

Sadržaj

Uvod	3
CAF alat za samoprocjenjivanje - početak putovanja ka kvalitetnijoj upravi	5
Šta se procjenjuje?	7
CAF i ostali modeli uvođenja kvaliteta	9
Kako izgleda proces samoprocjenjivanja u praksi?	12
Kako se sprovodi?	13
Metodologija za procjenu pojedinačnih oblasti	19
Liderstvo	19
Strategija i planiranje	23
Partnerstva i resursi	29
Upravljanje procesima i promjenama	33
Rezultati korisničke orijentacije.....	36
Rezultati zadovoljstva zaposlenih.....	38
Rezultati u vezi sa širom društvenom zajednicom.....	41
Rezultati ključnih performansi.....	42
Skale za ocjenjivanje oblasti koje omogućavaju razvoj (Kriterijumi od 1 do 5).....	43
Skala za ocjenjivanje rezultata (Kriterijumi od 6 do 9)	45
Kako se popunjavaju upitnici za samoprocjenjivanje?	46
Najčešća pitanja i odgovori prije nego što se otpočne sa primjenom CAF metodologije u lokalnoj upravi	51
Dosadašnja iskustva sa implementacijom CAF metodologije (MDP Doboje)	56
Dodatak I - Upitnici za (samo)procjenjivanje prema CAF metodologiji u opštinskim upravama	59
Dodatak II – Riječnik pojmova CAF	83
Dodatak III - Alat za prioritizaciju poboljšanja	87

Common Assessment Framework (CAF) je metodologija čiji je cilj da u javnim organizacijama procjeni stanje prema najvažnijim oblastima vezano za razvoj i rezultatima u organizaciji, a samim tim i uvede poboljšanja, na osnovu većeg fokusa na kvalitet.

Evropski institut za javnu administraciju

Uvod

CAF¹ metodologija je komplementarna u potpunosti sa brojnim inicijativama u vezi sa kvalitetom u lokalnim upravama koje su prisutne u posljednjih par godina. Svrha svih ovih inicijativa je bila da lokalne uprave postanu osjetljivije u vezi sa svojim postavljenim ciljevima prilikom odnosa sa korisnicima i građanima, uz stalan razvoj njihove organizacije i kompetencija svojih zaposlenih.

CAF alat za (samo)procjenjivanje čini priručnik za procjenjivanje i uputstvo za početak primjene ovog alata u lokalnoj upravi. Strukturisan je na način da kad se jednom primjeni u organizaciji, otkriva mnoge važne oblasti koje su bitne u upravljanju kvalitetom.

CAF priručnik je baziran na CAF modelu. On predstavlja alat podrške lokalnim upravama radi razumjevanja i korišćenja principa upravljanja kvalitetom. Ovaj priručnik predstavlja instrument za otpočinjanje primjene ovog metodološkog okvira za uprave u Bosni i Hercegovini. Razvijen je u okviru projekta «Uvođenje jedinstvenih evropskih standarda i metodologije evaluacije opštinskih uprava u BiH prema CAF (Common Assessment Framework) modelu» koji finansiraju Fond Otvoreno Društvo i Intercooperation/SDC.

CAF metodologija je razvijena od strane Evropskog Instituta za javnu administraciju i podržana od strane EU Ministarstva zaduženih za javnu administraciju. Ona predstavlja alat za promociju principa za upravljanje kvalitetom i pomaže javnom sektoru u korištenju tehnika upravljanja kvalitetom u cilju poboljšanja njihovih performansi. CAF je omogućio da se mnogo lakše identifikuju pitanja u vezi sa kvalitetom i radi na samom unapređenju kvaliteta.

CAF metodologija pruža veoma jednostavan i značajan uvid u odnos prema kvalitetu u lokalnim upravama odnosno drugim organizacijama koje se fokusiraju na korisnike, građane i rezultate. Ovo može biti početak dugoročnog procesa razvoja kvaliteta i vodi ka usvajanju koncepta „izvrsnosti“.

CAF je razvijen za organizacije koje žele sveobuhvatnu procjenu njihovih performansi i rezultata. Osnovno jezgro CAF metodologije je alat za samoprocjenjivanje koji omogućava da se nauči više o organizaciji u kojoj radite.

Ovim putem ćete utvrditi koje su to oblasti u kojima ste stvarno dobri i usmjeriti pažnju na izazove i oblasti za poboljšanje sa kojima se suočavate. Ovaj alat ohrabruje aktivnu interakciju između

¹ Skr. od engleskog naziva Common Assessment Framework (Zajednički okvir za (samo) procjenjivanje)

rukovodstva/lidera i zaposlenih u vezi sa upravljanjem kvalitetom i ohrabruje obje strane da prihvate uzajamne odgovornosti za ove napore. To je ono što čini ovaj alat dobrim mehanizmom prilikom učvršćenja upravljanjem kvalitetom kroz organizaciju.

Uz alate za samoprocjenjivanje, nastoje se razviti i ostali alati i metodologija koja će ohrabriti i pomoći njegovo lakše korištenje kao što su e-alati koji će se moći koristiti interaktivno uz metode koji će olakšati implementaciju poboljšanja nakon izvršene samoprocjene.

CAF metodologija je očigledno alat za organizacije koje žele da steknu cjelokupan uvid u stanje njihovih performansi i da učine rezultate vidljivijim unutar sebe same, kao i šire društvene zajednice.

CAF alat za samoprocjenjivanje - početak putovanja ka kvalitetnijoj upravi

Modernizacija administracije zahtjeva ne samo promjene u njihovim strategijama i strukturama već i u kulturi ponašanja. Proces koji vodi od birokratskog ka akciono orijentisanoj administraciji je proces organizacionog učenja koji se jedino može primjeniti kroz promjene u samoj kulturi. Stoga, primjećeno je da je uloga zaposlenih ogromna u cijelom ovom reformskom procesu. Pored ovoga, posljednjih godina se može primjetiti i sve veći razvoj različitih sistema za uvođenje kvaliteta u organizacije (ISO 9000:2000, model Evropske fondacije za upravljenje kvalitetom, modeli izvrsnosti, itd.) koji pružaju podršku i navode javne organizacije/uprave na stalnu potrebu preispitivanja svog odnosa sa korisnicima te na potrebu za usavršavanjem. Jedan od sve češćih instrumenata za podršku kvaliteta u organizaciji i stvaranje okvira za jedan od sistema kvaliteta uz puno uključivanje zaposlenih predstavlja CAF.

Osnovni model koji objašnjava svrhu primjene CAF-a nije moguće posmatrati izolovano u širem kontekstu reforme u upravama. Suština ovog modela, zasnovanog na ideji izvrsnosti, svodi se na stvaranje operativnih pretpostavki (metodologije i alata) za samoprocjenu, poređenje sa drugima (boljima, naprednijima) i stalnom razvijanju vlastitih kapaciteta i performansi. Sam model je modifikacija poslovnog modela tj. „modela izvrsnosti“ Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom², koji je svoju svrhu dokazao u mnogim privatnim kompanijama.

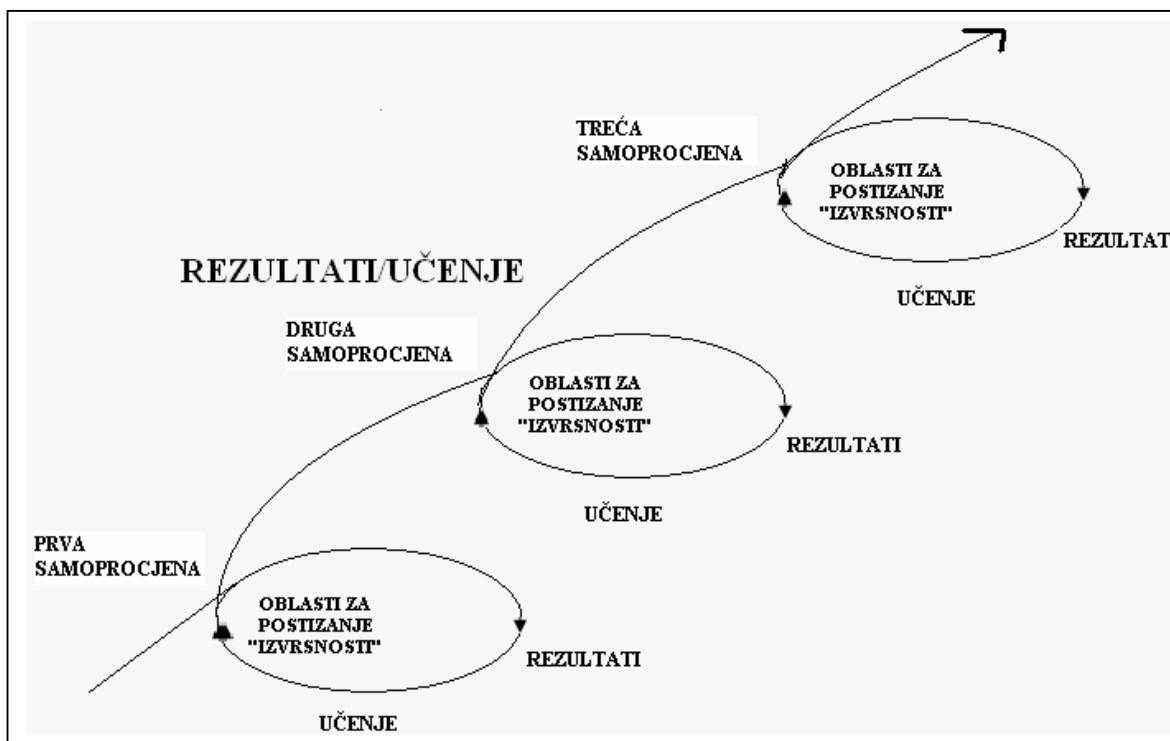
Svrha korištenja samoprocjene koristeći CAF model je da se učini ogroman korak na putu ka strateškom i sistematskom upravljanju kvalitetom u vašoj organizaciji.

U suštini, put ka potpunom upravljanju kvalitetu je stalan proces jer promjene u uslovima samog okruženja i nove mogućnosti znače da će uvijek biti mogućnosti za poboljšanje performansi i rezultata. Međutim, jedna tipična karakteristika ovog puta je da, u određenim vremenskim intervalima, lokalna uprava utvrdi stanje svojih performansi i rezultata kroz proces samoprocjenjivanja prema CAF modelu. Ovo omogućava organizaciji da razvije sistematičnu, strategijsku platformu za upravljanje kvalitetom u budućnosti i njenom daljem razvoju.

Na slici ispod se može vidjeti kako samoprocjena omogućava da se stekne sveukupna slika o najvažnijim oblastima kojima se postiže „izvrsnost“ u performansama i rezultatima i način na koji

² engl. European Foundation for Quality Management – EFQM model

su vezani. Takođe, ovo omogućava upravi da procesom učenja dođe na viši nivo, gdje su performanse i rezultati mnogo bolji.



Slika 1. – Proces učenja i razvoja

CAF alat za (samo)procjenjivanje čini priručnik za procjenjivanje prema čijim instrukcijama se otpočinje sa primjenom ove metodologije u upravi. Njena primjena u organizaciji otkriva mnoge važne oblasti koje su bitne u upravljanju kvalitetom svake lokalne uprave.

CAF priručnik je alat podrške lokalnim upravama u cilju razumjevanja i korišćenja principa upravljanja kvalitetom.

Osnovu za procjenjivanje čine upitnici za samoprocjenjivanje, koji su dizajnirani posebno za lokalnu upravu u Bosni i Hercegovini, i detaljno razvijena procedura za njihovu dalju primjenu.

Šta se procjenjuje?

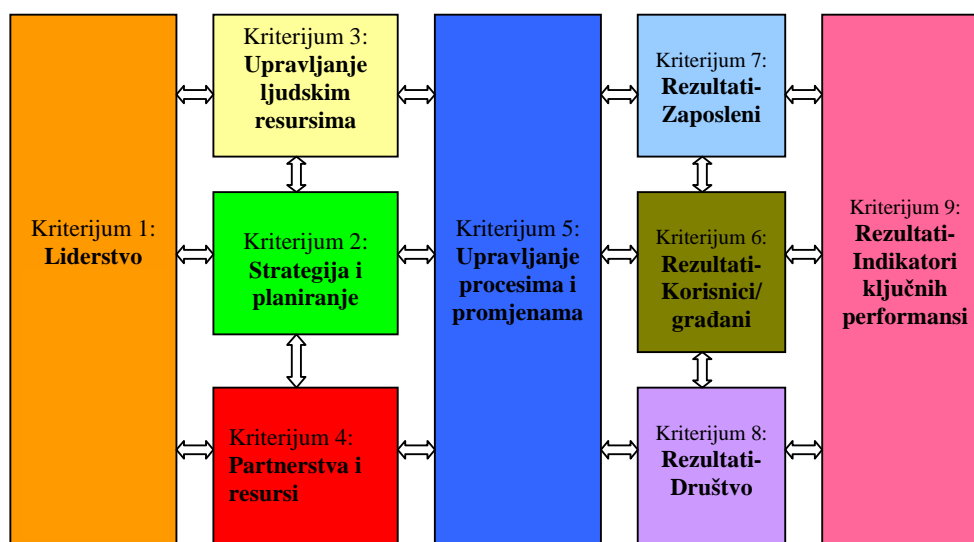
CAF metod odnosi se na devet (9) kriterijuma za procjenjivanje, relevantnih za funkcionisanje svake javne uprave, a samim tim i lokalne. Od ovih kriterijuma, pet od njih se odnosi na ispitivanje različitih oblasti koje omogućavaju lokalnoj upravi da postigne izvrsne rezultate i da se dalje razvija. To su:

1. liderstvo,
2. strategija i planiranje,
3. partnerstva i resurse,
4. upravljanje ljudskim resursima, i
5. upravljanje procesima i promjenama,

Ostala četiri kriterijuma se odnose na same rezultate koje postiže uprava. To su sljedeći rezultati:

1. rezultati u vezi sa korisnicima/građanima,
2. rezultati u vezi sa zaposlenima,
3. rezultati u vezi sa širom zajednicom,
4. ključni indikatori funkcionisanja.

To se vidi i na sljedećoj slici:



Slika 2. – EFQM/CAF Model

Ova metodologija objašnjava ključne implikacije devet navedenih kriterijuma boljim razumjevanjem važnosti svakoga ponaosob i njihovih međusobnih odnosa unutar svake lokalne uprave. Time se stvara dobra osnova za identifikovanje oblasti u kojim se prioritarno zahtjeva poboljšanje u odnosu na svoje rezultate, ali i na rezultate drugih lokalnih uprava.

U cilju preciziranja kriterijuma koji se ocjenjuje, izabrano je 23 predmeta procjene iz navedenih 9 oblasti. Predmet procjene navodi najvažnije stvari koje su bitne za analizu u okviru datog kriterijuma. Tako su predmeti procjene u okviru liderstva strateško usmjeravanje razvoja, razvoj sistema upravljanja kvalitetom, motivacija zaposlenih i razvoj odnosa sa javnošću i političkim akterima što se može vidjeti na slici dole. Ostali predmeti procjene mogu se naći u detaljnom objašnjenju kriterijuma koji se nalazi dalje u tekstu, te u upitnicima za samoprocjenjivanje u Dodatku 1. na kraju priručnika.

Kriterijum 1: Liderstvo

Ovaj kriterijum se fokusira na to kako opštinsko rukovodstvo (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; lično učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja.

