je podršku dao Europski resursni centar za CAF pri Europskom institutu za javnu upravu (EIPA). Proces je isto tako snažno promoviran tijekom predsjedavanja EU od strane Estonije, Bugarske i Rumunjske.

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

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

Tajništvo EUPAN 5¹
(Hrvatska, Finska, Njemačka, Rumunija, Europska komisija)

Studeni 2019.

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

I. Opći uvod

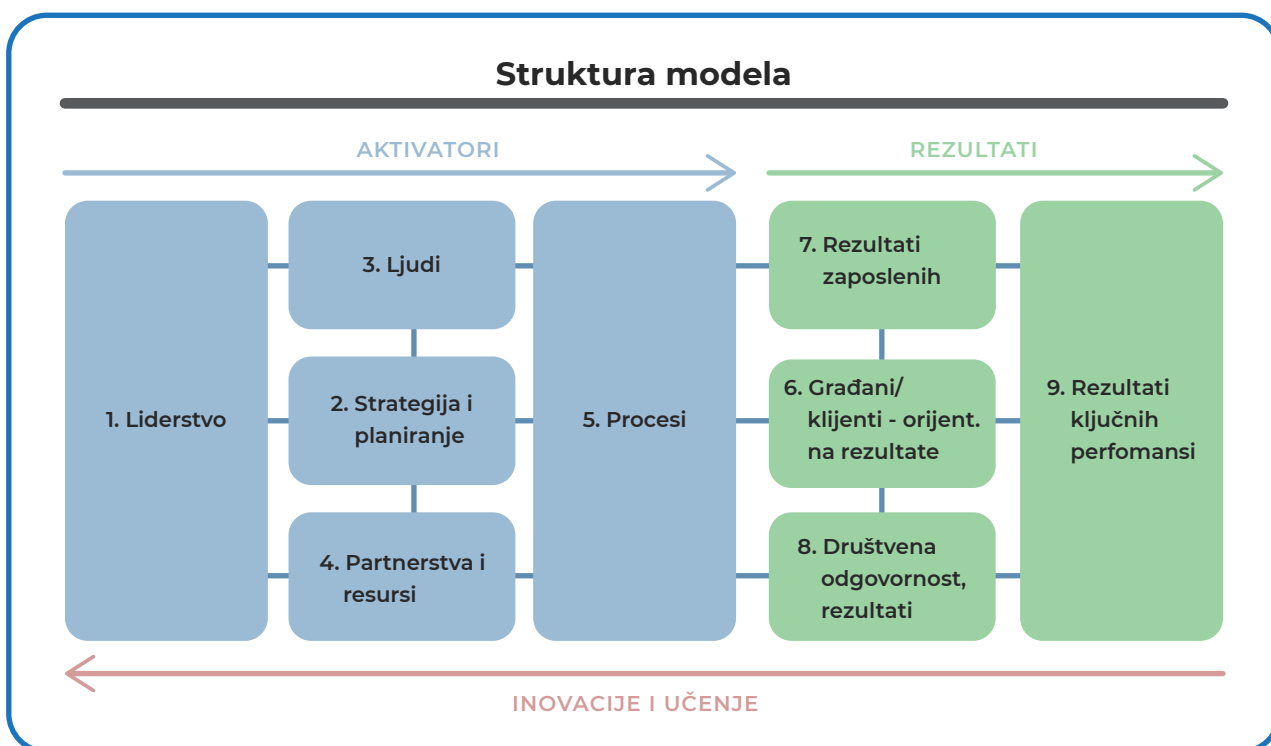
Sadržaj CAF-modela

DEFINICIJA

Zajednički okvir procjene (CAF) je model za samoprocjenu u okviru upravljanja ukupnom (cjelovitom) kvalitetom koji je razvio javni sektor za javni sektor. CAF je besplatan i dostupan je u javnoj domeni kao pomoć organizacijama javnoga sektora za unaprjeđenje njihovog rada. Osmišljen je za upotrebu u svim područjima javnoga sektora, a primjenjiv je na državnoj/federalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Iako je razvijen u europskom kontekstu, može se koristiti u bilo kojoj javnoj organizaciji širom svijeta.

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

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



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

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

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

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

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

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

SVRHA I KORISTI

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

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

On pomaže javnim upravama da:

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

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

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

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

Uključenost ljudi: Proces samoprocjene je temelj za sustavno uključivanje ljudi u unaprjeđenje organizacije.

Unaprjeđenje temeljeno na dokazima: Stimulira organizacije javnoga sektora da prikupe i učinkovito koriste informacije i podatke.

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

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

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

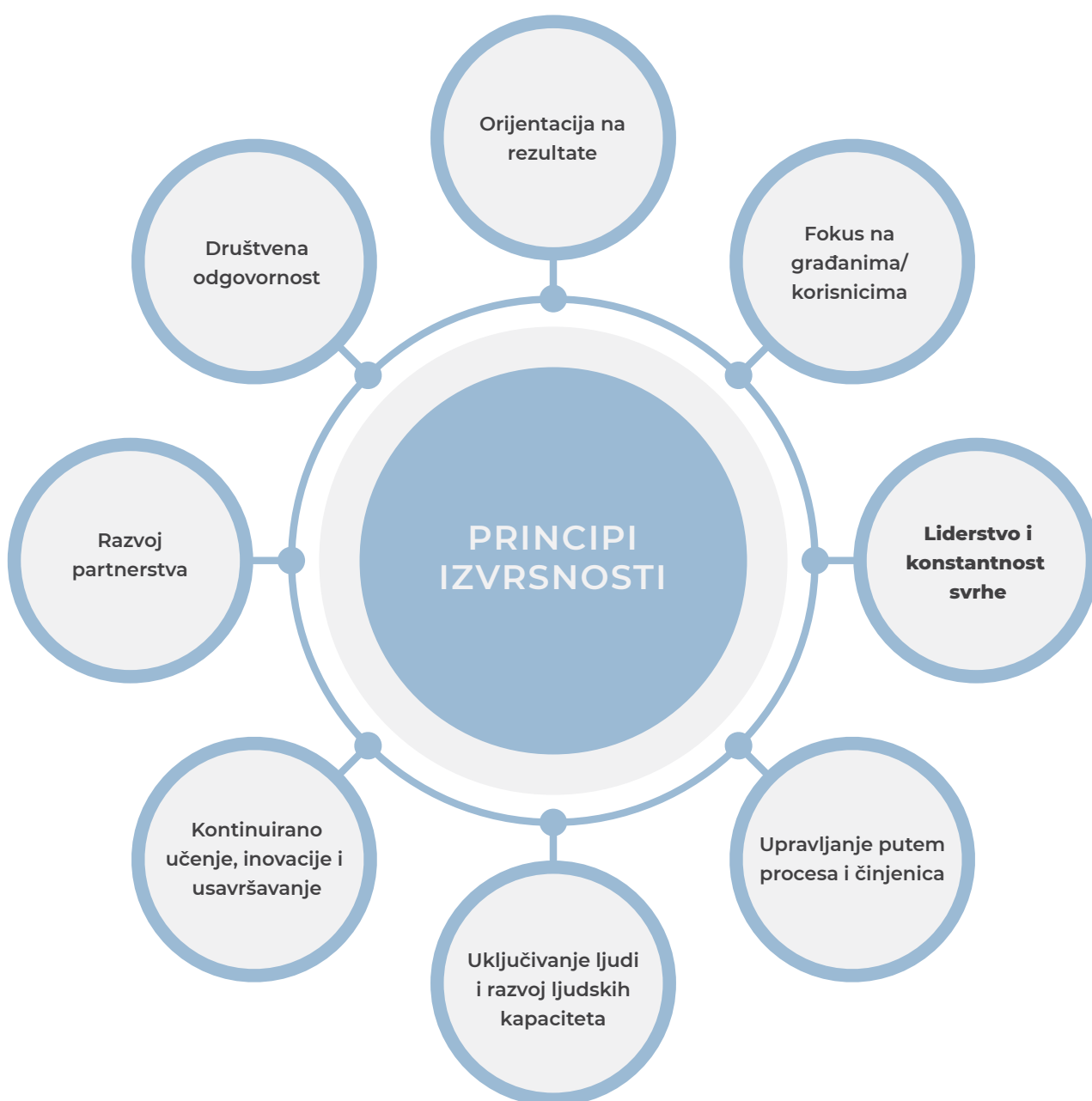
- Kutija s alatom – Kvaliteta javne uprave, Europska komisija, 2018.
- Prihvaćanje inovacija u vladinim globalnim trendovima, OECD 2018.
- Izjava OECD-a o inovacijama u javnom sektoru, 2019.
- Načela javne uprave, SIGMA OECD, 2019.
- EPSA – Europska nagrada za javni sektor, EIPA
- Opservatorij za inovacije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

NAČELA IZVRSNOSTI

Kao alat za upravljanje ukupnom (cjelovitom) kvalitetom, CAF se oslanja na temeljne koncepte izvrsnosti, koje je inicijalno definirala Europska fondacija za upravljanje kvalitetom. CAF ih prevodi u javni sektor i teži unaprjeđenju rada javnih organizacija na toj osnovi. Implementacija ovih koncepata pravi razliku između tradicionalnih birokratskih javnih organizacija i onih koje su orijentirane na kulturu kvalitetnog rada.