Kriterijum liderstva obuhvata procjenu (predmete procjene) onoga šta opštinsko rukovodstvo čini u cilju:

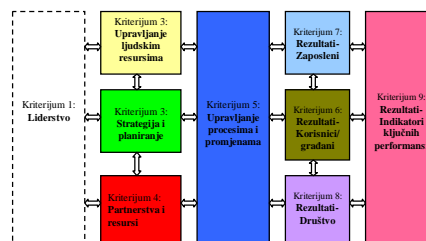
- 1.1. strateškog usmjeravanja razvoja lokalne uprave, dakle načina na koji razvija i komunicira a viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u opštinskoj upravi sa drugima
- 1.2. razvoja i sprovođenja sistema upravljanja u lokalnoj upravi
- 1.3. motivisanja zaposlenih i djelovanjem kao uzor
- 1.4. razvoja i održavanjem odnosa sa javnošću i političkim akterima

Procjena prema ovom kriterijumu uključuje procjenu rada uprave u vezi sa njenim vrijednostima. Ovo opisuje svakodnevnu praksu koja omogućava da uprava realizuje svoju viziju i misiju. Široko uključenje svih zaposlenih je neophodno da bi vizija, misija i vrijednosti zaživjele u jednoj organizaciji.

Takođe, neophodno je da se procjeni i obima u kojem rukovodstvo nastoji da utiče na razvoj uprave sa određenim procesima koji omogućavaju da su zadaci precizirani, da su budžet i finansije pod kontrolom, kao i da su rezultati mjerljivi.

Sposobnost rukovodstva da komunicira informacije i odluke, da motiviše i podržava zaposlene, da kreira okvir za prijedlog poboljšanja i nagrađuje i prepoznaje dostignuća su takođe stvari koje se procjenjuju u okviru kriterijuma liderstvo.

Uz to, grupa za samoprocjenjivanje daje ocjenu o tome kako rukovodstvo doprinosi uravnoteženom i konstruktivnom odnosu sa klijentima, političarima, interesnim grupama i partnerima, i kako aktivno promovise samu upravu u njihovim očima.



CAF i ostali modeli uvođenja kvaliteta

CAF ima četiri svrhe:

- 1) Da utvrdi jedinstvene karakteristike svojstvene svakoj upravi
- 2) Da služi kao alat za one koji žele da poboljšaju performanse svoje organizacije
- 3) Da služi kao svojevrsan kohezivni faktor među različitim modelima u upravljanju kvalitetom
- 4) Da promoviše benchmarking³ među lokalnim upravama

Takođe, zagovornici CAF-a tvrde da on pruža:

- Procjenu zasnovanu na iskustvu
- Sredstvo kojim se postiže konzistentnost pravca kojim se treba ići i konsenzus o potrebama koje se trebaju zadovoljiti da bi došlo do poboljšanja
- Procjenu prema setu kriterijuma koji su naširoko prihvaćeni u Evropi
- Sredstvo mjerenja progressa tokom vremena kroz periodične samoprocjene
- Vezu između ciljeva i strategija i procesa kojim se oni ostvaruju
- Sredstvo kojim se fokusira na aktivnosti unapređenja koje su najneophodnije u upravi
- Šansu za promociju i međusobnu razmjenu dobrih praksi, kako unutar same uprave, tako i među različitim upravama
- Sredstvo kojim se kreira entuzijazam među samim zaposlenim uključujući ih u procese uvođenja unapređenja
- Šanse za identifikaciju progressa i nivoa dostignuća
- Sredstvo kojim se integrišu različite inicijative po pitanju kvaliteta u redovne aktivnosti
- Sumarno, samoprocjena zasnovana na CAF modelu pruža organizaciji šansu da nauči više o sebi samoj.

Treba napomenuti da su pojedine studije koje su sproveli Evropski institut za javnu administraciju pokazale da su javne institucije koje koriste neke od standardnih modela kvaliteta (ISO 9000, EFQM model, krugove kvaliteta, ili strategijske mape) više nego zainteresovane za uvođenje metodologije evaluacije prema CAF modelu u njihov rad. Time se omogućava:

³ Benchmarking (engl.) je mehanizam koji uključuje učenje, distribuciju informacija i prihvatanje najboljih praksi za odvijanje određenih poslova u cilju poboljšanja performansi u funkcionisanju. Prosto rečeno, to je «poboljšanje zasnovano na primjeru drugih».

- ⇒ identifikovanje snaga i oblasti za unapređenje kroz brzu provjeru «zdravlja» u administraciji koje služe kao ulazne informacije za tekuće aktivnosti na poboljšanju,
- ⇒ povećanje senzitivnosti za oblast kvaliteta, i
- ⇒ promociju međusobne razmjene informacija i mišljenja.

Uvriježeno je mišljenje da je CAF metod neka vrsta početnog koraka u uvođenju nekog od navedenih menadžment alata ili sistema kvaliteta u rad lokalne uprave. Da CAF metodologija nije početni korak objašnjava se činjenicom da je ona i sve što je prati (najbolje prakse i benchmarking aktivnosti) relativno jednostavan upravljački alat koji daje slične rezultate kao neki od komplikovanih sistema kvaliteta za koje većina organizacija nema kapaciteta (ljudskih, materijalnih, itd.).

Razlike između dosadašnjih pristupa i modela u unapređenju rada u lokalnoj upravi analizirala je renomirana konsultantska kuća PriceWaterhouseCoopers i one se mogu sumirati u sljedećim tabelama⁴.

Atributi	EFQM (CAF projekat)	ISO9000:2000	Najbolje prakse/Beacon šema
Cilj	Stalno poboljšanje	Akreditovanje sistema Poboljšanje sistema za monitoring	Nagrade za izvrsnost u progresivnim praksama
Ocjenjivanje	Samoprocjenjivanje Eksterna ocjena (prilikom nagrađivanja)	Samo-ocjenjivanje Eksterna akreditacija	Kandidovanje studije slučajeva za ocjenu kod komisije
Potreba za mjerenjem	Organizacija sopstvenih indikatora performansi	Povratna sprega sa klijentima	Stanje u organizaciji
Benchmarking	Od velikog značaja	Interno neophodan	Ne

Tabela 1. – Osnovne razlike među pristupima uvođenja kvaliteta

Karakteristike		
EFQM (Caf model)	ISO9001:2000	Najbolje prakse/Beacon šema
<ul style="list-style-type: none"> -Sveobohvatnost u modelu -Sadrži potpune kriterijume -Fokusiran na samo-ocjenjivanje -Pruža mogućnost poređenja sa privatnim sektorom -Integrisan sa drugim modelima -Popularan u većim organizacijama a naročito lokalnoj upravi 	<ul style="list-style-type: none"> -Veoma atraktivan za rutinske usluge kod kojih je veoma lako mapirati procese i procedure -Poenta u proceduralnom prilagođavanju preko sveobuhvatne dokumentacije -Često mu se prigovara da je previše birokratski i da zahtjeva previše papirologije 	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestuje se kao spremnost u podršci izvrsnosti i inovacija priznavanjem lidera u određenim oblastima i njihovih inovacija - Razmjena iskustava i najboljih praksi radi promocije stalnih poboljšanja -Nedvojbeno pristup učenja koji uključuje akciono učenje

Tabela 2. – Karakteristike CAF-a, ISO9001:2000 i Naboljih praksi/Beacon šema

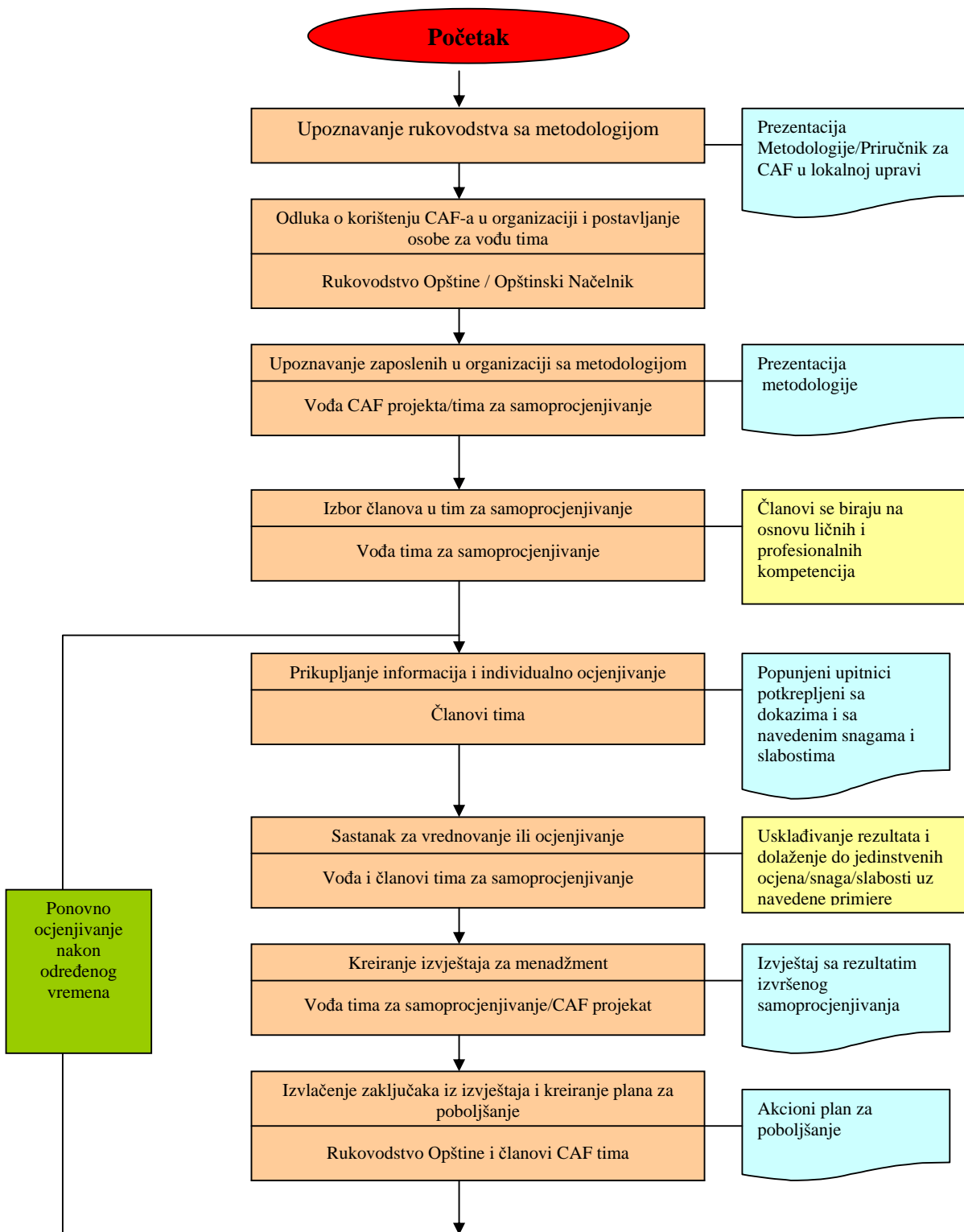
⁴ Preuzeto iz publikacije *Report on the Evaluation of the Public Sector Excellence Programme*, koji je za Britansku Vladu proveo PriceWaterhouseCoopers 2001 godine.

	Generički principi i koncepti za usavršavanje	Modeli		
		EFQM model	ISO9001:2000	Najbolje prakse/ Beacon šema
1	Orijentacija ka korisnicima	●	○	
2	Liderstvo i konstantnost u svrsi	●	○	○
3	Stalno unapređenje/ inovacija i učenje/povratna sprega	●	●	●
4	Vrednovanje i prijedlozi zaposlenih	●	○	○
5	Razvoj ljudi, njihovo učestvovanje i komunikacija	●	●	●
6	Brzina	○		○
7	Kvalitet dizajna i pouzdanost	○	●	○
8	Timski rad i njegov razvoj			
9	Integrirani pristup (planovi i strategija)	●	○	●
10	Dugoročna predstava budućnosti/ održivost	●	○	○
11	Fokusiranost na rezultate u radu	●	●	●
12	Upravljanje resursima (Dobijanje maksimuma uz data sredstva)	●	●	●
13	Razvoj partnerstva (internih i eksternih)	●	●	●
14	Odgovornost prema javnosti	●	○	○
15	Uticao na društvenu zajednicu i okolinu	●	○	○
16	Uključenost svih zainteresovanost aktera	●	○	●
17	Transparentnost, otvorenost i etika	○		●
18	Odgovornost proistekla iz kontrola, ispitivanja i inspekcija	●		●
19	Pravednost i ravnopravnost	○		○
20	Fokus i orijentacija ka zajednici	○		●
	● – veoma značajan	○-od manjeg značaja		

Tabela 3. - Značajnost i uključenost generičkih principa i koncepta za usavršavanje u organizacijama za svaki od analiziranih modela

Kako izgleda proces samoprocenjivanja u praksi?

Kada bi posmatrali proces samoprocenjivanja u lokalnim upravama, on bi mogao da se formalizuje kroz proceduru ispod.



Kako se sprovodi?

Inicijalna faza

Primjeni procedure uvođenja CAF metodologije u rad organa lokalne uprave prethodi samo donošenje odluke rukovodstva lokalne uprave, odnosno njenog načelnika o sprovođenju ove aktivnosti. Rukovodstvo bi trebalo da razmotri i da da saglasnost oko aranžmana za sprovođenje ocjenjivanja. Takođe bi trebalo da razmotri svrhu korišćenja ovog metoda i namjeravane akcije nakon što se izvrši samo ocjenjivanje.

Prilikom uvođenja CAF metodologije, njena svrha a i priroda samog procesa samoprocjenjivanja bi trebala biti detaljno objašnjena (način sprovođenja, potreba pružanje dokumenata na kojima se zasnivaju ocjene i potreba da se daju na uvid timu za samoprocjenjivanje). Ovo znači da se dometi metodologije trebaju objasniti što većem broju ljudi zaposlenih u lokalnoj upravi, ali prvenstveno osobama koje će činiti i tim za samoprocjenjivanje.

Formiranje tima za samoprocjenjivanje

CAF metodologija se uvodi putem postupka samoprocjenjivanja lokalne uprave od strane tima koji se formira samo za tu svrhu i koji je sastavljen od zaposlenih na osnovu njihovih ličnih vještina (npr. analitičkih i komunikacijskih vještina), a ne na osnovu profesionalnih vještina. Obično se tim za samoprocjenjivanje formira kao *ad hoc* grupa koja u svom sastavu ima sve relevantne predstavnike u upravi. Uobičajeno je da uključuje predstavnike svih nivoa i organizacionih jedinica/odjeljenja. Ovim se nastoji formirati što manji i efektivniji tim (4-6 članova), koja je istovremeno u stanju da pruži tačno i detaljno viđenje uprave od strane ljudi koji rade u njoj. Međutim, sama veličina tima varira od veličine lokalne uprave te će se u većim upravama formirati i veći tim odnosno tim, odnosno njegova veličina je usklađena sa potrebama za samoprocjenjivanje. Vođa tima za samoprocjenjivanje je odgovoran za pravilno sprovođenje svih grupnih procedura. Ukoliko lokalne uprave imaju formiran tim za kvalitet, taj tim može da preuzme na sebe i proces samoprocjenjivanja.

Proces samoprocjenjivanja

U cilju samoprocjenjivanja su razvijeni upitnici koji se mogu pronaći u Dodatku 1. Sam proces ide sljedećim redoslijedom:

I. Sprovođenje individualnog ocjenjivanja potkrepljenog dokazima

Svaki član tima za samoprocjenjivanje vrši preciznu ocjenu organizacije, po svakom predmetu procjene, koristeći skalu za ocjenjivanje koja je data u upitnicima, a zasnovano na ličnom znanju i iskustvu u toj organizaciju. Pored preciznog rezultata, neophodno je da svi pojedinci unutar tima zapišu ponešto o snagama i slabostima svakog predmeta procjene (koje govore mnogo više nego sam rezultat prema skali za ocjenjivanje), kao i o samim dokazima odnosno evidenciji o samom pristupu. Znači, svaki upitnik je neophodno popuniti prema sopstvenom viđenju organizacije imajući u vidu raspoložive dokaze i evidenciju uz predlaganje poboljšanja.