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

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



Princip 1: Orijentacija na rezultate

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

Princip 2: Fokus na građanima/korisnicima

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

Princip 3: Liderstvo i konstantnost svrhe

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

Princip 4: Upravljanje procesima i činjenicama

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

Princip 5: Uključivanje ljudi i razvoj ljudskih kapaciteta

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

Princip 6: Kontinuirano učenje, inovacije i usavršavanje

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

Princip 7: Razvoj partnerstva

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

Princip 8: Društvena odgovornost

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

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

ŠTO JE NOVO U CAF2020

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

Korisnicima prethodnih verzija CAF-a neće biti suviše teško snaći se u novoj verziji, jer je riječ o ponešto ažuriranom dokumentu. U CAF2020 veći se fokus stavlja na digitalizaciju i obraća se pozornost na **agilnost, održivost i raznovrsnost** u odnosu na povezanost operacijske sa strateškom razinom kao podrška **provedbi reforme**.

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

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

Kako se implementira CAF-model

SAMOPROCJENA I PROCES UNAPRJEĐENJA RADA

Implementacija CAF-a slijedi plan u tri faze.

Faza 1: Početak CAF-putovanja

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

Faza 2: CAF-samoprocjena

Ovdje zaposlenici i rukovodstvo provode zajed-

ničku samoprocjenu organizacije na temelju zadanih kriterija kako bi se identificirale jake strane i područja za unaprjeđenje rada. Glavni rezultat ove faze, pored evaluacije, jeste katalog s idejama za unaprjeđenje rada radi daljnjeg razvoja organizacije. Očekivani izlazni rezultat/produkt je izvješće o samoprocjeni.

Faza 3: CAF-plan unaprjeđenja rada

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

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

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

POSTUPAK EKSTERNE PROCJENE

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

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

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



Kako dobiti podršku koristeći CAF2020

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

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

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

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

U poglavljima u nastavku naći ćete informacije o sljedećem:

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

II. Šta ocjenjivati: Okvir procjene

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

Pet aktivatora potiču organizaciju da radi na najbolji mogući način.

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

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

Tijekom procesa samoprocjene potrebno je napraviti razliku između uzročno-posljedične veze između aktivatora (uzroci) i rezultata (učinci) i holističke veze između uzroka (aktivatori).

Uzročno-posljedična veza između aktivatora (uzroka) i rezultata (učinaka) mora se uzeti u obzir. Organizacija uvijek treba provjeravati dosljednost između dobijenog rezultata i prikupljenih „dokaza“ dobijenih u okviru relevantnog kriterija na strani aktivatora.

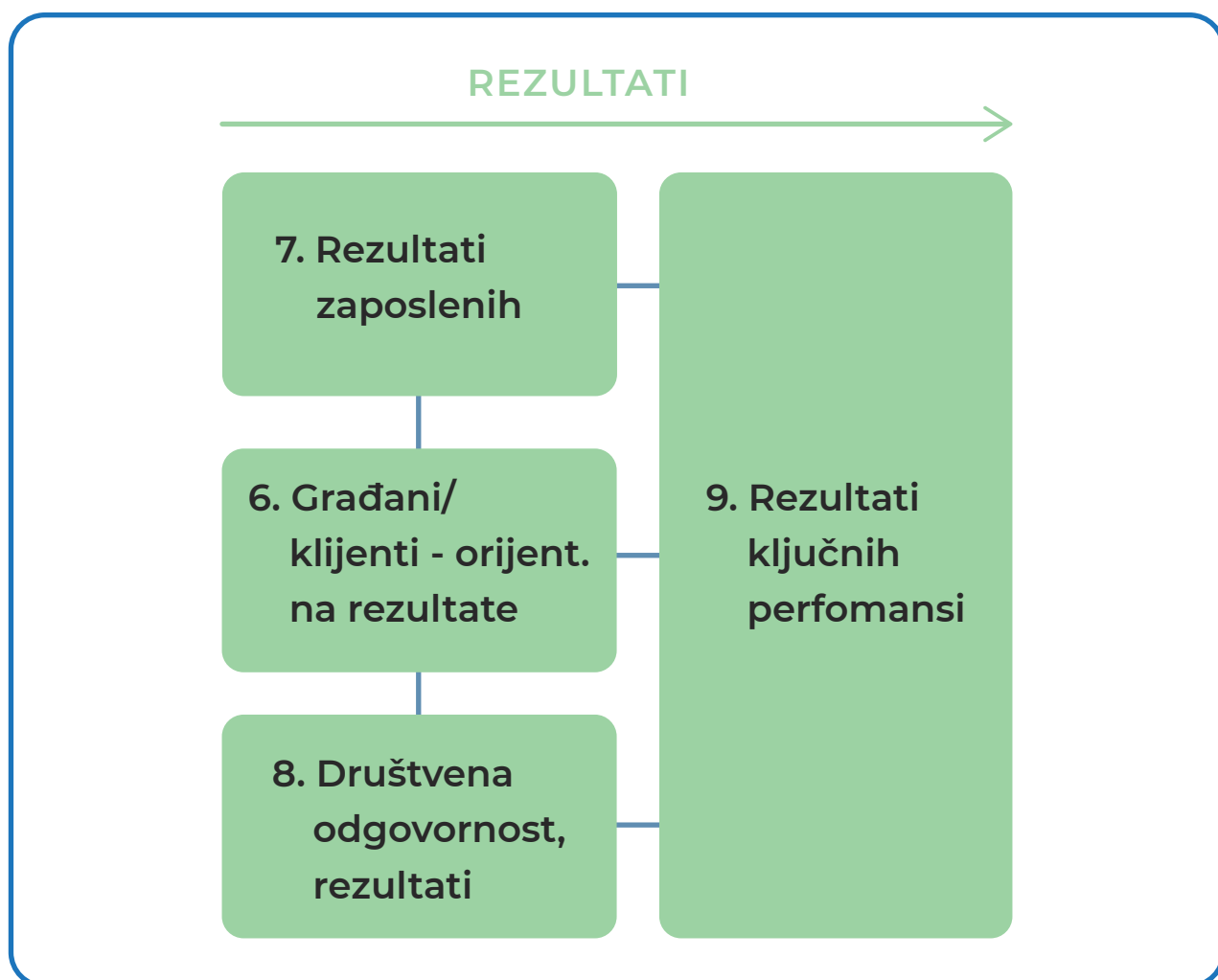


U nastavku je dano nekoliko primjera ove veze:

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

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

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



Kriteriji aktivatora

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

Kriterij 1:
Liderstvo



Kriterij 2:
Strategija i
planiranje



Kriterij 3:
Ljudi



Kriterij 4:
Partnerstva i
resursi



Kriterij 5:
Procesi



Kriterij 1: Liderstvo

Potkriterij 1.1.

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njezine misije, vizije i vrijednosti

Potkriterij 1.2.

Upravljanje organizacijom, njezinim učinkom i kontinuirano unaprjeđenje njezinog rada

Potkriterij 1.3.