Vođa tima mora biti u stanju da odgovori na sva pitanja osoba prilikom procesa individualnog ocjenjivanja. To je osoba sa velikim znanjem i iskustvom u upravi ali i u potpunosti upoznata sa konceptom koji se primjenjuje. Ovo je naročito bitno za uspješnu realizaciju procesa samoprocjenjivanja. Takođe ova osoba mora imati punu podršku od strane rukovodstva lokalne uprave kako prilikom procesa samoprocjenjivanja, tako i za aktivnosti koje će predložiti dalji smjer djelovanja na razvoju uprave. Ovom prilikom napominjemo da bi, u cilju preciznijeg objašnjenja kako u suštini CAF metod samoprocjenjivanja funkcioniše, vođa tima trebao da razradi po jedan upitnik odnosno izvrši procjenu oblasti koji omogućavaju razvoj uprave i jedan upitnik iz oblasti rezultata zajedno sa svim članovima tima.

Jedan od bitnih preduslova za uspjeh primjene CAF metodologije je da bi prilikom sprovođenja samoprocjenjivanja treba omogućiti maksimalnu nepristranost. Timu bi trebalo omogućiti da nemaju posljedice od pružanja iskrenog odgovora. Strah od iskrenog odgovora mora da bude u potpunosti eliminisan. Ukoliko se to ne omogući, bezpredmetno je uopšte vršiti nekakvo procjenjivanje stanja sa stanovišta zaposlenih u upravi.

Spisak svih relevantnih dokumenata i informacija neophodnih za efektivno ocjenjivanje lokalne uprave bi trebali da su dostupni svim članovima tima. To znači da bi zaposleni koji se nalaze u CAF timu morali imati mogućnost da pristupe svim dokumentima u upravi da bi izvršili adekvatnu procjenu stanja, te da bi mogli da kontaktiraju osobe koje bi im mogle pružiti validnu informaciju o datom predmetu procjene ukoliko to oni nisu u stanju sami da učine.

Šta sama samoprocjena predstavlja za organizaciju?

Konstruktivni pristup samoprocjeni kreira osnovu za uspješno lansiranje projekta razvoja u organizaciji. Proces samoprocjenjivanja podržava organizacione potrebe i pripremljenost za razvoj utvrđujući te potrebe brzo, sistematično i na participativan način. Često se dešavalo da se prilikom razvoja organizacije ne koriste unutrašnji glasovi već da se koriste univerzalni programi ili savjeti eksternih firmi ili konsultanata. Međutim, ako se krene od toga da se najveće znanje o nekoj organizaciji nalazi u njoj samoj, onda se može zaključiti da je samoprocjena ključ uspjeha njenog budućeg razvoja.

Samoprocjena na vrlo jednostavan način pokazuje šta bi trebalo da bude razvijeno, gdje se ljudi slažu ili ne, i čemu su ljudi u organizaciji već posvećeni. Naravno, da bi bila efikasna ona mora imati svoj okvir u kome se vrši odnosno kriterijume koji su predmet posmatranja kao što to pruža Model Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM Model).

Pored primjene u okviru EFQM modela, samoprocjena je svakako dobar mehanizam za izgradnju sistema za upravljanje kvalitetom, implementaciju razvojnog modela 6 sigma ili eventualno lansiranja nekog drugog programa ili procesa razvoja same organizacije.

Šta se dobija samoprocjenom?

Prednosti samoprocjene se ogledaju u:

- Otkrivanju šta ljudi misle o neophodnosti promjena/poboljšanja
- Identifikovanju oblasti koje su jako važne za organizaciju
- Utvrđivanju trenutnog i željenog stanja
- Pronalaženju zajedničkih, ali i različitih mišljenja
- Utvrđivanju oblasti kojima su ljudi već privrženi

Prednosti samog procesa samoprocjenjivanja ogleda se u:

- Omogućavanju raličitog načina mišljenja i početku učenja
- Kreiranju boljeg razumjevanja potrebe upravljanja promjenama
- Ohrabrenju ljudi da postavljaju više ciljeve
- Kreiranju posvećenosti promjenama
- Promovisanju osjećanja da su svi bitni za organizaciju

Šta je novo u samoprocjenjivanju prema CAF metodologiji?

1. Samoprocjenjivanje otkriva one oblasti u organizaciji koje su bitne i za koje već postoji određena posvećenost ljudi
2. Ljudi u organizaciji generalno znaju šta je najbolje za organizaciju da bi se ostvario uspjeh. Oni obično znaju prave odgovore ali ne i neophodno prava pitanja.
3. Mišljenja ljudi o organizaciji trebaju biti bazirana na činjenicama.
4. Neophodno je znati šta je dobro u organizaciji. Problemi se ne ignorišu već se buduće akcije baziraju na postojećoj osnovi
5. Izazovna pitanja čine da se počne razmišljati na različite načine i otpočne sa učenjem
6. Prilikom usklađivanja zajedničkih odgovora dobija se zajednička slika na jedan od najprirodnijih načina o stanju u organizaciji bez da se izgubi na mosvećenosti ili motivaciji.
7. Prilikom stvaranja konsenzusa o oblastima za poboljšanje i prioritizaciji problema, oni postaju budući ciljevi. Ciljevi se onda pretvaraju u razvojne projekte sa tačno utvrđenim tokom akcija koje se trebaju učiniti.
8. CAF metodologija samoprocjenjivanja uključuje različite metode učenja i pruža mogućnost svima da uče i budu uključeni na odgovarajući način
9. Ova metodologija pretvara mišljenja u činjenice i omogućava da se u budućnosti diskutuje jednostavnije uz bolju komunikaciju.
10. Model je dizajniran da bi se ubrza proces razvoja. Primjenom samog modela, omogućava se dalje repetitivno ponavljanje razvojnog ciklusa.

II. Stvaranje konsenzusa

Nakon individualnog ocjenjivanja, CAF tim bi trebao da se sastane i uskladi rezultate po predmetima procjene i kreira zajedničku listu snaga i oblasti za poboljšanje. Proces pregovaranja i usklađivanja je neophodan da bi se došlo do konsenzusa sa stanovišta rezultata u 23 predmeta procjene. Konsenzus mora biti postignut kod ocjenjivanja evidencije/dokaza, kao i same ocjene. Alternativno⁵, ukoliko se to ne desi, može se primjeniti izračunavanje prosjeka za grupnu ocjenu na osnovu individualnih odgovora.

Međutim, da bi se došlo do zajedničke slike o snagama i oblastima za poboljšanje, bilo bi poželjno da se kreira zajednički dokument/lista u kojoj bi bile sumirane sve snage i oblasti za poboljšanje prema viđenju svih članova tima za samoprocjenjivanje koji služi za lakše dobijanje konsenzusa. Većina snaga i oblasti za poboljšanje u okviru datog predmeta procjene može se pronaći u samom upitniku za samoprocjenu u dijelu koji se odnosi na „Dobre primjere...“.

Proces usmjeravanja i dolaska do grupnog konsenzusa u potpunosti je u rukama osobe koja je zadužena za proces samoprocjenjivanja. U svim slučajevima, diskusija bi trebala biti zasnovana na konkretnim dokazima učinjenih napora i ostvarenih rezultata.

Prema tome, osnovna svrha zajedničkog ocjenjivanja se može ogledati u:

- Svi pogledi i zapažanja se koriste u kreiranju konsenzusa o ocjeni stanja, kao i snagama i oblastima za poboljšanje prema svim predmetima procjene
- Pružanje zajedničke osnove za ocjenjivanje onih stvari kojima je poboljšanje najneophodnije
- Zajednička slika o svim predmetima procjene je zasnovana na argumentima i iskomunicirana sa drugima

Iskustva govore da je neophodno da se vrijeme predviđeno za kreiranje konsenzusa. To znači da je neophodno pažljivo strukturirati vrijeme i držati se njega prilikom sesije za utvrđivanje zajedničkih ocjena. Takođe, vođa CAF tima za samoprocjenjivanje mora pažljivo moderirati sesiju da bi se izbjegli konflikti i da bi se na osnovu argumenata došlo do ocjene u nekom razumnom vremenskom roku.

⁵ Samo u izuzetnim slučajevima, u koliko nije moguće doći do konsenzusa u odgovorima članova tima

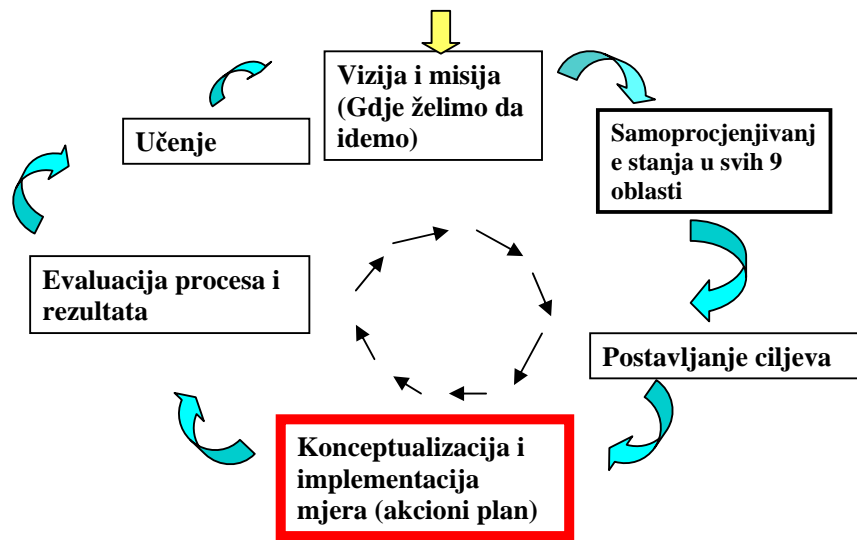
III. Kreiranje izvještaja za menadžment i akcionog plana

Nakon usklađivanja individualnih rezultata i dobijanja konsenzusa, **rezultati samoprocjenjivanja trebaju biti iskomunicirani sa cijelom organizacijom** i pažljivo analizirani od strane rukovodstva sa osvrtom na glavne rezultate samoprocjene, snage i oblasti u kojima je poboljšanje najpotrebnije, i akcijama koje su potrebne za data poboljšanja.

Takođe, neophodno je izvršiti prioritizaciju oblasti u kojima je neophodno poboljšanje. Najjednostavniji način za utvrđivanje prioriteta je provjeravanje rezultata (samo)procjenjivanja, izbor najslabijih i njihovo postavljanje za ciljeve (Ciljevi su ujedno i najkritičnije oblasti u organizaciji).

Postavljanje ciljeva je moguće i ponderisanjem rezultata i predloženih oblasti za poboljšanje (identifikovanih Slabosti prema utvrđenoj metodologiji) iz procesa (samo)procjenjivanja na osnovu njihovog doprinosa viziji i misiji lokalne uprave. To se naprimjer može uraditi sa korištenjem alata za prioritizaciju (alat koji se najčešće koristio u radu se može naći u Dodatku 3) ili sprovođenjem IF-THEN (ako-onda) analize u smislu bitnosti njihovog doprinosa ostvarenju vizije i misije razvoja lokalne uprave.

Iako je CAF samoprocjenjivanje samo osnova za otpočinjanje dugoročne strategije za poboljšanje (Slika dole), dobijeni rezultati će neosporno ukazati na nekoliko problema koji zahtjevaju rješenje u na relativno jednostavno i brz način. Djelovanje u tim oblastima će uticati na kredibilitet programa za poboljšanje i predstavlja trenutni povrat na uloženo vrijeme i trening. Jednom kad se akcioni plan (zasnovan na prioritetima dobijenim iz CAF samoprocjene) formuliše i počne primjenjivati, neophodno je osigurati da promjene imaju pozitivne efekte, kao i da nemaju negativne efekte na stvari koje se već rade dobro. A to se može utvrditi sa ponovnim sprovođenjem procesa samoprocjenjivanja prema istom metodu. Neke uprave će tako ugraditi redovan proces samoprocjenjivanja u svoj mehanizam planiranja, tako da su njihove ocjene osnova za informisanje o godišnjem postavljanju ciljeva i potrebama za finansijskim sredstvima za programe poboljšanja.



Slika 3. – Sprovođenje dugoročne strategije poboljšanja

Metodologija za procjenu pojedinačnih oblasti

Liderstvo

Ovaj kriterijum predstavlja osnovu koja je neophodna da bude zadovoljena da bi se postigli što bolji rezultati u lokalnoj upravi.

Neophodno je napraviti razliku između političkog liderstva i liderstva/upravljačke uloge u javnoj administraciji. Samoprocjenjivanje i poboljšanje u upravi bi trebalo da se fokusira na upravljačke uloge rukovodstva i njihovu vezu sa političkom ulogom. CAF metodologija nema za cilj utvrđivanje „kvaliteta“ javnih politika već upravljanja organizacijom i način na koji su politike formulisane i dati savjeti u vezi sa analizom, procjenom po funkcijama u organizaciji, i strateško planiranje.

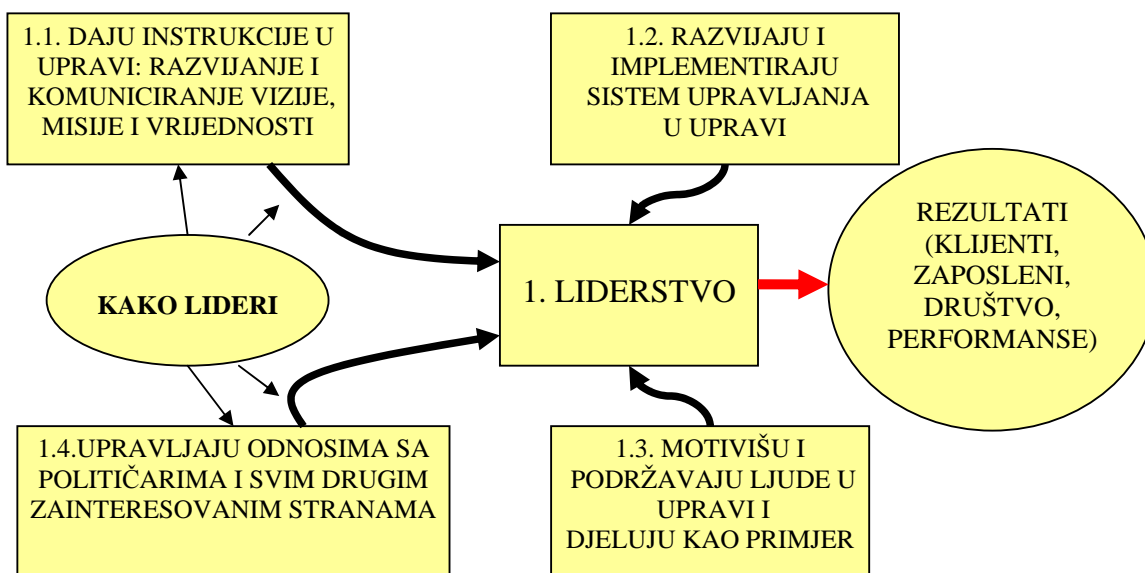
Lideri odnosno rukovodioci u lokalnoj upravi su uglavnom zaduženi za ispunjavanje ciljeva koje pred njih postavljaju korisnici, uz balansiranje sa političkim i drugim šire postavljenim ciljevima. Bez jasno definisanog liderstva, sistem je ništa više do organizacija koja sprovodi zakon i pred nju postavljene zahtjeve bez neophodne energije koju joj inače daje jasno izraženo liderstvo.