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

Potkriterij 1.4.

Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima



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

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

Procjena

Razmotriti što liderstvo organizacije radi kako bi ostvarilo sljedeće

POTKRITERIJ 1.1.

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njezine misije, vizije i vrijednosti

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

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

Vođe stvaraju uvjete za ostvarenje ovih vrijednosti.

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 1.2.

Upravljanje organizacijom, njezinim učinkom i kontinuirano unaprjeđenje njezinoga rada

Vođe razvijaju, implementiraju i prate sustav upravljanja organizacijom. Odgovarajuća struktura organizacije s jasnim odgovornostima za sve razine osoblja, kao i definirani procesi upravljanja, podrške i temeljnih aktivnosti, trebaju biti garancija učinkovitog postizanja strategije organizacije u odnosu na produkte rada i ishode (engl. outputs and outcomes). Upravljanje učinkom zasnovano je na definiranim mjerljivim ciljevima koji odražavaju produkte rada i ishode aktivnosti organizacije. Integrirani sustav upravljanja učinkom kombinira produkte rada i ishode s resursima kako bi se omogućilo usmjeravanje aktivnosti na temelju racionalnih dokaza. Time se omogućuje redovit pregled učinka i rezultata.

Lideri su odgovorni za unaprjeđenje učinka. Oni se pripremaju za budućnost, organizirajući promjene koje su nužne za izvršenje misije. Uvođenje kontinuiranog procesa unaprjeđenja rada predstavlja temeljni cilj upravljanja kvalitetom. Vođe postavljaju temelje za kontinuirano unaprjeđenje rada tako što osiguravaju kulturu spremnosti na inovacije, učenje i etično ponašanje.

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 1.3.

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

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

Osim pitanja osobnoga ponašanja, središnji faktori za motivaciju i podršku zaposlenicima također se ogledaju u sustavu rukovođenja i upravljanja organizacijom. Dodjela nadležnosti i odgovornosti, uključujući objektivnu odgovornost, predstavlja temelj upravljanja za motiviranje ljudi. Jednake mogućnosti osobnog usavršavanja i učenja, kao i sustavi priznanja i nagrada također su motivirajući faktori.

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 1.4.

Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 2: Strategija i planiranje

Potkriterij 2.1.

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

Potkriterij 2.2.

Razviti strategije i planove na temelju prikupljenih informacija

Potkriterij 2.3.

Informirati o strategiji i planovima, implementirati ih i preispitivati

Potkriterij 2.4.

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



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

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

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

Procjena

Razmotriti što organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 2.1.

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

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 2.2.

Razviti strategije i planove na temelju prikupljenih informacija

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 2.3.

Informirati o strategiji i planovima,
implementirati ih i preispitivati

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 2.4.

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

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 3: Ljudi

Potkriterij 3.1.

Upravljati ljudskim resursima i unaprijediti ih u svrhu podrške strategiji organizacije

Potkriterij 3.2.

Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima

Potkriterij 3.3.

Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit



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

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

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

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

Procjena

Razmotriti što organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 3.1.

Upravljanje ljudskim resursima i unaprijediti ih u svrhu podrške strategiji organizacije

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 3.2.

Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 3.3.

Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit

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

Ispravna provedba politika u vezi s ljudima ovisi o vođama i rukovoditeljima u organizaciji, čime se pokazuje da brinu za pitanja koja se tiču ljudi i za njihovu dobrobit, kao i da aktivno promoviraju kulturu otvorene komunikacije i transparentnosti.

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 4: Partnerstva i resursi

Potkriterij 4.1.

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima s relevantnim organizacijama

Potkriterij 4.2.

Suradnja s građanima i organizacijama građanskoga društva

Potkriterij 4.3.

Upravljanje financijama

Potkriterij 4.4.

Upravljanje informacijama i znanjem

Potkriterij 4.5.

Upravljanje tehnologijom

Potkriterij 4.6.

Upravljanje objektima i opremom



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

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

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

Osim partnerstava, organizacije trebaju upravljati relevantnim resursima – kao što su financije, tehnologija, objekti – kako bi osigurale njihovo učinkovito funkcioniranje.

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

Procjena

Razmotriti što organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 4.1.

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima s relevantnim organizacijama

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.2.

Suradnja s građanima i organizacijama građanskoga društva

Uključivanje građana i organizacija građanskog društva sve više se smatra nužnim faktorom za unaprjeđenje učinkovitosti i efektivnosti javnih organizacija koje ga moraju podržavati. Povratne informacije koje dobiju u obliku žalbi, ideja i prijedloga smatraju se važnim doprinosom unaprjeđenju usluga i proizvoda. Partnerstva s organizacijama građanskoga društva relevantna su u punom ciklusu politika: one su sudionici u odlučivanju, osmišljavanju, stvaranju i evaluaciji.

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

Primjeri

- a. Osigurati transparentnost proaktivnom politikom informiranja, uz pružanje otvorenih podataka organizacije
- b. Aktivno ohrabrivati sudjelovanje građana i suradnju s građanima:
 - sudjelovanje u osmišljavanju i odlučivanju: putem konzultativnih grupa, anketa, ispitivanja javnoga mnijenja i krugova kvalitete (engl. quality circles)
 - sudjelovanje u stvaranju: preuzimanje uloga u pružanju usluga
 - sudjelovanje u evaluaciji.
- c. Aktivno tražiti ideje, prijedloge i žalbe građana/korisnika i prikupljati ih na odgovarajući način (npr., ankete, konzultativne grupe, upitnici, kutije za žalbe, ispitivanja javnoga mnijenja).

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.3.

Upravljanje financijama

Pažljiva priprema proračuna predstavlja prvi korak u ekonomičnom, održivom i odgovornom upravljanju financijama, uz integriranje financijskih i nefinancijskih ciljeva. Detaljni sustavi računovodstva i interne kontrole nužni su za kontinuirano praćenje efektivnosti financijskih odluka u postizanju definiranih ciljeva.

Potreba za stvaranjem dodatnih financijskih resursa sve je relevantnija, usprkos tomu što je sloboda dodjele ili preraspodjele financijskih sredstava često ograničena.

Primjeri

- a. Osigurati financijsku elastičnost/otpornost dugoročnim planiranjem proračuna, analizom rizika financijskih odluka i uravnoteženim proračunom
- b. Implementirati planiranje proračuna prema učinku (engl. performance budgeting) (u proračunske dokumente ugraditi podatke o učinku)
- c. Koristiti efektivno financijsko računovodstvo troškova i kontroling, te sustave evaluacije (npr., analize potrošnje)
- d. Pratiti učinke planiranja proračuna na raznovrsnost i rodnu ravnopravnost
- e. Delegirati i decentralizirati financijske odgovornosti i uravnotežiti ih sa središnjim kontrolingom
- f. Osigurati proračunsku i financijsku transparentnost i objavljivati informacije o proračunu na lako razumljiv način.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.4.

Upravljanje informacijama i znanjem

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.5.

Upravljanje tehnologijom

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.6.

Upravljanje objektima i opremom

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 5: Procesi

Potkriterij 5.1.

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

Potkriterij 5.2.

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

Potkriterij 5.3.

Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama



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

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

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

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

Procjena

Razmotriti što organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 5.1.

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 5.2.

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

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

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 5.3.

Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama

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

Efektivnost javnih organizacija često dosta ovisi o načinu njihove suradnje s drugim javnim i privatnim organizacijama i organizacijama trećeg sektora, čak i s drugih razina vlasti, s kojima formiraju partnerstva u lancu pružanja usluga, uz usmjerenost na zajednički ishod.

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriteriji rezultata

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

Kriterij 6:

Rezultati usmjereni na građane/korisnike



Kriterij 7:

Rezultati u vezi sa ljudima



Kriterij 8:

Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću



Kriterij 9:

Ključni rezultati učinka



Kriterij 6: Rezultati usmjereni na građane/korisnike

Potkriterij 6.1.
Mjerenje percepcije

Potkriterij 6.2.
Mjerenje učinka



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

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

Procjena

Razmotriti što je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja građana i korisnika kroz rezultate niže navedenoga

POTKRITERIJ 6.1.