Ključna determinanta u ocjeni liderstva je da lideri moraju da pokazuju jasno razumjevanje svojih klijenata, njihovih potreba, i načina na koji iste mogu biti usklađene sa političkim imperativima demonstrirajući jasnu vezanost za klijente/korisnike usluga i sve druge relevantne strane u lokalnoj upravi.

Ono što se procjenjuje (predmeti procjene) u ovaj oblasti je sljedeće:

1. Način na koji lokalno rukovodstvo strateški usmjerava razvoj lokalne uprave, dakle kako razvija i komunicira sa drugima viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u lokalnoj pštinskoj upravi
2. Kako lokalno rukovodstvo razvija i sprovodi sistem upravljanja u lokalnoj upravi
3. Način na koji lokalno rukovodstvo motiviše zaposlene i kako služi kao primjer
4. Da li lokalno rukovodstvo razvija i održava odnose sa javnošću i političkim akterima

To je predstavljeno i na slici na sljedećoj strani:



Slika 4. - Liderstvo

Navedeni predmeti ocjene se ocjenjuju na sljedeći način:

Za prvi predmet ocjene („*Davanje instrukcija organizaciji: razvijanje i komuniciranje vizije, misije i vrijednosti,*„) neophodno je razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako opštinsko rukovodstvo strateški usmjerava razvoj lokalne uprave, dakle kako razvija i komunicira sa drugima viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u lokalnoj upravi. Ovdje se pod dobrom upravom podrazumjevaju ona lokalna rukovodstva koja:

- Imaju jasno formulisanu viziju razvoja (šta želimo da postignemo u budućnosti) i naglašenu korisničku orijentaciju lokalne uprave, pretvorene u strateške (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove
- Imaju uspostavljen sistem vrijednosti i kodeks ponašanja
- Uključuju sve zainteresovane učesnike (zaposlene, građane, predstavnike poslovne zajednice, predstavnike nevladinih organizacija, predstavnike javnog sektora...) u stvaranje vizije razvoja, misije, sistema vrijednosti, strateških i operativnih planova

Za drugi predmet procjene („*Razvijanje i implementacija sistema upravljanja organizacijom*“) je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako opštinsko rukovodstvo razvija i sprovodi sistem upravljanja u lokalnoj upravi.

Ovdje se pod dobrom upravom podrazumjevaju ona lokalna rukovodstva koja:

- Razvijaju organizacione strukture i procese u skladu sa zadacima organizacije i potrebama i očekivanjima korisnika njenih usluga, sa jasnom podjelom odgovornosti između organizacionih nivoa i dijelova
- Definišu mjerljive rezultate i ciljeve za sve nivoe i dijelove organizacije, uključujući zaposlene u njihovo definisanje, i izgrađuju moderan informacioni sistem, koji upravljanje čini efikasnijim
- Koriste projektni pristup i timski rad
- Stalno unapređuju ključne procese, uvode i usavršavaju sistem upravljanja kvalitetom

Za sljedeći predmet procjene („*Motivacija i podrška zaposlenima i djelovanje kao primjer*“), neophodno je razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze koji pokazuju kako opštinsko rukovodstvo motiviše zaposlene i kako služi kao primjer.

Dobrim primjerima smatraju se lokalna rukovodstva koja:

- Služe u svemu kao uzor za ostale, djelujući u skladu sa postavljenim ciljevima i vrijednostima
- Prihvataju prijedloge i sugestije svojih saradnika
- Redovno informišu zaposlene o bitnim temama
- Stimulišu usavršavanje i napredovanje zaposlenih
- Praktikuju i ohrabruju prenošenje odgovornosti na podređene
- Stimulišu inovacije i unapređenja
- Razvijaju klimu povjerenja i međusobnog uvažavanja
- Prepoznaju i nagrađuju pojedinačna i timska ostvarenja

Za četvrti predmet procjene („*Upravljanje odnosima sa političarima i svim drugim zainteresovanim stranama*“) je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako opštinsko rukovodstvo razvija i održava odnose sa javnošću i političkim akterima

Dobrim primjerima smatraju se lokalna rukovodstva koja:

- Održavaju proaktivne i redovne odnose sa političkim strankama, drugim nivoima vlasti, odbornicima/vijećnicima, i drugim politički uticajnim faktorima
- Razvijaju saradnju i grade partnerske odnose sa građanima, nevladinim organizacijama, interesnim grupama, poslovnom zajednicom, drugim javnim organizacijama, itd.)
- Stvaraju pozitivnu, prestižnu sliku o lokalna upravi u javnosti
- Učestvuju u aktivnostima saveza opština i gradova i drugih profesionalnih asocijacija, predstavničkih organizacija i interesnih grupa

Treba napomenuti da stanje liderstva, odnosno način na koji se rukovodi u organizaciji utiče na rezultate u organizaciji po svim segmentima i stoga je neophodno da se ovim ovim kriterijumi posveti značajna pažnja. Liderstvo je neophodna vještina za onoga ko želi za sebe reći da je „strateški orijentisan“. Ono je neophodno za predstavljanje interesa cijele zajednice, uključuje stalno učenje i građenje konsenzusa, definisanja pravaca, razvoj povjerenja i akciono djelovanje. Međutim, za dobru upravu neophodno mnogo više od samog liderstva jer postavljanje ciljeva samo po sebi nije dovoljno.

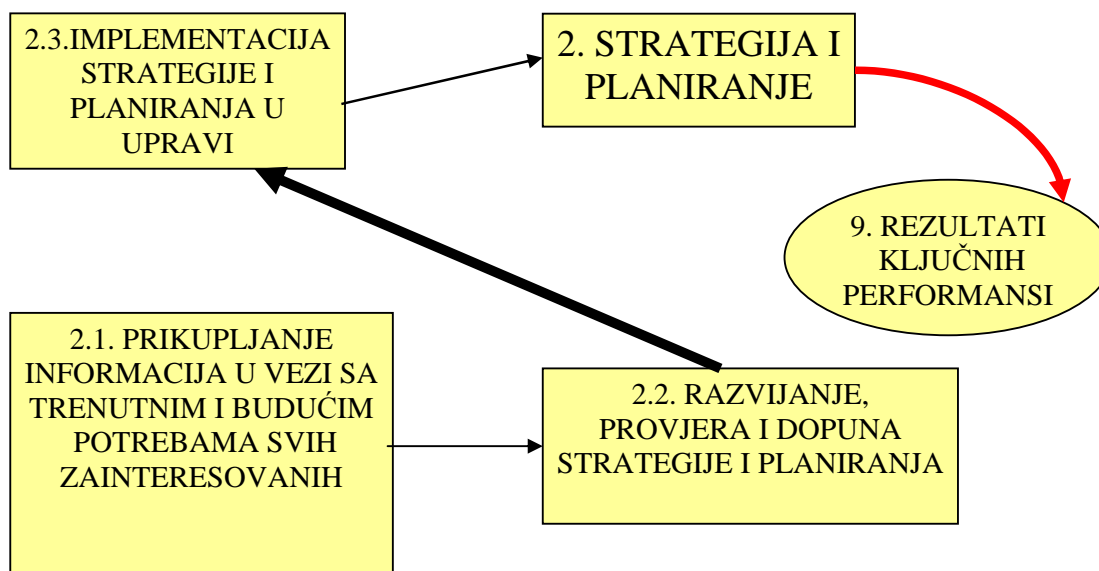
Strategija i planiranje

Strategija i planiranje mora reflektovati pristup lokalne uprave da implementiraju unapređenja i proces upravljanja promjenama. One reflektuju unutrašnju kulturu, strukturu i aktivnosti (i u dugom i u kratkom roku), uzimajući u obzir prioritete, namjere i potrebe različitih strana koje su relevantne za rad lokalne uprave. Kroz strategiju i planiranje se reflektuju principi CAF metodologije u potpunosti i način na koji se može ostvariti svrha kroz ove principe. Lokalna uprava bi trebala konstantno i na kritičan način vrši monitoring strategije i planiranje, uključujući procese i planove, i njihovu usaglašenost sa trenutnim stanjem u okruženju.

Ono što se procjenjuje (predmeti procjene) u ovaj oblasti je sljedeće:

1. Način na koji lokalna uprava prikuplja informacije o sadašnjim i budućim potrebama svih zainteresovanih strana
2. Kako lokalna uprava razvija, prati i ažurira strategiju i planove
3. Da li i kako lokalna uprava realizuje strategiju i planove u svim segmentima organizacije

To se vidi i na sljedećoj slici:



Slika 5. – Strategija i planiranje

Navedeni predmeti ocjene se ocjenjuju na sljedeći način:

Za prvi predmet procjene (*«Način na koji lokalna uprava prikuplja informacije o sadašnjim i budućim potrebama svih zainteresovanih strana»*) je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava prikuplja informacije o sadašnjim i budućim potrebama svih zainteresovanih strana

Dobrom lokalnom upravom se smatra ona koja:

- Identifikuje sve strane zainteresovane za rad lokalne uprave
- Sistematično prikuplja informacije organizovanjem pogodnih istraživanja/ispitivanja građana/korisnika usluga, zaposlenih, šire društvene zajednice i drugih nivoa vlasti o njihovim potrebama i očekivanjima
- Redovno prikuplja informacije o važnim varijablama kao što su: društveni i ekonomski razvoj, ekologija, demografska kretanja, zakonska rješenja...
- Redovno vrši provjeru kvaliteta informacija i načina njihovog prikupljanja

Za sljedeći podkriterijum odnosno predmet procjene (*«Način na koji lokalna uprava razvija, prati i ažurira strategiju i planove»*), neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze koji pokazuju kako lokalna uprava razvija, prati i ažurira strategiju i planove.

Dobrim primjerima smatraju se lokalne uprave koje:

- Uključuju sve zainteresovane strane u proces razvoja, praćenja i ažuriranja strategije i planova i utvrđivanje prioriteta na osnovu njihovih očekivanja i potreba
- Analiziraju rizike i prilike i identifikuju kritične faktore uspjeha redovnom analizom faktora u okruženju (uključujući političke promjene)
- Postavljaju strateške i operativne ciljeva na osnovu vizije, misije i vrijednosti organizacije, vezujući ih sa operativnim planovima i procesima
- Usklađuju zadatke i resurse, kratkoročne i dugoročne interese i zahtjeve zainteresovanih strana
- Prate realizaciju i ostvarenja ciljeva i zadataka i redovno ažuriraju strategiju i planove
- Sistematski analiziraju sopstvene snage i slabosti (npr. SWOT analiza)

Za treći predmet procjene (*«Realizuje strategije i planova u svim segmentima organizacije»*) je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava realizuje strategiju i planove u svim segmentima organizacije.

Dobrim primjerima smatraju se lokalne uprave koje:

- Razvijaju i sprovode jasan plan implementacije sa akcionim planovima (sa utvrđenim prioritetima, rokovima, nosiocima aktivnosti, resursima...)
- Razvijaju interne kanale komunikacije za upoznavanje svih segmenata organizacije sa ciljevima, planovima i zadacima
- Razvijaju i primjenjuju metode mjerenja ostvarenja na svim nivoima organizacije
- Formiraju radne timove i upravljačka tijela za implementaciju strategije i planova (npr. tim za kvalitet, savjet za razvoj, razne komisije...)

Prikupljanje informacija o trenutnim i budućim potrebama u organizaciji, definisanje željenih pravaca odnosno kreiranje strategije i njeno dopunjavanje predstavlja značajan segment neophodan za normalno funkcionisanje svake lokalne uprave. Prilikom uspostavljanja ovih procesa, neophodno je imati na umu da se samo jasno definisanim strategijama i planovima može postići poboljšanje ključnih performansi kao što su naprimjer izvršenje budžeta, povećanje prihoda, smanjenje troškova, itd. Za ovo je svakako neophodno da se sama strategija implementira uz minimizaciju otpora koji bi u suštini trebali da budu prevaziđeni pažljivo vođenim strateškim procesima.

Upravljanje ljudskim resursima

Kada govorimo o ljudskim resursima u lokalnoj upravi, oni obuhvataju sve zaposlene ali i druge koji direktno ili indirektno pružaju usluge klijentima. Ovo uključuje sve grupe zaposlenih i volontere, od kojih neki od njih zahtijevaju pažljiv pristup u cilju ostvarenja njihovih punih potencijala.

Lokalne uprave mogu, prilikom ocjenjivanja njihovih performansi, uzeti u obzir ograničenja koje nameću politike u vezi sa zaposlenim, politike plata, itd. i ocijeniti kako oni upravljaju resursima u okviru ovih restrikcija u cilju optimizacije zaposlenih. Takođe bi rukovodstvo lokalne uprave trebalo imati u vidu način da prošire mogućnosti za upravljanje ljudima u cilju dobijanja prednosti za organizaciju i njene ljude.

Ono što se procjenjuje u ovaj oblasti je sljedeće:

1. Način na koji lokalna uprava upravlja, planira i unapređuje ljudske resurse, imajući u vidu strategiju i planove
2. Kako lokalna uprava koristi znanja i vještine zaposlenih, usklađujući pojedinačne, timske i organizacione ciljeve i zadatke
3. Da li i na koji način lokalna uprava uključuje zaposlene u donošenje odluka

To se može vidjeti i na sljedećoj slici:



Slika 6. – Upravljanje ljudskim resursima (ULJR)

Za prvi predmet procjene (*«Način na koji lokalna uprava upravlja, planira i unapređuje ljudske resurse, imajući u vidu strategiju i planove»*) je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava upravlja, planira i unapređuje ljudske resurse, imajući u vidu strategiju i planove

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Razvijaju i komuniciraju politiku upravljanja ljudskim resursima zasnovanu na strategiji i planovima (naročito jasne i objektivne kriterijume u vezi sa zapošljavanjem, promocijom, nagradama i postavljanjem na rukovodna radna mjesta)
- Redovno analiziraju trenutne i buduće potrebe za ljudskim resursima, uzimajući u obzir potrebe i očekivanje svih relevantnih strana zainteresovanih za rad lokalne uprave
- Usklađuju zadatke, ovlaštenja i odgovornosti (npr. preko opisa poslova) sa strategijom i planovima, u opise poslova za rukovodna radna mjesta uključuju menadžerske i liderske vještine neophodne za rukovodioce
- Obezbjeđuju dobre uslove rada u organizaciji
- Vode politiku jednakih prava pri zapošljavanju (nema polne, nacionalne, religijske, ni bilo koje druge diskriminacije)

Za drugi predmet procjene (*«Način na koji uprava koristi znanja i vještine zaposlenih...»*) je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava koristi znanja i vještine zaposlenih, usklađujući pojedinačne, timske i organizacione ciljeve i zadatke.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Identifikuju i evidentiraju sadašnja znanja, vještine i stavove zaposlenih
- Kreiraju i komuniciraju sa zaposlenima plan obuke zasnovan na sadašnjim i budućim organizacionim i ličnim potrebama
- Razvijaju liderske vještine u cijeloj lokalnoj upravi
- Pružaju podršku i pomoć novim zaposlenim (programi uvođenja u posao)
- Uvode i podržavaju savremene metode obuke zaposlenih (multimedijalni pristup, obuka na radu, učenje na daljinu, elektronska obuka...) i sadržaje obuke (strani jezici, kompjuterska obuka, timski rad, kvalitet...)
- Razvijaju i promovišu vještine komuniciranja i korisničku orijentaciju kod zaposlenih
- Redovno planiraju izdvajanje sredstava za obuku i usavršavanje zaposlenih

Za treći predmet procjene («Uključivanje zaposlenih u donošenje odluka») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava uključuje zaposlene u donošenje odluka.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Promovišu kulturu otvorene, nehijerarhijske komunikacije i dijaloga
- Proaktivno traže ideje i sugestije od zaposlenih
- Uključuju zaposlene u kreiranje strategije, planova i programa unapređivanje procesa i usluga lokalne uprave
- Dogovaraju sa zaposlenima ciljeve koje treba ostvariti i načine mjerenja ostvarenja
- Redovno organizuju i sprovode anketiranja zaposleni

Kad se spomenu znanje i vještine u lokalnoj upravi, najčešće je prva asocijacija stručni potencijal zaposlenih. Moderna lokalna uprava podrazumijeva i konceptualno nov pristup na osnovu kojeg se vrši tranzicija birokratizovanog aparata ka dobroj i korisnički orijentisanom lokalnoj upravi. Nova znanja, osim usko stručnih, koja nisu bila od naročite važnosti, npr. u komunalnom modelu lokalne samouprave, u ovakvoj tranziciji postaju od presudnog značaja. Obuka načelnika i rukovodilaca u znanjima iz oblasti menadžmenta tako postaje izuzetno značajna, kao i neophodna znanja iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija, znanje stranih jezika, znanja i vještine u timskom radu, upravljanju promjenama, metodama poboljšanja efektivnosti i efikasnosti rada, stvaranju partnerstva javnog i privatnog sektora, poboljšanju transparentnosti, stvaranja korisničke orijentacije, itd. Pored samih znanja i vještina, i njihovog usklađivanjem sa ciljevima organizacije, neophodno je uključivati zaposlene u sam proces donošenja odluka i postavljanja ciljeva. Ovo je jedna od osnovnih determinanti koje pored materijalne motivacije predstavljaju osnovu za povećanje zadovoljstva zaposlenih, a samim tim i boljih rezultata u upravi.

Partnerstva i resursi

Organizacije u javnom sektoru, a samim tim i lokalna uprava, su često pod pritiskom i sa velikim ograničenjima kada upravljaju svojim finansijskim sredstvima nego organizacije iz privatnog sektora. Sposobnost lokalnih uprava da generišu dodatna finansijska sredstva može biti ograničena, kao i njihova sloboda da alociraju ili realociraju svoje fondove na usluge koje žele da pruže. Stoga, od lokalne uprave se zahtjeva da upravlja kompleksnim odnosima sa drugim organizacijama u javnom i privatnom sektoru, kao i klijentima odnosno građanima, kao sa partnerima. Uspješno upravljanje ovim odnosima može biti ključno za ostvarenje ciljeva.

Prilikom procesa ocjenjivanja ove oblasti, lokalna uprava bi trebala da analizira uticaj bilo koje restrikcije korišćenja kako finansijskih, tako i drugih sredstava. Takođe, treba napomenuti da je raspolaganje sredstvima uglavnom ograničeno i da se ovdje ne analizira da li je dobra ili nije dobra trenutna alokacija sredstava **već kako lokalna uprava, uz dati nivo slobode, upravlja sredstvima u cilju zadovoljenja politika i strategija.**

Ono što se procjenjuje u ovaj oblasti je sljedeće:

1. Način na koji lokalna uprava razvija i održava partnerske odnose
2. Kako lokalna uprava razvija partnerstvo sa građanima
3. Kako lokalna uprava upravlja informacijama i znanjem
4. Kako lokalna uprava upravlja finansijskim sredstvima
5. Kako lokalna uprava upravlja svojom imovinom

To se vidi i na sljedećoj slici:



Slika 7. – Partnerstva i resursi

Za prvi predmet procjene («*Razvoj i održavanje partnerskih odnosa*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava razvija i održava partnerske odnose.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Identifikuju strateške partnere i prirodu međusobnih odnosa
- Uspostavljaju odgovarajuće sporazume o partnerstvu
- Održavaju i unapređuju ključna partnerstva (sa poslovnom zajednicom, sa nevladinim i međunarodnim organizacijama, sa mladima, sa drugim opštinama i gradovima, sa drugim nivoima vlasti...)
- Stimulišu i organizuju partnerstva za posebne zadatke i zajedničke projekte
- Obučavaju zaposlene za saradnju sa partnerima

Za drugi predmet procjene («*Razvoj partnerstva sa građanima*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaze kako lokalna uprava razvija partnerstvo sa građanima.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Ohrabruju učešća građana u rešavanju pitanja od značaja za zajednicu
- Obezbeđuju učešće građana u procesima donošenja odluka (npr. savjeti građana, anketiranja, javne rasprave ...)
- Podstiču i prihvataju ideje, sugestije i primjedbe građana, te koriste odgovarajuće mehanizme (npr. terenska istraživanja, ankete, savjetodavni sastanci, knjige primjedbi, kutije za žalbe, kutije za ideje i prijedloge...)
- Aktivno podržavaju rad mjesnih zajednica i oblike samoorganizovanja građane (udruženja građana, nevladine organizacije...)
- Vode aktivnu politiku informisanja građana, posebno o planovima, aktivnostima, odlukama i uslugama lokalne uprave
- Približavaju usluge građanima putem mjesnih kancelarija, a za invalide i starije osobe i isporukom na kućnom pragu
- Obezbeđuju transparentnost uprave, kao i njenih odluka i razvoja (štampanje godišnjih izvještaja, držanje press konferencije, web prezentacije)

Za treći predmet procjene («*Upravljanje informacijama i znanjem*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaz kako lokalna uprava upravlja informacijama i znanjem.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Razvijaju savremen informacijski sistem koristeći mogućnosti informacijskih tehnologija
- Uvode elektronsku upravu
- Obezbeđuju pristup novim znanjima potrebnim za modernu opštinsku upravu za sve zaposlene te omogućavaju da svi zaposleni dođu do znanja neophodnog za realizaciju zadataka
- Aktivno razmjenjuju informacije i saznanja sa partnerima
- Omogućavaju javan pristup informacijama, uz uvažavanje principa korektnosti, ažurnosti i pouzdanosti informacija
- Razvijaju kanale internog informisanja (interna elektronska mreža, oglasna ploča, bilten...)
- Razvijaju mehanizme stalne razmjene informacija i saradnje između organizacionih dijelova lokalne uprave
- Osiguravaju prenos znanja unutar organizacije i sprovođenje principa zamjenjivosti

Za četvrti predmet procjene («*Upravljanje finansijskim sredstvima*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaz kako lokalna uprava upravlja finansijskim sredstvima.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Usklađuju finansijski menadžment sa strateškim ciljevima
- Obezbeđuju finansijsku i budžetsku transparentnost
- Uvode inovativne sisteme budžetskog planiranja (višegodišnji budžeti, programi projekcije budžeta...)
- Vršu stalnu kontrolu troškova isporuke standardnih usluga i proizvoda
- Vršu analizu rizika i potencijala finansijskih odluka
- Razvijaju i uvode modernu finansijsku kontrolu (npr. interni finansijski audit)
- Razvijaju i sprovode programe kapitalnog investiranja podižući vrijednost resursa

Za peti predmet procjene («*Upravljanje imovinom*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaz kako lokalna uprava upravlja svojom imovinom. Ovo je svakako neophodno imati u vidu jer se tako mogu ostvariti velike uštede ali i ostvare značajni prihodi.

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se lokalne uprave koje:

- Optimalno usklađuju efikasno i djelotvorno korišćenje kancelarijskog prostora sa potrebama i očekivanjima korisnika (npr. šalter sale, prijemne kancelarije, mjesne kancelarije)
- Obezbjeđuje djelotvorno i ekonomično održavanje objekata, kancelarija i opreme
- Ažurno vodi stanje kompletne lokalne imovine (uključujući i imovinu gdje još nije izvršen prenos vlasništva na lokalnu upravu) i preduzima potrebne mjere da se ona efektivno i troškovno efikasno koristi
- Obezbjeđuje ekonomično i kvalitetno pružanje javnih usluga za koje je odgovorna
- Obezbjeđuje efektivno, ekonomično i održivo upravljanje opštinskim resursima za koje je odgovorna

Upravljanje procesima i promjenama

Kritični procesi u javnom sektoru su oni koji su u vezi sa isporukom ključnih usluga kao i drugi prateći procesi koji su neophodni za normalno funkcionisanje uprave. Ključ za identifikaciju, evaluaciju i poboljšanja samih procesa trebala bi da bude njihov doprinos i efektivnost u cilju ostvarenja misije organizacije.

Priroda procesa u lokalnoj upravi može varirati od relativno apstraktnih stvari kao što su na primjer regulisanje ekonomske aktivnosti do veoma konkretnih aktivnosti u samom pružanju usluga (izdavanje raznih dozvola). U svim slučajevima, uprava mora biti u stanju da identifikuje ključne procese koje ona sprovodi u cilju zadovoljenja očekivanih rezultata i ishoda.

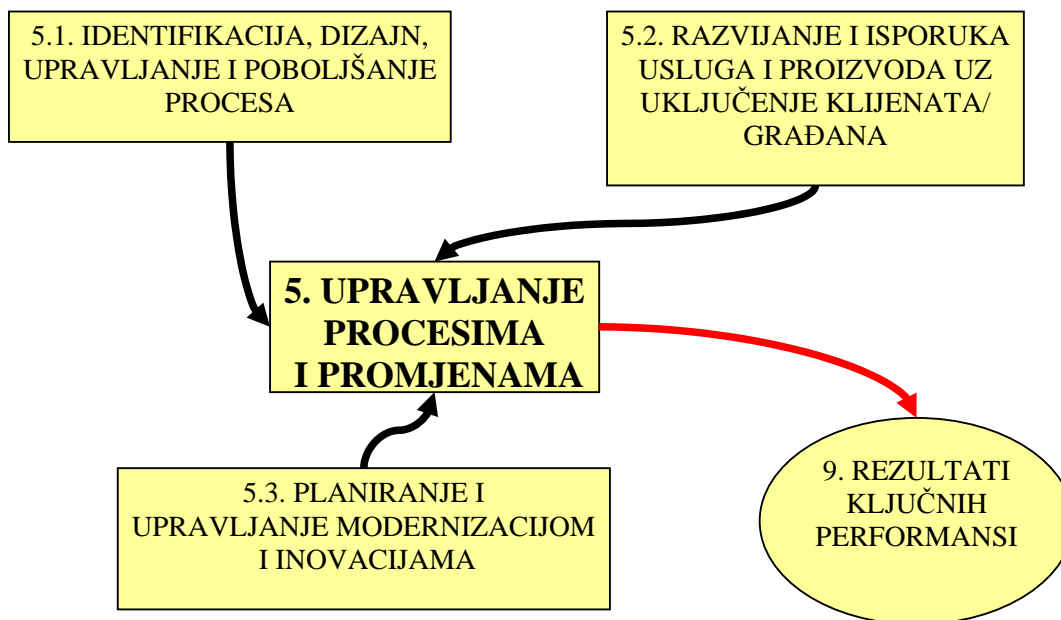
Primjeri takvih procesa mogu biti:

- Pružanje osnovnih usluga (izdavanje dozvola, ažuriranje planova, itd.)
- Procesi donošenja odluka
- Formulisanje i implementacija regulative i propisa
- Konsultacije sa dobavljačima i partnerima
- Budžetiranje i planiranje
- Alokacija resursa
- Javne nabavke
- Procesi upravljanja ljudskim resursima: regrutovanje, trening, razvoj, evaluacija
- Procesi za upravljanje fizičkom aktivom
- Komunikacija sa zaposlenim i građanima
- Procedure za rješavanje problema živorne sredine, itd.

Ono što se procjenjuje u ovaj oblasti je sljedeće:

1. Kako lokalna uprava identifikuje, dizajnira, realizuje i unapređuje procese
2. Kako lokalna uprava razvija i isporučuje usluge, uključujući korisnike tih usluga
3. Kako se lokalna uprava modernizuje i uvodi inovacije

To se može vidjeti i na slici na sljedećoj strani.



Slika 8. – Upravljanje procesima i promjenama

Za prvi predmet procjene («*Identifikacija, dizajn, realizacija i unapređenje procesa*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaz kako lokalna uprava identifikuje, dizajnira, realizuje i unapređuje procese.

Dobrim primjerima smatraju se lokalne uprave koje:

- Identifikuju, opisuju i dokumentuju ključne procese (obavezno procese putem kojih isporučuju usluge korisnicima)
- Analiziraju i vrednuju (ocjenjuju) ključne procese, posebno u pogledu kvaliteta, rokova i troškova
- Identifikuju nosioce i dodjeljuju jasne odgovornosti za izvođenje procesa
- U dizajn i razvoj ključnih procesa uključuju zaposlene, korisnike, ali i predstavnike drugih organizacija koje imaju uticaja na uspješno izvođenje procesa (npr. predstavnike elektrodistribucije kod unapređivanja procesa izdavanja urbanističke saglasnosti)
- Obezbeđuje potrebne resurse za uspješno izvođenje i unapređivanje procesa
- Kontinualno optimizira i prilagođava procese na osnovu mjerenja njihove efikasnosti i efektivnosti

Za drugi predmet procjene je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaz kako lokalna uprava razvija i isporučuje usluge, uključujući korisnike tih usluga.

Dobrim primjerima smatraju se lokalne uprave koje:

- Uključuju građane/korisnike u dizajn i poboljšanje usluga (npr. ispitujući šta korisnici smatraju poželjnim i korisnim)
- Uključuju građane/korisnike i ostale zainteresovane strane (nevladine organizacije, udruženja, privrednike, ...) u razvoj standarda kvaliteta za usluge i informacije
- Razvijaju i prikazuju procedure na jednostavan i razumljiv način, prilagođen običnim građanima
- Omogućuju odgovarajuće i pouzdane informacije, pomoć i podršku građanima/klijentima
- Prilagođavaju se korisnicima (npr. fleksibilno radno vrijeme prilagođeno građanima, dokumenti dostupni u pisanoj i elektronskoj formi)
- Promovišu elektronsku komunikaciju i interakciju sa građanima
- Razvijaju odgovoran sistem upravljanja i procedure za odgovore i žalbe

Za treći predmet procjene («*Modernizacija i uvođenje inovacija*») je neophodno razmotiti raspoloživu evidenciju i dokaz kako se lokalna uprava modernizuje i uvodi inovacije.

Dobrim primjerima smatraju se lokalne uprave koje:

- Prate interne signale koji upućuju na potrebu za promjenama i poboljšanjima (npr. „probijanje“ rokova i troškova, povećanje broja žalbi, povećanje odsustva sa posla...)
- Prate kako rade druge, najuspješnije uprave i primjenjuju slična poboljšanja kod sebe
- Obezbeđuju posvećenost rukovodstva promjenama, ali i spremnost svih zaposlenih da doprinesu poboljšanjima
- Analiziraju rizike i identifikuju faktore ključne za uspjeh
- Diskutuju o planiranim promjenama sa svim zainteresovanim partnerima
- Efikasno upravljaju promjenama, postižući postavljene rokove
- Obezbeđuju resurse neophodne za kompletiranje procesa promjene
- Prate i ocjenjuju postignuti napredak u promjenama

Rezultati korisničke orijentacije

Organizacije u javnom sektoru, a naročito lokalna uprava, imaju kompleksne veze sa javnošću, koja se u nekim slučajevima karakteriše kao orijentacija prema klijentima (naročito u slučajevima direktne isporuke usluga korisnicima) a u drugim kao orijentacija ka građanima u kojoj se lokalna uprava nalazi u stvaranju i regulisanju okruženja u kojem se sprovodi ekonomski i društveni život. Kako ova dva slučaja nisu u potpunosti jasno razgraničeni, uvodi se pojam korisničke orijentacije koji obuhvata oba pomenuta slučaja u kojem su klijenti/građani osnovni korisnici odnosno primaoci navedene usluge ili aktivnosti u lokalnoj upravi.