Mjerenje percepcije

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

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

Primjeri

Opća percepcija organizacije

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

Percepcija usluga i proizvoda

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 6.2.

Mjerenje učinka

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

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

Primjeri

Rezultati u vezi s kvalitetom proizvoda i usluga

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

Rezultati u vezi s transparentnošću, pristupačnošću i integritetom

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

Rezultati u vezi sa uključivanjem aktera i inovacijama

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

Rezultati u vezi s korištenjem postupaka digitalizacije i e-uprave

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

Kriterij 7: Rezultati u vezi sa ljudima

Potkriterij 7.1.
Mjerenje percepcije

Potkriterij 7.2.
Mjerenje učinka



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

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

Procjena

Razmotriti što je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih ljudi kroz rezultate niže navedenoga

POTKRITERIJ 7.1.

Mjerenje percepcije

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

Primjeri

Opća percepcija organizacije

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

Percepcija upravljanja i sustava upravljanja

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

Percepcija radnih uvjeta

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

Percepcija karijere i unaprjeđenja vještina

- s. Sustavna izgradnja karijere i razvoj kompetencija
- t. Pristup obukama i stručnom usavršavanju i njihova kvaliteta.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

POTKRITERIJ 7.2.

Mjerenje učinka

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

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

Primjeri

Opći rezultati u vezi sa ljudima

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

Rezultati u vezi sa učinkom i kapacitetima pojedinca

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

Kriterij 8: Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću

Potkriterij 8.1.

Mjerenje percepcije

Potkriterij 8.2.

Mjerenje učinka



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

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

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

Organizacija koja radi na svojoj društvenoj odgovornosti će:

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

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

Procjena

Razmotriti što organizacija postiže u odnosu na svoje društvene odgovornosti kroz rezultate niže navedenoga

POTKRITERIJ 8.1.

Mjerenje percepcije

Mjerenje percepcije fokusira se na percepciju zajednice u odnosu na rad organizacije na lokalnoj, regionalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini. Ova percepcija može se ispitati iz različitih izvora, uključujući ankete, izvješća, sastanke javnih medija, nevladine organizacije, organizacije građanskoga društva, direktne reakcije aktera i okruženja.

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

POTKRITERIJ 8.2.

Mjerenje učinka

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

Primjeri

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

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

Kriterij 9: Ključni rezultati učinka

Potkriterij 9.1.

Izvanjski rezultati: izlazni rezultati i javna vrijednost

Potkriterij 9.2.

Unutarnji rezultati: razina učinkovitosti



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

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

Ključni rezultati učinka mogu se podijeliti na:

- Izvanjske rezultate: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i učinaka/ishoda, koji se fokusiraju na vezu s misijom i vizijom (kriterij 1), strategije i planiranje (kriterij 2), proizvode i usluge (kriterij 5) i postignute rezultate za izvanjske aktere.
- Unutarnje rezultate: razina učinkovitosti, koja se fokusira na vezu s ljudima (kriterij 3), partnerstva i resurse (kriterij 4) te procese (kriterij 5) i postignute rezultate u razvoju organizacije u pravcu izvrsnosti.

Procjena

Razmotriti rezultate koje je organizacija postigla u odnosu na niže navedeno

POTKRITERIJ 9.1.

Izvanjski rezultati: izlazni rezultat i javna vrijednost

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

Primjeri

- a. Izlazni rezultati – kvantiteta i kvaliteta usluga i proizvoda
- b. Ishodi – učinci usluga i proizvoda na ciljnu grupu
- c. Stupanj uspješnosti ugovora/sporazuma između vlasti i organizacije
- d. Rezultati izvanjskih inspekcija i revizija učinka
- e. Rezultati usporedbe s referentnim vrijednostima – benchmarking (komparativna analiza) u odnosu na izlazne rezultate i ishode rada
- f. Rezultati provedbe reforme javnoga sektora.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

POTKRITERIJ 9.2.

Unutarnji rezultati: razina učinkovitosti

Unutarnji rezultati odnose se na učinkovitost, efektivnost internih procesa i financijska mjerila funkcioniranja organizacije. Mogu uključivati rezultate upravljanja procesima (npr., produktivnost, troškovnu učinkovitost, manjkavost), financijski učinak (npr., efektivnu upotrebu financijskih resursa, usklađenost financijskih rezultata s proračunom), efektivnu upotrebu resursa (npr., partnerstva, informacije, tehnologija, objekti/oprema), te mogu uzeti u obzir rezultate evaluacije učinka (interne inspekcije i revizije, certifikate, sudjelovanje u natjecanjima i nagrade).

Primjeri

- a. Učinkovitost organizacije u odnosu na upravljanje raspoloživim resursima, uključujući upravljanje ljudima, znanjem i objektima/opremom
- b. Rezultati unaprjeđenja i inovacija u procesima
- c. Rezultati referentnog mjerenja (komparativne analize)
- d. Rezultati zajedničkih aktivnosti i partnerskih sporazuma
- e. Utjecaj digitalizacije na učinak organizacije
- f. Rezultati internih inspekcija i revizija
- g. Rezultati sudjelovanja na natjecanjima, nagrade za kvalitetu i certifikati za upravljanje kvalitetom
- h. Rezultati realizacije proračuna i financijskih ciljeva
- i. Troškovna učinkovitost – postizanje ishoda po najnižoj mogućoj cijeni.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

III. Kako izvršiti evaluaciju: sustav bodovanja

Zašto bodovanje?

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

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

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

Kako bodovati?

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

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

Usporedba učinka u odnosu na druge pomoću referentnog mjerenja i učenja jednih od drugih (benchmarking i benchlearning) je na najvišoj razini oba panela procjene.

1. Klasično CAF-bodovanje

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

- U panelu procjene aktivatora, organizacija efektivno unaprjeđuje svoj učinak onda kada se PDCA-ciklus u potpunosti primjenjuje, na temelju učenja iz njegovih analiza i iz izvanjske usporedbe.
- U panelu procjene rezultata u obzir se uzimaju i trend rezultata i ostvarenje ciljeva. Organizacija je u kontinuiranom ciklusu unaprjeđenja rada onda kada se postiču izvrsni i održivi rezultati, kada se ispune svi relevantni ciljevi i kada se dobije pozitivna usporedba s relevantnim organizacijama za ključne rezultate.

PANEL PROCJENE AKTIVATORA – KLASIČNO BODOVANJE

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

Instrukcije

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

PANEL PROCJENE REZULTATA – KLASIČNO BODOVANJE

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

Instrukcije

- Dodijeliti bodove od 0 do 100 na skali podijeljenoj na šest razina. Svaka razina istodobno uzima u obzir trend i postizanje cilja.

2. Unaprijeđeno CAF-bodovanje

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

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





PANEL PROCJENE AKTIVATORA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE

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

Instrukcije

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

PANEL PROCJENE REZULTATA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE

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

Instrukcije

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

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

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

Primjer potkriterija 3.3:

Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit

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

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

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

PLANIRATI +, URADITI +–, PROVJERITI +

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

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

PLANIRATI +, URADITI +, PROVJERITI –, DJELOVATI –

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

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

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

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

PANEL PROCJENE AKTIVATORA - UNAPRIJEĐENO BODOVANJE

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

Primjedbe o dodijeljenim bodovima

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

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

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

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

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

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

Primjer potkriterija 7.2: Mjerenje učinka

Sinteza dokaza koji su proistekli iz samoprocjene

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

Opći rezultati

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

Za pokazatelje nisu definirani nikakvi ciljevi. TREND + CILJ –

Učinak i razvoj vještina pojedinca

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

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

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

Primjedbe o dodijeljenim bodovima

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

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

IV. Smjernice za unaprjeđenje rada organizacije koristeći CAF

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

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



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

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

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

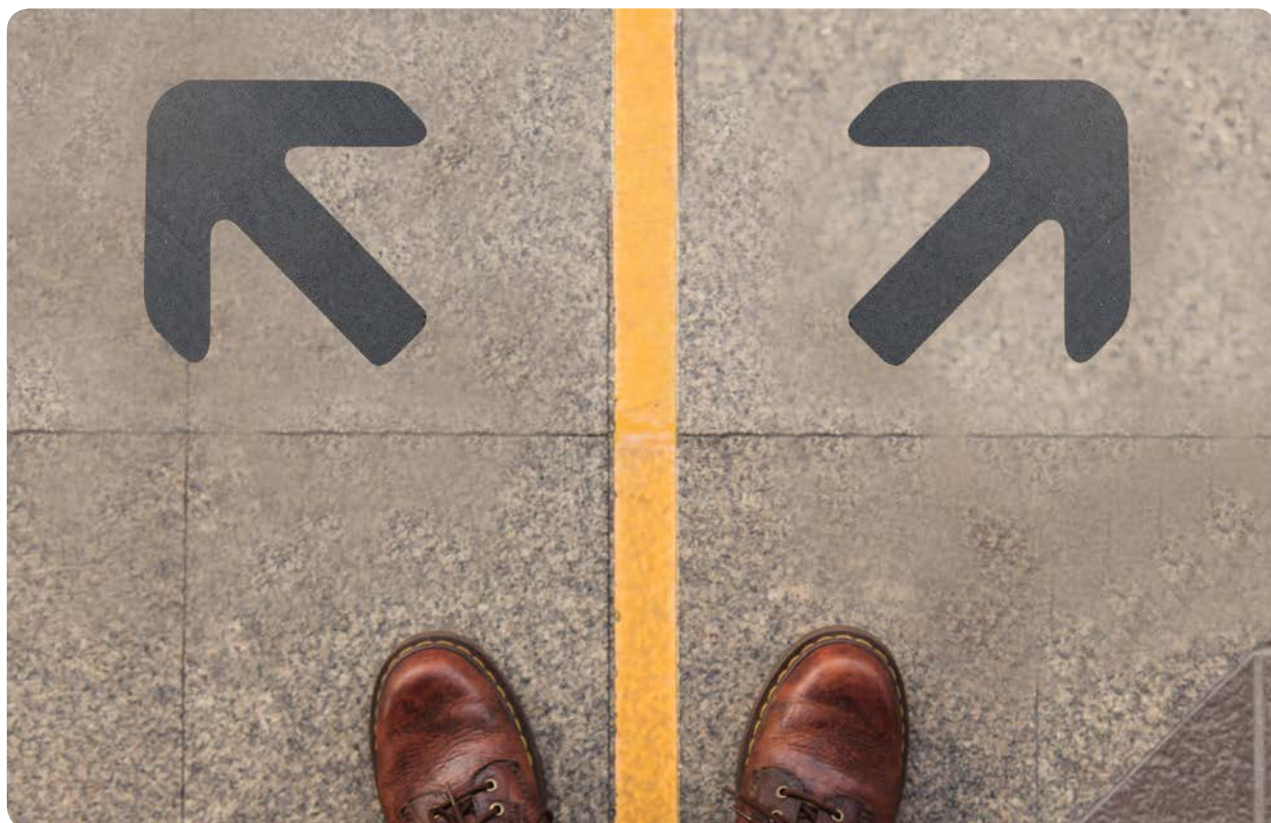
Kako bi se postigla potrebna razina posvećenosti i odgovornosti, iskustvo mnogih organizacija pokazuje da je nužna jasna odluka menadžmenta kroz kvalitetan konzultativni proces s interesno-utjecajnim grupama organizacije. Ta odluka treba jasno pokazati volju menadžmenta da aktivno sudjeluje u procesu,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

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

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

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

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



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

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

Za neke organizacije također može biti relevantno da traže prihvaćanje ili odobrenje od izvanjskih aktera prije nego što odluče provesti samoprocjenu. Ovo može biti slučaj kod političara ili viših rukovoditelja ili organizacija više razine, koje tradicionalno više sudjeluju u odlukama menadžmenta. Ključni izvanjski akteri mogu imati svoju ulogu, posebice u prikupljanju podataka i obradi informacija, kao i potencijalno ostvariti korist od promjena u odnosu na neka od identificiranih područja unaprjeđenja rada.

Inicijalno planiranje samoprocjene

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

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

Predlaže se da odluka menadžmenta sadrži odabir panela za bodovanje koji će se koristiti, a predlažu se dva načina bodovanja. Organizacija treba izabrati koji će koristiti, ovisno o vremenu koje ima na raspolaganju za bodovanje i o razini iskustva i zrelosti.

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

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

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

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

KORAK 2

Informiranje o projektu samoprocjene



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

Informiranje je temeljno područje u svim projektima upravljanja promjenama, a osobito kada organizacija provodi samoprocjenu. Ako informiranje u vezi sa svrhom i aktivnostima samoprocjene nije jasno ili odgovarajuće, naponi poduzeti u samoprocjeni vjerojatno će se smatrati „samo još jednim projektom” ili „samo još jednom aktivnošću menadžmenta“. Postoji rizik da će ove pretpostavke postati samoispunjujuća proročanstva, jer rukovoditelji srednje razine i drugi ljudi mogu pokazati oklijevanje da se u potpunosti uključe ili sudjeluju u tome.

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

Povratne informacije od korisnika CAF-a – Važnost komunikacije za stvaranje vlasništva zaposlenika nad procesom općenito je podcijenjena

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

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

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

- kako se samoprocjenom mogu uvesti promjene
- zašto je samoprocjeni dan prioritet
- kako je samoprocjena povezana sa strateškim planiranjem organizacije
- kako je ona povezana (na primjer kao prvi korak) s generalnim naporima za unaprjeđenje rada organizacije, na primjer kroz implementaciju inovativnog programa operativnih reformi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Informiranje i obuka grupe za samoprocjenu

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

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

će bolje shvatiti na koji način CAF-samoprocjena funkcionira. Mora se postići konsenzus o načinu evaluacije jakih strana i područja za poboljšanje, kao i načina dodjele bodova.

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

KORAK 5

Obaviti samoprocjenu

Obaviti pojedinačnu samoprocjenu

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

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

Kako bodovati

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

Postizanje konsenzusa u grupi

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

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



Zaključci konsenzusa

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

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

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

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

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

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

Trajanje aktivnosti samoprocjene

Ako uzmemo u obzir kako realnost tako i preferencije, ali i različite provedene ankete, dva ili tri dana čine se premalo za obavljanje pouzdane samoprocjene, dok se deset ili više dana čine previše. Teško je predložiti idealno vrijeme trajanja CAF-samoprocjene, jer postoji suviše varijabla, uk-

Povratne informacije korisnika CAF-a – dodatna vrijednost diskusija

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

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

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

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



KORAK 6

Izraditi izvješće koje opisuje rezultat samoprocjene

Tipično izvješće o samoprocjeni trebalo bi slijediti strukturu CAF-a (kao što je prikazano u shemi A) i sadržati barem sljedeće elemente:

- jake strane i područja za unaprjeđenje rada za svaki potkriterij uz relevantne dokaze
- bodove koji se temelje na korištenom panelu bodovanja u skladu s prikupljenim dokazima
- ideje za aktivnosti unaprjeđenja rada.

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

KORAK 7**Izraditi plan
unaprjeđenja rada**

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

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

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

Odrediti prioritetna područja unaprjeđenja rada

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

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

Proces izgradnje plana unaprjeđenja rada mogao bi se strukturirati na sljedeći način: menadžment u konzultaciji s relevantnim akterima (na primjer, članovima grupe za samoprocjenu),

Povratne informacije korisnika CAF-a: nedostatak mjerenja

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

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

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

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

Preporuke

Dok se na CAF-samoprocjenu gleda kao na početak strategije dugoročnog unaprjeđenja rada, procjenom se neizbježno naglašava nekoliko po-

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

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

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

KORAK 8

Informiranje o planu unaprjeđenja rada

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

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

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

Članovi grupa za samoprocjenu (SAG)

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

KORAK 9

Implementirati plan unaprjeđenja rada

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

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

Svaki proces upravljanja kvalitetom treba biti zasnovan na redovitom praćenju implementacije i evaluacije produkata i ishoda rada. Uz redovito praćenje moguće je prilagoditi planove tijekom implementacije te nakon evaluacije (rezultati i ishodi) provjeriti što je postignuto i cjelokupan učinak. Kako bi se ovo unaprijedilo, nužno je ustanoviti načine mjerenja učinka aktivnosti (pokazatelji učinka, kriterij uspjeha itd.). Organizacije trebaju koristiti ciklus planirati – uraditi – provjeriti



– djelovati (PDCA) kako bi upravljale aktivnostima unaprjeđenja rada. U cilju postizanja potpune koristi od aktivnosti unaprjeđenja rada one bi se trebale integrirati u redovite procese organizacije.