Mjere zadovoljstva korisnika se normalno vezuju za usluge oblastima u kojima se identifikuju određene grupe korisnika i čije poboljšanje je odgovorna lokalna uprava. Pod ovim se podrazumjeva direktno mjerenje zadovoljstva njihovih klijenata o ukupnom imidžu organizacije, uslugama koje pruža, otvorenosti, kao i participaciju korisnika. Tako se na primjeru Ispitivanja zadovoljstva korisnika prema EDA metodologiji (koja uključuje alate, proceduru i programsku podršku pri obradi i izvještavanju) ispituju zadovoljstvo pruženom uslugom, stručnost, brzina, postojanje korupcije ili nepotizma, itd.

Pod rezultatima korisničke orijentacije podrazumjevamo i indikatore korisnički orijentisanih pokazatelja. Oni su objektivni verifikator mjerenja rezultata ostvarenih kod građana.

Ovdje spadaju:

1. Rezultati u vezi sa sveukupnim dojmom o lokalnoj upravi:

- broj žalbi,
- vrijeme rješavanja žalbi,
- broj intervencija od strane ombudsmana,
- vrijeme procesiranja zahtjeva

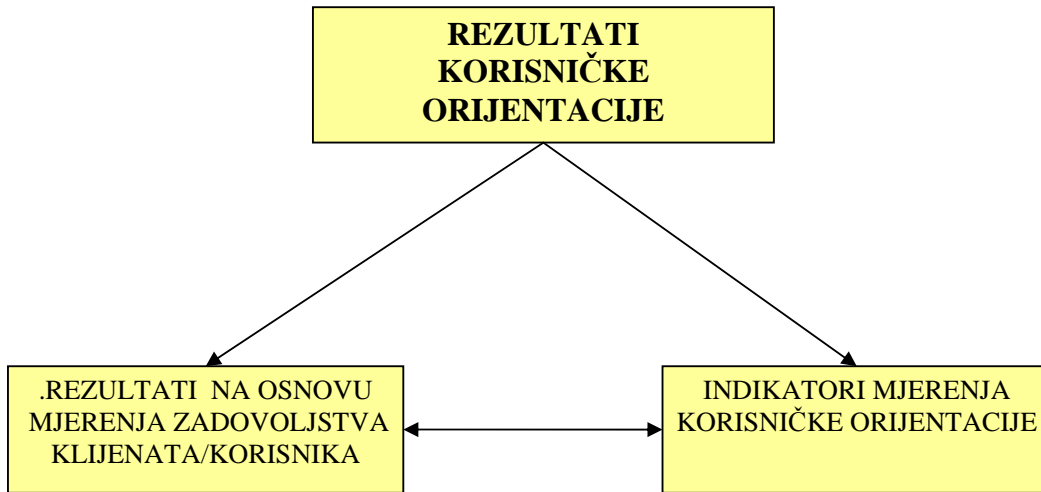
2. Rezultati u vezi sa uključivanjem korisnika:

- Broj primljenih i zabilježenih sugestija
- Implementacija i obim korišćenja novih i inovativnih načina u odnosu sa korisnicima

2. Rezultati u vezi sa proizvodima i uslugama:

- Podređivanje važećim standardima (npr. Zakonu o javnosti informacija)
- Broj predmeta koji su urađeni na pogrešan način
- Broj predmeta koji zahtjevaju kompenzaciju

Ovaj koncept utvrđivanja rezultata u vezi sa korisnicima može se vidjeti i na sljedećoj slici:



Slika 9. – Rezultati zadovoljstva korisnika

Rezultati zadovoljstva zaposlenih

Ovdje se posmatra zadovoljstvo svih zaposlenih i drugih osoba koji na direktan ili indirektan način pružaju usluge. Ovaj kriterijum treba da utvrdi zadovoljstvo svih zaposlenih u organizaciji i treba biti u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima.

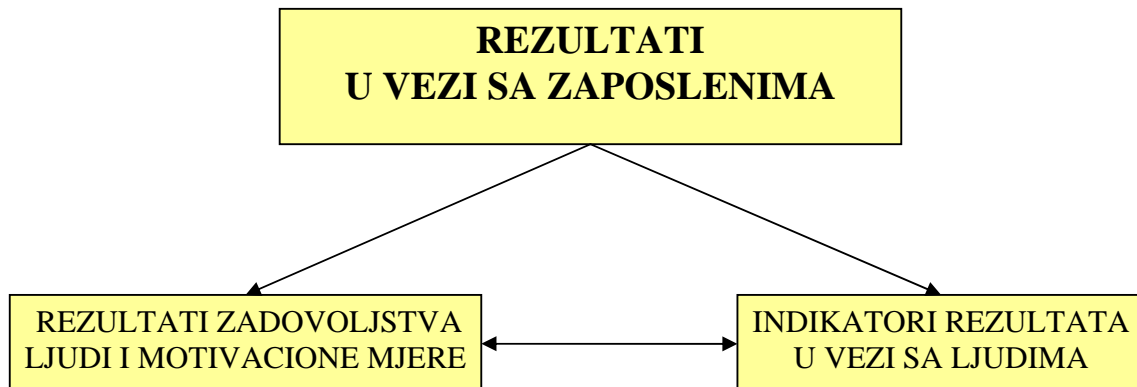
Spoljni ograničavajući faktori često ograničavaju slobodu uprava u ovoj oblasti. Stoga, neophodno je jasno identifikovati one sfere na koje uprava nema pravog uticaja, ali i napor koji uprava ulaže u eliminisanje tih barijera.

Veoma je važno za lokalne uprave da imaju pune i ažurne informacije o rezultatima u vezi sa zadovoljstvom zaposlenih i njihovim viđenjem cijele organizacije i njene misije, radnih uslova, rukovodstva i upravljačkog sistema, profesionalnog razvoja te razvoja ličnih vještina i usluga koje organizacija pruža.

Lokalna uprava tipično koristi ispitivanje/anketiranje da bi utvrdila zadovoljstvo, ali se takođe mogu koristiti i komplementarni alati (kao što su na primjer fokus grupe).

Lokalna uprava takođe ima i široki spektar mogućih internih indikatora preko kojih može mjeriti ostvarenje rezultata koja ostvare u vezi sa zaposlenima i njihovim zadovoljstvom, performansama, razvojem vještina, motivacijom i vezanošću za organizaciju.

Ovaj koncept utvrđivanja rezultata u vezi sa zaposlenim može se vidjeti i na sljedećoj slici:



Slika 10. – Rezultati u vezi sa zaposlenim

Mjerenje zadovoljstva zaposlenih kao i njihove motivacije mogu uključivati sljedeće oblasti:

Sveukupno zadovoljstvo:

- a) Sveukupno viđenje uprave
- b) Sveukupnu performansu uprave

- c) Odnos uprave prema građanima i društvenoj zajednici
- d) Nivo posvećenosti upravi i njenoj misiji

Zadovoljstvo sa rukovodstvom i načinom upravljanja:

- a) Viđenje rukovodstva lokalne uprave
- b) Utvrđivanje zadataka, sistem evaluacije zaposlenih, postavljanje ciljeva i evaluacija performansi, nagrada individualnog i timskog rada
- c) Dizajn procesa u upravi
- d) Pristup koji uprava koristi za promjene i modernizaciju

Zadovoljstvo radnim uslovima:

- a) Dizajn radnog mjesta
- b) Radna atmosfera i kultura u organizaciji
- c) Pristup društvenim pitanjima i pitanjima okruženja
- d) Uspostavljanje nediskriminatornog ponašanja i jednakog tretmana
- e) Uspostavljanje balansa između rada i porodičnog života i ličnih stvari
- f) Način na koji uprava djeluje kod pojave ličnih problema

Motivacija i zadovoljstvo karijerom i razvojem vještina zaposlenih

- a) Upravljanje ljudskim resursima (npr. treninzi i mogućnosti u karijeri)
- b) Motivacija zaposlenih
- c) Znanje zaposlenih o ciljevima uprave
- d) Spremnost za prihvatanje promjena
- e) Spremnost za pružanje dodatnog napora u posebnim uslovima

Generalno zadovoljstvo u vezi sa:

- a) Uključenosti u proces donošenja odluka
- b) Uključenosti u aktivnosti poboljšanja
- c) Mehanizmi za konsultovanje i dijalog

Indikatori u vezi sa rezultatima zaposlenih mogu uključivati sledeće pokazatelje:

- a) Nivo odsutnosti ili bolovanja
- b) Odnos fluktuacija kod zaposlenih (novi zaposleni/svi zaposleni)
- c) Broj žalbi, sporova, itd.

- d) Stanje i mjere produktivnosti
- e) Veze između individualne performanse i kvaliteta usluge
- f) Participacija i uspješnost u trening aktivnostima
- g) Broj odgovora kod ispitivanja zaposlenih
- h) Participacija u aktivnostima poboljšanja
- i) Participacija u društvenim događajima
- j) Participacija u internim grupama za diskusiju, sastancima sa rukovodstvom
- k) Spremnost prihvatanja promjena

Rezultati u vezi sa širom društvenom zajednicom

Ovaj kriterijum je u vezi sa zadovoljenjem potreba i očekivanja šire društvene zajednice na lokalnom nivou. Ovdje se uključuje percepcija pristupa lokalne uprave kvalitetu života, okolini i očuvanju resursa te interne mjere efektivnosti.

Poznato je da lokalna uprava ima uticaj na društvenu zajednicu kroz samu prirodu svog djelovanja u obliku njenog statutarnog mandata, odnosno primarne svrhe, te da se rezultati ovih osnovnih aktivnosti mogu prezentovati kroz zadovoljstvo klijenata ili poslovne rezultate. Međutim, rezultati u vezi sa širom društvenom zajednicom idu dalje od ovog statutarnog mandata i odnose se na njeno odgovorno ponašanje u zajednici na primjer preko pokazivanja spremnosti za promjene, podršku ljudima sa posebnim potrebama kroz integraciju i radni trening, prisustva u zajednici preko različitih akcija itd. Ovdje se takođe posmatra odnos lokalne uprave prema pitanjima zaštite životne sredine (npr. rezultati u vezi sa smanjenjem otpada, pitanjima buke, pružanjem kvalitetnih javnih usluga itd.).

Ovdje se posmatraju rezultati ka što su:

- a) Sveukupna reputacija uprave u široj društvenoj zajednici
- b) Uticaj na lokalnu ekonomiju
- c) Etičko ponašanje organizacije
- d) Učešće uprave u zajednici kroz pružanje pomoći i društvene aktivnosti
- e) Mogućnost uprave da se adaptira (npr. kroz angažovanje štampanja materijala na jezicima koji nisu zvanični u cilju boljeg razumjevanja u zajednici
- f) Sposobnost uprave da pruži podršku ljudima sa specijalnim potrebama
- g) Integracija principa održivog razvoja prilikom donošenja odluka (uštede u energiji, korišćenje obnovljivih energetske resursa, sveukupno korišćenje energije, itd.)
- h) Smanjenje količine otpada
- i) Nivo usklađenosti sa standardima zaštite životne sredine
- j) Smanjenje buke

Rezultati ključnih performansi

Ovdje se posmatraju rezultati koje lokalna uprava postiže u cilju ostvarenja svog statutarnog mandata i specifičnih ciljeve kao i zadovoljenja potreba i očekivanja u vezi sa svim ciljevima (finansijske i nefinansijske prirode).

Rezultati ključnih performansi predstavlja sve ono što uprava determiniše kao osnovna i mjerljiva postignuća same uprave u kratkom i dugom roku. To su mjere efektivnosti i efikasnosti ili isporuke usluga, ciljevi i zadaći uključujući specifična ostvarenja koja su politički vođenja. Ovi indikatori su kao što je već rečeno finansijske i nefinansijske prirode i mnogi će biti u bliskoj vezi sa strategijom i planiranjem, kao i kritičnim procesima.

Rezultati su u vezi sa mjerenjem performansi uprave u vezi sa ostvarenjem ciljeva i rezultatima ključnih aktivnosti (što predstavlja njihovu efektivnost) kao i samim funkcionisanjem stvari unutar uprave. Oni takođe uključuju mjerenje performansi uprave u racionalnom i ekonomičnom korištenju finansijskih resursa i njihovoj efikasnoj upotrebi.

Rezultati ovdje obuhvataju:

- a) Ostvarenje predviđenih ciljeva sa stanovišta isporuke usluga i drugih ostvarenja (npr. uticaja na društvo)
- b) Pобоljšanja kvaliteta isporuke usluga
- c) Efikasnost
- d) Rezultati benchmarking aktivnosti
- e) Rezultati učešća u takmičenjima (npr. najbolje prakse u lokalnoj upravi)
- f) Odnos prihoda i rashoda
- g) Materijalni rashodi/Rashodi za investicije
- h) Sopstveni prihodi / Rashodi
- i) Grantovi / ukupni prihodi
- j) Povrat na preduzete investicione aktivnosti
- k) Rezultati inspekcija i audit-a
- l) Broj osoba na bolovanju/ broj zaposlenih
- m) Stopa dolaska/odlaska zaposlenih

Skale za ocjenjivanje oblasti koje omogućavaju razvoj (Kriterijumi od 1 do 5)

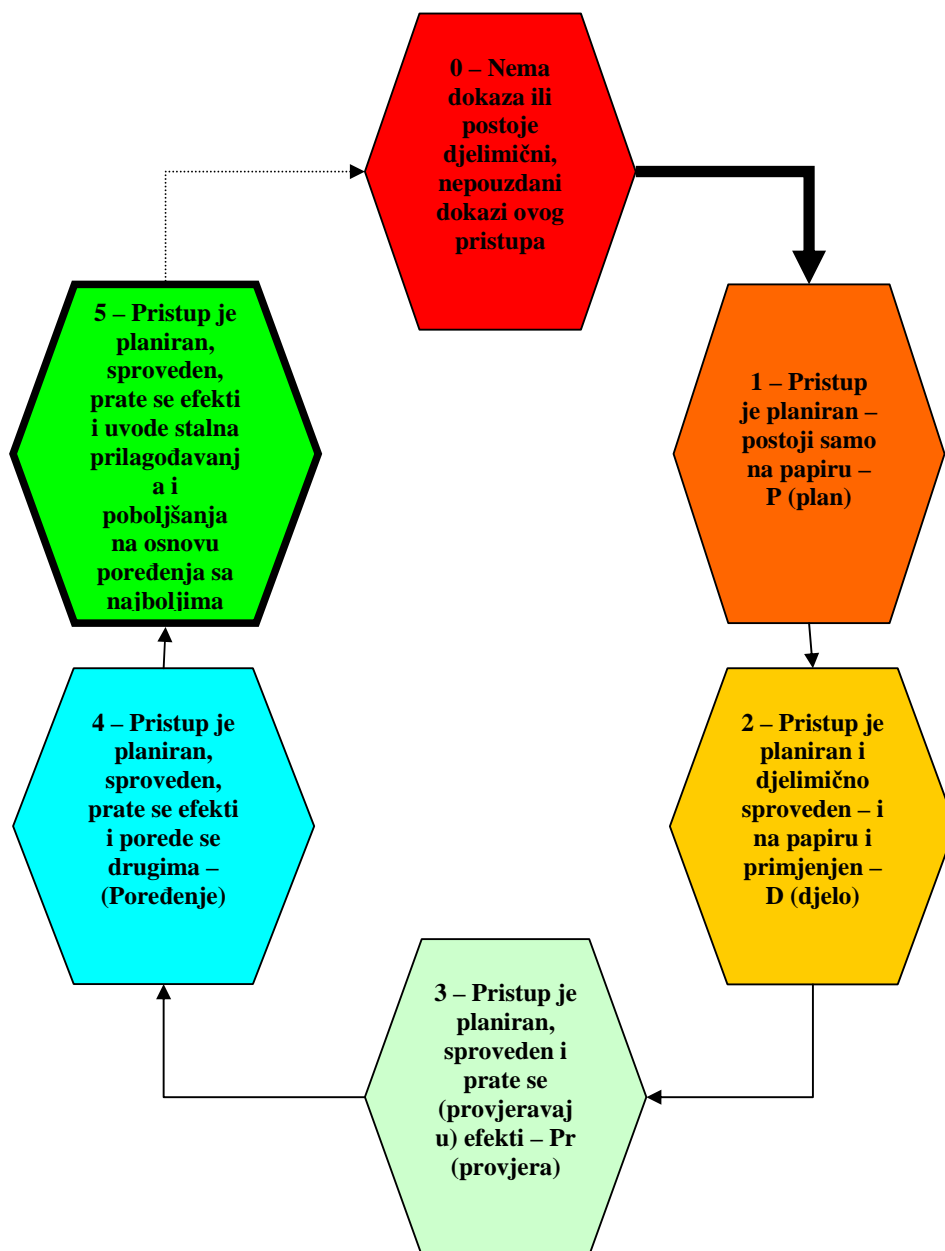
U ovom dijelu se nalazi skala koja se koriste prilikom ocjenjivanja kriterijuma Liderstva, Strategije i Planiranja, Upravljanja Ljudskim Resursima, Upravljanja Procesima i Promjenama i Parterstva i Resursi. Prema datoj skali za ocjenjivanje, neophodno je utvrditi na kojem nivou se nalazi lokalna uprava po datim predmetima procjene. Skale za procjenjivanje su razvijene prema konceptu PDCA (engl. Plan-Do-Check-Act⁶) kruga gdje same ocjene predstavljaju, u stvari, nivo primjene koncepta koji je predmet procjene u radu lokalne uprave odnosno primjene nekog pristupa u radu same uprave. Treba napomenuti da su predmeti procjene odnosno navedeni pristupi obuhvatili sve što jednu organizaciju treba da sutra učini „izvrsnom“.