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

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

KORAK 10

Planirati sljedeću samoprocjenu

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

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

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

V. Eksterna procjena za CAF

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

Postupak eksterne procjene za CAF teži postizanju sljedećih ciljeva:

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

U tu svrhu ovaj postupak je izgrađen na tri stupa.

Stup 1: Proces samoprocjene

Kvaliteta samoprocjene služi kao temelj za uspjeh budućih unaprjeđenja rada. U prvom stupu postupka eksterne procjene za CAF analizira se kvaliteta procesa samoprocjene.

Stup 2: Proces aktivnosti unaprjeđenja rada

U drugom stupu se eksternom procjenom za CAF razmatraju usvojene procedure planiranja i proces koji se slijedi za provedbu CAF-radnja za unaprjeđenje rada.

Stup 3: Zrelost organizacije u odnosu na TQM

Jedan od ciljeva CAF-modela jeste da organizacije javnog sektora približava k osam temeljnih načela izvrsnosti. Evaluacija se stoga odnosi na nivo zrelosti koji je organizacija postigla na temelju procesa samoprocjene i unaprjeđenja rada.

Akteri eksterne procjene za CAF

Kvalificirani akteri eksterne procjene za CAF djeluju kao evaluatori. Analiziraju dokumente koje je dostavio podnositelj zahtjeva, obavljaju intervjue s relevantnim akterima i drugim zainteresiranim subjektima implementacije

CAF-a i obavljaju posjet na licu mjesta. Na temelju prikupljenih uvida formulira se povratna informacija i priprema odluka o dodjeli oznake „efektivnog korisnika CAF-a“. Glavni zadaci aktera eksterne procjene za CAF su:

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

Da bi postali akteri eksterne procjene za CAF, podnositelji zahtjeva trebaju sudjelovati u zajedničkoj obuci na nacionalnoj ili europskoj razini.

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

VI. Glosar

pojmovna CAF-a

Agilan način razmišljanja (Agile mindset)

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

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

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

Agilnost (Agility)

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

Analize potrošnje (Spending reviews)

Analize potrošnje su strukturirani i obvezujući postupci revizije koji služe za propitivanje razloga i načina ispunjavanja zadaća javne uprave i kao takvi povećavaju učinkovitost i efektivnost pružanja javnih usluga. Analize potrošnje mogu pomoći javnim organizacijama da bolje razumiju potrošnju i pronađu mogućnosti za unaprjeđenje učinkovitosti. Radi se o detaljnim procjenama specifičnih područja potrošnje, a za cilj imaju pov-

ćanje transparentnosti, unaprjeđenje učinkovitosti i, prema potrebi, preraspodjelu resursa.

Anketa (Survey)

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

Automatizacija (Automation – automatisation)

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

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

Ciljevi (Objectives (goals/aims/targets))

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

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

Ciljevi održivog razvoja (Sustainable development goals – SDG)

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

Davanje smisla (Sense making)

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

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

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

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

Digitalne kompetencije odnose se na pouzdanu i kritičku upotrebu cijelog niza digitalnih tehnologija za informiranje, komunikaciju i rješavanje osnovnih problema.

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

Dijagram/mapa procesa (Process diagram/map)

Grafički prikaz niza radnja koje se odvijaju unutar procesa.

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

Dijalog/intervju za ocjenjivanje učinka je strukturirani godišnji intervju za ocjenu osoblja koji vode rukovodeći službenici i zaposlenici. Tijekom intervjuja razmatraju se rezultati rada u prošloj godini i postiže se zajednički dogovor o nužnim daljnjim mjerama za razvoj u smislu suradnje, novih područja aktivnosti, daljnjih mjera obuke itd.

Vidi i → Ocjenjivanje

Dizajn usluga (Service design)

Ovo je aktivnost planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacije i materijalnih komponenata neke usluge radi unaprjeđenja njezine kvalitete i interakcije između pružatelja usluge i njegovih korisnika.

Dizajnersko razmišljanje (Design thinking)

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

Dokazi (Evidence)

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

Društvena odgovornost (Social responsibility)

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

Društveni mediji (Social media)

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

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

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

E **fektivnost (Effectiveness)**

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

E **činkovitost (Efficiency)**

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

EFQM

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

Elastičnost/otpornost (Resilience)

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

Elektronički alati (E-tools)

Elektronički alat je računalo ili internetski instrument koji zadatak čini lakšim, bržim ili učinkovitim.

Etika (Ethics)

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

E-učenje (E-learning)

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

E-uprava (E-government)

E-uprava je jedan aspekt digitalizacije – korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) u javnim upravama. U kombinaciji s promjenama u organizaciji i novim vještinama, pomaže unaprjeđenju javnih usluga i demokratskih procesa, a također jača i podršku javnim politikama. E-uprava se smatra sredstvom koje omogućava postizanje bolje i učinkovitije uprave. Može unaprijediti izradu i implementaciju javnih politika i pomoći

javnom sektoru da odgovori na potencijalno su-
kobljene zahtjeve za pružanje više usluga i boljih
usluga s manje resursa.

Evaluacija (Evaluation)

Evaluacija je provjera jesu li poduzete aktivnosti
dovele do željenih učinaka i bi li se drugim aktiv-
nostima postigli bolji rezultati uz niže troškove.

G **DPR**

GDPR je Opća uredba o zaštiti podataka Europske
unije. GDPR je stupio na snagu 2018. godine, a os-
mišljen je radi modernizacije zakona koji štite os-
obne podatke pojedinaca. GDPR je novi europski
okvir za zakone o zaštiti podataka.

Građanin/korisnik (Citizen/customer)

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

Grupno financiranje (Crowdfunding)

Grupno financiranje je praksa financiranja pro-
jekta ili poduhvata prikupljanjem novca od velik-
og broja ljudi koji pojedinačno daju relativno mali
iznos, obično preko interneta.

I **nformacija** **(Information)**

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

Informacijski sustav upravljanja **(Management information system –** **MIS)**

MIS je kompjutorizirani informacijski sustav koji
prikuplja i priprema informacije organizacije (npr.,
podaci o učinku, podaci o proračunu, podaci o re-
zultatima i ishodima) radi rukovođenja organizaci-
jom na temelju trajnog mjerenja ostvarenja cil-
jeva, rizika i kvalitete. Na temelju tih informacija

moгу se provesti analize, riješiti problemi i doni-
jeti strateške odluke. Informacijski sustavi uprav-
ljanja prikupljaju interne i eksterne podatke i pri-
premaju ih kao podlogu za odluke rukovodstva.

Inkluzija (Inclusion)

Organizacija prepoznaje da je svako ljudsko biće
član društva bez obzira na porijeklo, invalid-
nost, seksualnu orijentaciju ili dob. Prepoznaje da
društvo u cjelini ima koristi od raznovrsnosti poje-
dinaca i primjenjuje vrijednosti nediskriminacije
i jednakosti u svojoj organizacijskoj kulturi i uslu-
gama. Organizacije javnog sektora su uzor u ost-
varivanju inkluzivnog društva.

Inovacija (Innovation)

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

Inovacijska kultura **(Innovation-driven culture)**

Inovacijsku organizacijsku kulturu u javnom sek-
toru karakterizira niz vrijednosti, kao što su: sa-
moodgovornost, dosljedna usmjerenost na ko-
risnika, otvorenost, propitivanje istrošenih
obrazaca djelovanja, raznovrsnost, obostra-
no uvažavanje, usmjerenost na postignuća i još
mnogo toga. U ovom kontekstu međuorganizaci-
jska suradnja može otvoriti nove perspektive i
pokrenuti važne procese učenja. Vodstvo igra kl-
jučnu ulogu u izgradnji inovacijske organizacijske
kulture.