Tako ako je nešto u potpunosti strano odnosno novo za upravu ima ocjenu 0, ako je nešto planirano ima ocjenu 1 (jedan), itd. Skala za ocjenjivanje svih predmeta procjene oblasti koje su bitne za razvoj ne odnosi se na davanje ocjene od 0 do 5 prema mišljenju već prema tome da li se nešto primjenjuje u organizaciji ili ne, i na kom je to nivou odnosno da li se koristi postavljanje ciljeva i poređenje sa drugima kao vrhunski ideal. Ona je predstavljena na sljedeći način:

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

To se vidi i na slici na sljedećoj strani.

⁶ Ovaj koncept Plan-Do-Check-Act bi se najlakše mogao uvesti u naš kontekst kao Planiraj-Primjeni-Provjeri-Usporedi



Slika 11. – Skala za ocjenjivanje oblasti Liderstva, Upravljanja Ljudskim Resursima, Strategije i planiranja, Upravljanja procesima i promjenama, Partnerstva i Resursa

Takođe, prilikom procesa ocjenjivanja, potrebno je utvrditi oblasti u kojima je neophodno poboljšanje odnosno tzv. slabosti ali i oblasti koje mogu služiti za primjer. U okviru svakog predmeta procjene su navedene stvari šta sve dobra uprava radi da bi primjenilo koncept koji se procjenjuje odnosno šta su dobri primjeri primjene nekih od koncepata. Treba napomenuti da je za oblasti koje bi trebalo da služe kao primjer trebalo u kratkim crtama dati opis prakse koja se sprovodi, odnosno opis aktivnosti koje lokalna uprava sprovodi u okviru datog predmeta procjene.

Skala za ocjenjivanje rezultata (Kriterijumi od 6 do 9)

Ova skala se koristi za ocjenjivanja stanja kod rezultata u vezi sa korisnicima, zaposlenima, širom društvenom zajednicom i glavnim performansama. Skala je izražena numerički od 0 do 5 sa tim da ocjene imaju sljedeće značenje:

- 0 - Rezultati se ne mjere
- 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend
- 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene
- 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake
- 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima
- 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama

Prema skali se može vidjeti da je najlošije stanje u onoj upravi ukoliko ona nema ili uopšte ne mjeri ove rezultate. Ovo je čak gore od onih uprava koje imaju rezultate a koji su kod njih negativni. Ovo je pogotovo bitno jer bez utvrđivanja stanja nema svrsishodnosti da se djeluje ka određenim oblastima. Povećanje zadovoljstva korisnika kroz kvalitativna poboljšanja nije moguće uraditi bez utvrđivanja trenutnog zadovoljstva sa postojećim stanjem. A svakako da je povećanje zadovoljstva glavni faktor u svakoj jednačini koja u sebi sadrži kvalitet kao nazivnik.

Tako se stremljenje ka boljoj upravi može opisati kao:



Slika 12. – Skala za ocjenjivanje rezultata

Kako se popunjavaju upitnici za samoprocjenjivanje?

Upitnik popunjavaju sve osobe članovi tima za samoprocjenjivanje. U toku popunjavanja, svi članovi tima za samoprocjenjivanje moraju biti u mogućnosti da obezbijede dokaze, odnosno evidenciju za predmet procjene. To naravno predstavljaju usvojene odluke, izvještaji o radu i načinu rada, usvojeni standardi, interna pravila, planovi i slično. Dokaze / evidenciju samog pristupa je neophodno navesti u polju koje je za to predviđeno u okviru svakog upitnika.

Popunjavanje upitnika za oblasti koje omogućavaju razvoj organizacije (Kriterijumi od 1 do 5)

Na primjeru predmeta procjene 1.1 u okviru Liderstva (upitnik na sljedećoj strani), koji govori o tome kako opštinsko rukovodstvo strateški usmjerava razvoj lokalne uprave, dakle kako razvija i komunicira sa drugima viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u lokalnoj upravi, pokušaćemo da objasnimo upitnik i način njegovog popunjavanja.

Način popunjavanje se odnosi na sve kriterijume, odnosno, sve oblasti koje omogućavaju organizaciji da se razvija (Liderstvo, Strategiju i Planinaranje, Upravljanje Ljudskim Resursima, Partnerstva i Sredstva, i Upravljanje Procesima i Promjenama). Na sličan način se popunjavaju svi ostali upitnici u okviru nabrojanih oblasti (upitnici za sve predmete procjena u okviru navedenih oblasti se mogu pronaći u Dodatku 1).

Kako opštinsko rukovodstvo (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; lično učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja	
1.1. Predmet procjene: Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinsko rukovodstvo strateški usmjerava razvoj opštinske uprave, dakle kako razvija i komunicira sa drugima viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u opštinskoj upravi	
Dobrim primjerima smatraju se opštinska rukovodstva koja: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Imaju jasno formulisanu viziju razvoja (šta želimo da postignemo u budućnosti) i naglašenu korisničku orijentaciju opštinske uprave, pretvorene u strateške (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove ➤ Imaju uspostavljen sistem vrijednosti i kodeks ponašanja ➤ Uključuju sve zainteresovane učesnike (zaposlene, građane, predstavnike poslovne zajednice, predstavnike nevladinih organizacija, predstavnike javnog sektora...) u stvaranje vizije razvoja, misije, sistema vrijednosti, strateških i operativnih planova 	Snage Slabosti (Oblasti za poboljšanje)
Dokazi/Evidencija	
Skala za ocjenjivanje kriterijum 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan) 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo) 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera) 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje) 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagodavanja i poboljšanja na osnovu poredjenja sa najboljima i promjena u okruženju	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Prvi red u upitniku objašnjava osnovnu ideju koja je bitna za dati kriterijum odnosno objašnjava dati kriterijum. Tako na primjer za kriterijum Liderstvo, ona glasi: „Kako opštinsko rukovodstvo (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; lično učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja“. Ovaj red ima istu sadržinu za sve upitnike za dati kriterijum (u ovom slučaju, za kriterijum Liderstvo).

Drugi red u upitniku objašnjava šta je predmet procjene, odnosno šta je podkriterijum koji se ocjenjuje u okviru datog kriterijuma. Tako je na primjer, za podkriterijum 1.1 u okviru Liderstva, predmet procjene „kako opštinsko rukovodstvo strateški usmjerava razvoj opštinske uprave, dakle kako razvija i komunicira sa drugima viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u lokalnoj upravi“.

Sljedeći red u upitniku označava ono šta su to dobri primjeri u okviru datog predmeta procjene odnosno to je polje u kojem tekst počinje sa „Dobrim primjerima smatraju se opštinska rukovodstva/uprave koja/e...“ . Ovdje su nabrojani svi bitni primjeri za dati predmet procjene.

Paralelne sa poljem u kojem se nalaze dobri primjeri, nalaze se polja Snage i Oblasti za poboljšanje. U polju Snage **navode se dobri primjeri** koji su pozitivni za dati predmet procjene u navedenoj lokalnoj upravi. U polju Oblasti za poboljšanje **navode se stvari koje zahtjevaju poboljšanje** u okviru datog predmeta procjene (to je ono što uprava ne radi/razvija u okviru liste onoga šta bi dobra uprava trebala da radi). Tako se u nekoj lokalnoj upravi, npr. u okviru ovog predmeta procjene, kao oblast za poboljšanje, prema mišljenju tima za samoprocjenjivanje, može posmatrati *neuključivanje svih učesnika u stvaranje vizije razvoja, misije, sistema vrijednosti, strateških i operativnih planova.*

U polju „Dokazi / Evidencija“ **neophodno je navesti dokaze odnosno evidenciju za predmet procjene na osnovu kojeg je donesena individualna ocjena** (odluke, dokumente, izvještaje, planove, kodekse i slično). Treba napomenuti da su dokazi bitan dio upitnika jer je bez njih nemoguće doći do kvalitetne ocjene o stanju u organizaciji kao i konsenzusa svih učesnika samoprocjene.

Kao instrument za samoprocjenjivanje u brojčanom obliku se koristi skala za ocjenjivanje koja je sastavni dio svakog upitnika. Ako u opštini nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi za predmet procjenjivanja, onda se ovdje dodjeljuje nula (0). Ako je pristup planiran ali još nije sproveden, onda se dodjeljuje ocjena jedan (1). Ocjena dva (2) se dobija za djelimičnu primjenu predmeta procjenjivanja koji obuhvata pojedine dobre prakse za datu oblast. Ocjene od tri (3) – pet (5) se daju u zavisnosti od toga da li je pristup/predmet koji se procjenjivao samo uveden ili se i:

- provjeravaju se efekti (3);
- provjeravaju efekti i vrše poređenja sa drugima (4); i
- provjeravaju efekti, vrše poređenja sa drugima i uvode poboljšanja na osnovu poređenja (5).

Tako se, na primjer, opštinske uprave koje imaju razvijenu viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u lokalnoj upravi i čiji se efekti provjeravaju (oličene u obliku Kodeksa dobre uprave), ali koje domete svog pristupa ne porede sa drugima, ocjenjuju sa 3.

Na kraju upitnika se nalaze polja sa nazivom „Rezultat na osnovu stanja u opštini“ za koji je neophodno dati ocjenu prema skali koja je navedena u upitniku.

Popunjavanje upitnika za rezultate (Kriterijumi od 6 do 9)

Skala za ocjenjivanje, kao i sam upitnik, je nešto drugačija za rezultate (rezultati odnosa sa korisnicima, zaposlenima, društvenom zajednicom, kao i rezultatima ključnih performansi).

Kao i kod prethodnog primjera, prije nego što se počne sa popunjavanjem upitnika, svi članovi tima za samoprocjenjivanje moraju biti u mogućnosti da obezbijede dokaze, odnosno evidenciju za rezultate.

Primjer objašnjenja kako se popunjava upitnik za rezultate korisničke orijentacije može se pronaći u nastavku. U ovom upitniku, nastoji se utvrditi da li postoje rezultati zadovoljstva korisnika, odnosno rezultati mjerenja zadovoljstva korisnika administrativnim uslugama lokalne uprave. Ukoliko ti rezultati postoje, onda se nastoji utvrditi trend kretanja tih rezultata, odnosno, da li se vrši njihovo poređenje sa postavljenim ciljevima, kao i njihovo poređenje sa rezultatima drugih lokalnih uprava. Na sličan način se popunjavaju svi ostali upitnici u vezi sa rezultatima.

Rezultati u vezi sa ispunjenjem postavljenih ciljeva opštinske uprave	
Rezultati u vezi sa zadovoljstvom korisnika administrativnim uslugama koje potpadaju pod jurisdikciju lokalne uprave	
Dokaz / Evidencija	Snage
	Slabosti (Oblasti za poboljšanje)
Skala za ocjenjivanje 0 - Rezultati se ne mjere 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Prvi red u upitniku objašnjava koji se to rezultat opštinske uprave posmatra. U ovom primjeru, on glasi „Rezultati u vezi sa ispunjenjem postavljenih ciljeva opštinske uprave“

Sljedeći red se odnosi na predmet mjerenja rezultata odnosno konkretne rezultate, odnosno u ovom primjeru rezultate korisničke orijentacije / zadovoljstva korisnika administrativnim uslugama koje podpadaju pod jurisdikciju lokalne uprave.

U polju „Dokazi / Evidencija“ neophodno je navesti dokaze odnosno evidenciju na osnovu koje je za predmet procjene odnosno rezultate dat odgovor (dokumenti, izvještaji, planovi, i slično). Kao i kod oblasti za poboljšanje, bez adekvatne dokumentacione osnove nije moguće dati pravi odgovor a time i doći do konsenzusa prilikom grupnog rada na definisanju jedinstvene slike stanja.

U poljima Snage i Oblasti za poboljšanje, neophodno je navesti sve ono šta se vide kao prednosti i nedostaci načina i metodologije mjerenja rezultata i mogućnosti da se stvari u ovaj oblasti poboljšaju.

U sljedećem polju se nalazi „Skala za ocjenjivanje“. Ukoliko opštinska uprava ne vrši mjerenje rezultata, onda se kao rezultat stanja navodi nula (0). Ukoliko se rezultati mjere, ali ako pokazuju negativan trend, onda se toj lokalnoj upravi dodjeljuje ocjena jedan (1). Ukoliko su rezultati mjere ali su bez pozitivne promjene, ili su te promjene jako male, onda se lokalnoj upravi dodjeljuje ocjena dva (2). Ukoliko su rezultati zaista bilježe pozitivne pomake u odnosu na rezultate iz prethodnih perioda, onda se uprava ocjenjuje sa tri (3). Ocjene četiri (4) i pet (5) su daju za one uprave čiji su rezultati pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima (koji su postavljeni u prethodnom periodu), odnosno onim upravama čiji su rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštinskim upravama.

Na kraju upitnika se nalaze polja sa nazivom „Rezultat na osnovu stanja u opštini“ za koji je neophodno dati ocjenu rezultata izvršene samoprocjene, prema skali koja je navedena u upitniku.

Najčešća pitanja i odgovori prije nego što se otpočne sa primjenom CAF metodologije u lokalnoj upravi⁷

Šta to CAF (Common Assessment Framework) odnosno Zajednički okvir za procjenjivanje predstavlja?

CAF je zajednički okvir za podizanje kvaliteta u javnim organizacijama u Evropi, a predstavljen je kao alat za samoprocjenu. Razvijen je u okviru Grupe za inovaciju javnih usluga, neformalne radne grupe pod pokroviteljstvom Generalnog Direktorata EU, u cilju promocije razmjene praksi i kooperacije za inovativne načine modernizacije isporuke administrativnih i javnih usluga. Zasnovan se na konceptu kvaliteta Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM model) i predstavlja značajan iskorak ka unapređenju kvaliteta u javnim organizacijama (naročito u lokalnim upravama).