Integritet (Integrity)

Integritet je stalno održavanje sustava osobnih vri-
jednosti i osobnih ideala vlastitim govorom i pos-
tupcima. Kako bi osigurale da ne dođe do ugrožava-
vanja njihovog javnog imidža, javne ustanove
trebaju osigurati da njihovi zaposlenici postupaju
savjesno. Organizacije javnog sektora stoga raz-
rađuju opće kodekse ponašanja zaposlenika koji
sadrže smjernice o tome kako postupati u kon-
kretnim situacijama.

Ishod (Outcome)

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

ISO

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je globalna mreža koja utvrđuje međunarodne standarde koji su potrebni za poslovne subjekte, vlasti i društvo; razvija ih u suradnji sa sektorima u kojima će se primjenjivati; usvaja ih putem transparentnih procedura na temelju informacija koje dobije iz država; i traži da se ti standardi poštuju širom svijeta.

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

Izlazni rezultat (Output)

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

Izvrsnost (Excellence)

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

Javna politika (Public policy)

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

Javna politika odnosi se na zbroj odluka, ciljeva i aktivnosti povezanih sa sadržajem koje provode subjekti relevantnog političkog sustava (npr., općine, regionalna i državna razina, europska razina).

Javno-privatno partnerstvo (Public-private partnership)

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

Kibernetska sigurnost (Cybersecurity)

Kibernetska sigurnost je zaštita sustava povezanih na internet, što uključuje hardver, softver i podatke, od kibernetičkih napada. U kontekstu računalstva, sigurnost obuhvaća kibernetičku i fizičku sigurnost – poduzeća koriste i jedno i drugo za zaštitu od neovlaštenog pristupa podatkovnim centrima i drugim kompjutoriziranim sustavima.

Ključni faktor uspjeha (Critical success factor)

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

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

Rezultati koje organizacija postiže u odnosu na svoju strategiju i planiranje vezano za potrebe i

zahtjeve različitih aktera (izvanjski rezultati); kao i rezultati organizacije u odnosu na upravljanje i unaprjeđenje rada (unutarnji rezultati).

Kodeks ponašanja (Code of conduct)

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

Kompetencije (Competence)

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

Konsenzus (Consensus)

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

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

Ovo izvješće opisuje rezultate samoprocjene i mora uključiti jake strane i područja za unaprjeđenje rada organizacije. Izvješće također (može) sadržati prijedloge za poboljšanje u nekim ključnim projektima.

Kontroling (Controlling)

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

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

Korporativna društvena odgovornost (Corporate social responsibility)

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

Kultura vođenja (Leadership culture)

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

Kvaliteta (Quality)

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

Liderstvo (Leadership)

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

LJ udi (People)

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

M entorstvo (Mentoring)

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

Misija/izjava o misiji (Mission/mission statement)

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

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

Mreža (Network)

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

Mreže za učenje i suradnju (Learning and collaboration networks)

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

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

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

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

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

O bjektivna odgovornost (Accountability)

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

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

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

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

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

Odgovaranje na žalbe (Complaints management)

Odgovaranje na žalbe odnosi se na sustavno rješavanje žalbi korisnika. Ciljevi odgovaranja na žalbe su optimizacija odnosa s građanima/korisnicima i osiguranje kvalitete.

Odozdo prema gore (Bottom-up)

Pravac u kojem, na primjer, teku informacije ili odluke s nižih razina organizacije k njezinim višim razinama poznat je kao „odozdo prema gore“. Suprotno od toga je odozgo prema dolje.

Odozgo prema dolje (Top-down)

Tijek informacija i odluka od viših ka nižim razinama unutar organizacije. Suprotno je odozdo prema gore.

Održivost/održiv razvoj (Sustainability/ sustainable development)

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

Opis posla (Job description)

Opis posla je potpun prikaz funkcija (opis zadataka, odgovornosti, znanja, kompetencija i sposobnosti). To je temeljni instrument za upravljanje ljudskim resursima i predstavlja element znanja, analize, komunikacije i dijaloga. On čini jed-

nu vrstu povelje između organizacije i nositelja pozicije. Osim toga, opis posla je i ključni faktor za upoznavanje poslodavaca i zaposlenika s njihovim odgovornostima.

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

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

Organizacijska kultura (Organisational culture)

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

Organizacijska struktura (Organisational structure)

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

Osiguranje kvalitete (Quality assurance)

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

Oснаživanje (Empowerment)

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

Osobna obuka (Coaching)

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

Otvoreni izvorni kod (Open source)

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

Otvoreni podaci (Open data)

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

Partnerstvo (Partnership)

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

PDCA-ciklus (PDCA cycle)

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

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

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

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

Period (Term)

Period vremena tijekom kojeg se trebaju postići rezultati.

Kratkoročni

Obično se odnosi na period manji od jedne godine.

Srednjoročni

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

Dugoročni

Obično se odnosi na period duži od pet godina.

Plan aktivnosti (Action Plan)

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

Planiranje proračuna prema učinku (Performance budgeting)

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

Pokazatelji (Indicators)

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

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

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

Politika životnoga ciklusa (Life cycle policy)

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

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

Prateće aktivnosti (Follow-up)

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

Pristupačnost (Accessibility)

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

Privatnost podataka (Data privacy)

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

koji se podaci u računalnom sustavu mogu podijeliti s trećim stranama.

Procedura (Procedure)

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

Proces (Process)

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

Proces kontinuiranog unaprjeđenja rada (Continuous improvement process)

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

Proračunska/financijska transparentnost (Budgetary/financial transparency)

Ideja otvaranja proračuna u osnovi ima za cilj pružanje sveobuhvatnih, razumljivih i slobodno dostupnih informacija o javnim proračunima na internetu. Radi postizanja veće proračunske/financijske transparentnosti, poduzimaju se napore na objavljivanju proračunskih dokumenata, provedbi inicijativa za otvoreni proračun (www.openspending.org), umrežavanju i privlačnoj vizualizaciji financijskih podataka, sve do uključivanja građana u interne procese (informirati, komentirati, raspravljati, sudjelovati).

Računovodstvo troškova (Cost accounting)

Računovodstvo troškova je središnje područje internog računovodstva u kojem se troškovi evidentiraju, raspoređuju kroz proračunske cjeline (na primjer usluge i proizvodi) i vrši njihova ocjena za posebne namjene. Sustavi računovodstva troškova pokazuju po kojoj se cijeni proizvode javne usluge. Rezultati računovodstva troškova daju važne ulazne podatke za sustave mjerenja učinka.

Rasprava radi iznalaženja novih ideja (Brainstorming)

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

Raznovrsnost (Diversity)

Raznovrsnost se odnosi na razlike. Može se odnositi na različite vrijednosti, stavove, kulturu, filozofiju ili vjerska uvjerenja, znanje, vještine, iskustvo i životne stilove grupe ili pojedinaca unutar grupe. Također, može biti zasnovana na rodnoj pripadnosti, nacionalnom ili etničkom porijeklu, invaliditetu ili dobi. U javnoj upravi raznolika organizacija smatra se onom koja odražava društvo i različite potrebe korisnika i aktera kojima služi.

Referentno mjerenje (Benchmarking)

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

Re-inženjering poslovnih procesa (Business process re-engineering – BPR)

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

Relevantni akteri (Stakeholders)

Relevantni akteri su oni koji imaju interes u aktivnostima organizacije, bilo da se radi o financijskom ili drugom interesu. Unutarnji i izvanjski akteri mogu se klasificirati u četiri najvažnije kategorije: političke vlasti, građani/korisnici, ljudi koji rade u organizaciji, partneri. Primjeri aktera:

donositelji političkih odluka, građani/korisnici, zaposlenici, društvo, inspeksijske agencije, mediji, partneri. Vladine agencije također su akteri.

Resursi (Resources)

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

Revizija/Provjera (Audit)

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

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

Robotika (Robotics)

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

Rukovodstvo (Management)

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

Sustav upravljanja kvalitetom (Quality management system – QMS)

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

Sustav uravnoteženih pokazatelja (Balanced scorecard)

Sustav uravnoteženih pokazatelja (engl. skr. BSC) je skup kvantitativnih mjerenja kojima se ocjenjuje u kojoj mjeri organizacija uspijeva u postizanju svoje misije i strateških ciljeva. Ova mjerenja odnose se na četiri područja: inovaciju i učenje (upravljanje ljudima), interne procese, korisnike i financijsko upravljanje. Pokazatelji svakog pristupa povezani su jedni s drugima kroz uzročno-posljedičnu vezu. Te su veze zasnovane na hipotezama koje se moraju stalno pratiti.

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

Sustav uravnoteženih pokazatelja sve više se koristi u javnom sektoru u Europi.

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

SMART-ciljevi (SMART objectives)

U ciljevima se navodi što je organizacija odredila postići. Preporučuje se da ciljevi budu SMART:

- konkretni (engl. specific) – precizno definirano što treba postići
- mjerljivi (engl. measurable) – imaju kvantificirane ciljeve
- izvedivi (engl. achievable) – je li cilj previše ambiciozan ili je cilj obuhvaćen misijom?
- realni (engl. realistic) – jesu li na raspolaganju potrebni resursi?
- vremenski određeni (engl. timed) – je li unutar vremenskog roka koji je izvediv?

Strategija (Strategy)

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

Sukob interesa (Conflict of interest)

U javnom sektoru sukob interesa odnosi se na sukob između javne dužnosti i privatnog interesa javnog službenika, gdje privatni interesi javnog službenika mogu neprihvatljivo utjecati na njegovo/njezino izvršavanje službenih dužnosti (na primjer, dodatno zaposlenje, moguća pristranost, prihvaćanje darova). Čak i ako nema dokaza o neprihvatljivim aktivnostima, sukob interesa može stvoriti dojam neadekvatnosti, koja može podrivati povjerenje u sposobnost te osobe da djeluje na ispravan način.

TQM / Upravljanje ukupnom (cjelovitom) kvalitetom (TQM – Total Quality Management)

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

Transparentnost (Transparency)

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

Učenje (Learning)

Učenje je stjecanje i shvaćanje znanja i informacija koje mogu dovesti do unaprjeđenja rada ili promjena. Primjeri aktivnosti učenja u organizaciji uključuju benchmarking/benchlearning, unutarnje ili izvanjsko vođenje procjene i/ili revizije i studije najboljih praksa. Primjeri pojedinačnog učenja uključuju obuke i razvoj vještina.

- Okruženje u kojem se uči (Learning environment)
Okruženje u kojem se uči unutar radne zajednice je ono u kojem se odvija učenje u obliku stjecanja vještina, razmjene znanja, iskustava i dijaloga o najboljim praksama.
- Organizacija koja uči (Learning organisation)
Organizacija koja uči je ona u kojoj ljudi

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

Učenje na radnom mjestu (On-the-job learning)

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

Učenje jedni od drugih (Benchlearning)

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

Učinak (Performance)

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

Ulazna jedinica (Input)

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

Upravljanje (Governance)

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

Upravljanje ljudskim resursima (Human resources management)

Podrazumijeva upravljanje, razvoj i korištenje znanja, vještina i punog potencijala zaposlenika

organizacije u cilju podrške politici i planiranju posla, kao i efektivnom tijeku njezinih procesa.

Upravljanje objektima i opremom (Facility management)

Odnosi se na upravljanje zgradama i njihovom tehničkom opremom. Javne zgrade, druga imovina i operativni procesi promatraju se holistički u okviru koncepta upravljanja objektima i opremom. Cilj koordiniranog rukovanja procesima je trajno smanjiti operativne i upravljačke troškovi, fiksne troškove učiniti fleksibilnijim, osigurati tehničku dostupnost postrojenja te održavati ili čak i povećati vrijednost zgrada i opreme na dugoročnoj osnovi.

Upravljanje promjenama (Change management)

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

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

Upravljanje rizicima (Risk management)

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

Upravljanje učinkom (Performance management)

Upravljanje učinkom je model interaktivne kontrole na temelju dogovora. Bitni operativni elementi ove vrste upravljanja leže u mogućnosti strana koje postižu dogovor da nađu odgovarajuću ravnotežu između dostupnih resursa i rezultata koji će se postići pomoću tih resursa. Temeljna ideja upravljanja učinkom u radu jeste što bolja uspostava ravnoteže između resursa i cil-

jeva, s jedne strane, te učinkovitosti i kvalitete, s druge strane, uz osiguravanje da se željeni učinci postižu na ekonomičan način.

Upravljanje ukupnom (cjelovitom) kvalitetom ili upravljanje kvalitetom (Total quality management or quality management)

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

Upravljanje znanjem (Knowledge management)

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

Usklađenost (Compliance)

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

Utjecaj (Impact)

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

Uzor (Role model)

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

V eliki podaci (Big data)

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

Vitka metodologija (Lean methodology)

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

Vizija (Vision)

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

Vještačka inteligencija (Artificial intelligence – AI)

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

Vlasnik procesa (Process owner)

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

- Shvaćanje procesa: Kako se on provodi u praksi?
- Usmjeravanje procesa: Kako se on uklapa u širu viziju; Tko su unutarnji i izvanjski akteri i jesu li ispunjena njihova očekivanja; Kako je proces povezan s drugim procesima?
- Informiranje unutarnjih i eksternih aktera o procesu.
- Praćenje, mjerenje i referentno mjerenje procesa: u kojoj je mjeri proces učinkovit i efektivan?
- Izvještavanje o procesu: Što se konkretno može poboljšati? Gdje su slabe strane i kako se one mogu rješavati?

Primjenom ovih koraka vlasnik procesa ima priliku kontinuirano unaprjeđivati proces.

Vođe (Leaders)

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

Vođenje vlastitim primjerom (Leading by example)

Za transformaciju organizacijske kulture, uloga vodstva je vitalna. Nastupajući kao uzori, ru-

kovoditelji mogu pokazati svoju osobnu spremnost na promjene i time stvoriti sljedbenike. Programi kulturnih promjena i obuka vođa trebaju se stoga baviti sljedećim konceptima: integritet, davanje smisla, poštovanje, sudjelovanje, inovacije, osnaživanje, preciznost, objektivna odgovornost, agilnost itd.

Vrijednost – javna vrijednost (Value – public value)

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

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

Zajednička evaluacija (Co-Evaluation)

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

Zajednička produkcija (Co-Production)

Građani se uključuju u stvaranje i/ili pružanje ciklusa usluga i njihove kvalitete.

Zajedničko dizajniranje (Co-Design)

Zajedničko dizajniranje je okvir za uključivanje građana i korisnika u (daljnji) razvoj javnih uslu-

ga. Primjeri su radionice o inovacijama, radionice o dizajnerskom razmišljanju i strukturirane povratne veze, kojima se povratne informacije građana i korisnika na strukturiran način bilježe i čine korisnim za daljnji razvoj procesa pružanja usluga.

Zajedničko odlučivanje (Co-Decision)

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

Zaštita podataka (Data protection)

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

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

Znanje (Knowledge)

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

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

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

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

Zahvale

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

Verzija CAF-a 2020 rezultat je aktivne suradnje nacionalnih korespondenata CAF-mreže i Europskog instituta za javnu upravu (EIPA), koji su zaduženi za promociju, implementaciju i periodičnu reviziju CAF-a na europskoj i nacionalnoj razini.

Uređivanje CAF2020 obavili su:

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

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

Doprinosu dale Bugarska, Grčka i Slovačka Republika.

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

Europski resursni centar za CAF – Europski institut za javnu upravu

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Nizozemska

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

EUPAN CAF-korespondenti

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

Europske zemlje i organizacije koje provode CAF

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

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

Izvaneuropske zemlje koje pilotiraju CAF

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

Dodatne informacije o
implementaciji CAF modela:

Ured koordinatora za reformu javne uprave:

caf@parco.gov.ba

Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine:

caf@ads.gov.ba

Agencija za državnu upravu Republike Srpske:

caf@adu.vladars.net

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine:

caf@adsfbih.gov.ba