Zašto koristiti CAF?

CAF je izuzetna polazna tačka za upravu na njenom putu ka boljem kvalitetu. Pošto se primjenjuje putem alata za samoprocjenjivanje, prednosti se ogledaju i putem angažovanja svojih ljudi/zaposlenih i stavljanjem u upotrebu svojih sopstvenih snaga ka poboljšanju uprave.

Takođe su primjećene i sljedeće koristi:

- Relativno je jednostavan za korišćenje
- Zahtjeva manje resursa (korišćenje je besplatno)
- Uvodi zajednički jezik za uprave koje žele da sprovedu benchmarking.

Koje su prednosti samoprocjene za upravu?

Procedura samoprocjene prema CAF metodu je sredstvo pomoći lokalnoj upravi prilikom korištenja metoda upravljanja kvalitetom u cilju poboljšanja -efektivno, efikasno i u kontinuitetu - njenih performansi. Takođe ona pruža ocjene koje su bazirane na dokazima kao i alat za ostvarenje konzistentnosti i konsenzus o budućim potrebama za unapređenje organizacije. To znači da se eliminišu unutrašnji otpori koji su često najveća prepreka uvođenju promjena u upravu a samim tim i za njen razvoj.

⁷ Pitanja i odgovori su rezultat primjene CAF metodologije u 20-tak lokalnih uprava u BiH kao i iskustva koje je stečeno kroz saradnju sa Evropskim Institutom za javnu administraciju te njihovim stečenim iskustvom prilikom primjene metodologije

Uz navedeno, CAF je sredstvo za mjerenje progressa tokom vremena kroz periodične samoprocjene i pruža vezu između ciljeva i strategijskih pravaca u cilju fokusiranja na aktivnosti poboljšanja gdje je to posebno neophodno. I konačno, primjenom CAF-a se postiže entuzijazam i motivacija zaposlenih u upravi i to njihovim uključivanjem u proces poboljšanja kvaliteta.

Da li je korisno imati CAF u upravama koje su sertifikovane prema ISO 9001?

Naravno da je moguće koristiti CAF za samoprocjenu u ovom kontekstu. CAF je alat čija je primjena brza i jednostavna i koji se može koristiti kako sam tako i u vezi sa drugim alatima za upravljanje kvalitetom odnosno kao «provjera zdravlja uprave» ili kao sredstvo za identifikaciju oblasti za poboljšanje prema svim aspektima rada u upravi. CAF je okvir svih drugih alata za upravljanje kvalitetom koji su u upotrebi. CAF postavlja pitanje za upravu da li se pristupa upravljanju procesima, odnos prema ISO, dogovor oko ciljeva itd. U slučaju organizacije koja je već implementirala ISO standarde, primjena CAF-a omogućava proširenje vidika u odnosu na upravu i identifikuje moguće partnere za projekte benchmarking-a. Takođe on podstiče na stalno unapređenje i proaktivan odnos prema klijentima što je ujedno i jedna od najvažnijih zahtjeva sistema ISO 9001.

Da li je primjena CAF-a dovoljna za poboljšanje stanja u upravi?

CAF će pomoći upravi da utvrdi snage i oblasti za poboljšanje. Takođe predstavlja moćni instrument za otpočinjanje procesa kontinuiranog poboljšanja. Primjenom CAF-a se obezbjeđuje inicijalna slika stanja kako uprava funkcioniše, omogućavaju se akcije poboljšanja koje su fokusirane na oblasti koje su najvažnije i pokazuje kako se stanje u upravi vremenom poboljšava, ukoliko se koristi kontinualno. Stoga se primjena CAF-a vidi kao početak procesa uvođenja poboljšanja ali ne i kao sredstvo kojim se postiže samo poboljšanje. Najvažnije je da se nakon dobijanja rezultata prema osnovu samoprocjene preduzmu odgovarajuće mjere. To znači da bi CAF imao smisla, **neophodno je kreirati akcioni plan na osnovu samoprocjene rezultata i primjeniti ga prema predviđenom planu.**

Koliko traje i koliko košta samoprocjena bazirana na CAF-u?

Ukoliko bi se uzelo dosadašnje iskustvo u radu sa lokalnim upravama, onda bi se moglo doći do zaključka da je trajanje samoprocjene 5 radnih dana ali sa jednom pauzom koja je neophodna da bi članovi tima za samoprocjenjivanje došli do svih evidencija odnosno dokaza na osnovu kojih daju ocjene. Treba napomenuti da i u okviru ovih 5 dana nije neophodno da članovi tima budu u potpunosti angažovani i da uz učešće u samoprocjenjivanju mogu da izvršavaju svoje redovne zadatke i obaveze. Primjena svih aktivnosti koje su predviđene u CAF metodologiji (uključujući pripremu, samoprocjenjivanje, utvrđivanje konsenzusa i kreiranje zaključaka te formulaciju akcionog plana) se mogu realizovati u okviru jednog mjeseca. Ovaj period je takođe idealan da bi se ostalo fokusirano i održala kritična masa učešća svih relevantnih strana.

Primjena CAF-a zahtjeva jako malo resursa odnosno ona je praktično besplatna ako se vrijeme koje članovi tima za samoprocjenjivanje ne uzme u obzir. To ga svakako čini najidealnijim alatom za unapređenje kvaliteta u organizaciji.

Kad je pravo vrijeme za primjenu CAF-a?

Odgovor na ovo pitanje glasi UVIJEK. Svakako da se CAF može primjenjivati uvijek i za različite svrhe: od obične «provjere zadržavlja» do punog akcionog plana/internog programa reforme. Međutim treba napomenuti da se CAF ne treba koristiti za «gadne» svrhe (smanjenje finansija ili osoblja) ili u periodu ozbiljnih turbulencija.

Kako pridobiti kolege i rukovodstvo?

Treba imati na umu da je pridobijanje svih prilikom primjene CAF-a veoma teško ili nemoguće (najviše se to odnosi na sam početak primjene). Ključne igrače–kritičnu masu- neophodno je pridobiti jer bez podrške rukovodstva nije moguće efikasno primjeniti CAF.

Način da se pridobije njihovo angažovanje je da se bude fokusirano na «Šta se tu nalazi za ljude/rukovodstvo» argumentima. Naknadno se podrška može povećavati odnosno rasti u mnogo većem obimu (*Kvalitet rijetko otpočinje u cijeloj organizaciji*). Treba imati na umu da podrška za kvalitet često evoluira od pristupa/stava skepticizma do određenog nivoa entuzijazma na kraju samoprocjene.

Da li postoje faktori koji determinišu uspješnost i neuspješnost?

Najvažniji faktor koji garantuje uspješnost je odluka rukovodstva da uvede CAF odnosno samoprocjenjivanje i prihvati rezultate koji će se služiti za dalje aktivnosti uvođenja poboljšanja. Ukoliko nije vezano za jasnu odluku, nije zagarantovano da će samoprocjena biti uspješna u dugom roku. Međutim, sam proces samoprocjene odnosno kontinuirani ciklus poboljšanja i njegova konkretna realizacija dovodi do toga da upravljanje kvalitetom postane primjetno i značajno. CAF može kreirati i promovirati sam odnos rukovodstva prema kvalitetu.

Kroz proces samoprocjenjivanja, javljaju se problemi u vezi sa komunikacijom i nedostatkom informacija što se generalno može riješiti jako brzo. Svakako da je određena administrativna kultura neophodna da bi se izvršila smisljena samoprocjena prema CAF metodu.

Otvorenost, tolerancija, povjerenje i nepostojanje straha od davanja objektivne ocjene od neugodnosti i restriktivnog ponašanja, kako onih koji procjenjuju tako i onih koji se procjenjuju, su takođe ključni faktori za uspješnost samoprocjene.

Takođe, prilikom uvođenja bilo koje promjene se susrećemo sa otporima. Pozitivne promjene su često blokirane, čak i kad nedvojbeno ukazuju na prednosti koje će one imati na zaposlene. Otpori obično rastu usljed straha kojeg se ljudi obično ne usuđuju ispoljiti. Treba imati na umu da se svaka promjena, ma kako mala bila, u početku smatra kao prijetnja. Stoga je neophodno imati otvorenu komunikaciju i kreirati što je moguće transparentnije okruženje. Iz ovog razloga je neophodno pružiti detaljne informacije o svrsi samog samoprocjenjivanja od samog početka njegove primjene u cilju da ono bude uspješno.

Da li je potrebna pomoć izvan uprave i u kom obliku prilikom primjene metodologije?

CAF je svakako alat samoprocjenjivanja ali iskustva govore da je potrebna asistencija i podrška u njegovoj primjeni u većini organizacija. Mnogim upravama je neophodna podrška kroz cijeli proces samoprocjene (od objašnjenja modela do kreiranja akcionih planova i njihove implementacije). Takođe, ukoliko je neophodno da se izvede ozbiljnija i preciznija procjena stanja, pomoć spolja je neophodna osim u slučajevima gdje uprava ima dovoljno internog znanja u oblasti TQM-a (Sistema upravljanja kvalitetom).

Kao nezavisna osoba, spoljni konsultant će pružati nepristranu i objektivnu podršku kroz cijeli proces samoprocjene. Neophodno je da ta osoba bude osposobljena određenim metodološkim znanjem (npr. vještine prezentacije, upravljanje projektima, itd.) i iskustvom u primjeni CAF instrumenata.

Šta predstavlja konsenzus i kako ga postići?

Konsenzus predstavlja u suštini međusobno razumjevanje. On se može postići na primjer preko:

- Intenzivne grupne diskusije dok se ne postigne dogovor
- Arbitraže vođe tima za samoprocjenjivanje

Grupa za samoprocjenjivanje može biti fokusirana pozadinu različitih stavova/ocjena, dokaze svih članova grupe koji podržavaju slične ocjene, te na njihove ocjene.

Ne postoji najbolji način na koji se dolazi do konsenzusa međutim kad se on postigne, grupa za samoprocjenjivanje kreira dodatnu vrijednost na individualno zalaganje koje ima veći značaj za kreiranje budućeg plana za poboljšanje.

Da li se CAF može primjeniti u orgnizacionoj jedinici/odjeljenju lokalne uprave?

Da, može se primjeniti u organizacionoj jedinici odnosno odjeljenju ukoliko ta jedinica ima neki oblik autonomnosti i upravlja sa svih 9 kriterijuma prema CAF-u (npr. ima svoju kadrovsku politiku, kreira strategiju i planove, itd.). Ovdje se detaljno treba ustanoviti šta se podrazumjeva pod liderstvom prije nego što se otpočne sa samoprocjenom (lider u odjeljenju ili cijeloj organizaciji). Takođe je neophodno tačno identifikovati sve relevantne strane koje su bite za rad ovog odjeljenja. U suštini, primjena CAF je moguća u organizacionoj jedinici ali se najčešće odnosi na cijelu organizaciju.

Primjenili smo CAF i želimo da se poredimo sa drugima. Kako da to učinimo?

CAF metodologija nije svakako alat koji se koristi za precizni benchmarking jer se često dešava da se on sprovodi bez spoljne podrške što prouzrokuje da samoprocjena ne bude 100% sigurna za poređenje. Međutim, CAF će pružiti podršku procesu učenja i fokusirati upravu na razmjenu iskustva i učenje odnosno neće se odnositi na benchmarking prema datom standardu ili prema najboljoj upravi prema nekom standardu. Uprave uglavnom imaju priliku da pronađu partnere sa kojima bi željeli da razmjenjuju iskustva u cilju međusobnog poboljšanja njihovih performansi i rezultata. To će im biti omogućeno stvaranjem «virtuelne biblioteke» u kojoj će se nalaziti sve one uprave koje koriste CAF model za uvođenje poboljšanja u svom radu. Baza podataka za poređenje rezultata i praksi na osnovu CAF metodologije može se pronaći na www.ipuls.net (Informacioni portal uprave i lokalne samouprave).

Dosadašnja iskustva sa implementacijom CAF metodologije (MDP Doboј)

Projekat razvoja opština (engl. Municipal Development Project – MDP) je započeo svoje aktivnosti u opštinama dobojske regije u BiH u novembru 2001.g. MDP finansira vlada Švajcarske, a implementira ga švajcarska nevladina organizacija za razvoj i saradnju, Intercooperation. CAF metodologija je uvedena u toku druga faza implementacije (2004-2007) sa sedam partnerskih opština: Doboј, Doboј Istok, Doboј Jug, Maglaj, Usora, Petrovo i Gračanica.

Glavni projektni cilj jasno izražava namjeru MDP-a da pruži podršku razvojnim procesima koji doprinose unapređenju efikasnosti, efektivnosti, transparentnosti, odgovornosti i participacije opštinskih struktura, u skladu sa vladavinom zakona. Tako definisan cilj je usklađen sa tekućim procesima reforme javne uprave u BiH. Aktuelni procesi reforme podrazumijevaju uvođenje novih tehnologija i metoda u rad lokalnih uprava. Veliki broj tih novih tehnologija je uvezen u BiH nakon prethodnog testiranja u zemljama Zapadne Evrope. Karakteristični primjeri takvih procesa predstavljaju sistemi upravljanja kvalitetom. U jedinicama lokalne samouprave u BiH najpoznatiji sistem kvaliteta je ISO standard, a CAF model za samoprocjenu tek treba da zaživi nakon prvih preduzetih koraka.⁸

U skladu sa specifičnim ciljevima projekta MDP, postoje dva osnovna razloga za podršku uvođenju CAF metodologije, koja je prethodno opisana:

1. Na organizacionom nivou, MDP je u toku 2005.g. podržao uvođenje CAF-a u određeni broj pilot opština u BiH (među kojima su i partnerske opštine MDP-a), jer CAF doprinosi jačanju takvih vrijednosnih karakteristika kakve jednu lokalnu upravu čine dobrom.
2. Na nivou regije koju pokriva i na nivou države, MDP podržava *benchmarking* pristup, s obzirom da jedan specifični cilj MDP-a podržava tzv. horizontalnu razmjenu iskustava i procese učenja između opština. U tom smislu, CAF direktno doprinosi realizaciji ovog specifičnog cilja MDP-a.

Koncept CAF modela je partnerskim opštinama MDP-a predstavljen na sastanku Međuopštinske savjetodavne grupe, koju čine načelnici svih opština, u maju 2005.g. Tada je CAF promovisan kao model koji se lako primjenjuje i koji je naročito koristan za brzo dijagnosticiranje stanja u organizaciji. Nakon te prezentacije, svi načelnici su izrazili **interes za uvođenje CAF-a** u svoje lokalne uprave, osim opštine Gračanica koja trenutno radi na uvođenju ISO standarda. U budućnosti, Gračanica će razmotriti interes za primjenjivanje CAF metodologije radi stalnog praćenja uvedenih

⁸ Uvođenje CAF modela u opštinske uprave BiH je projekat za cijelu državu koji implementira agencija EDA, a finansiraju zajednički MDP i Fond Otvoreno društvo.

ISO procedura, dok će ostale partnerske opštine zahvaljujući CAF-u stvoriti dobre pretpostavke za eventualno uvođenje ISO standarda ili nekog drugog sistema kvaliteta.

Sve opštine su formirale **CAF timove za samo-procjenju**, koji su dobili uputstva za praktičnu primjenu metodologije. Proces samo-procjene na nivou jedne opštine daje za rezultat analizu snaga i slabosti, koja nadalje omogućava definisanje ciljnih aktivnosti usmjerenih ka unapređenju rada uprave. Takve ciljne aktivnosti se slažu u tzv. Plan za poboljšanja.

Opštine dobojske regije su postigle određene rezultate u smislu izvršene obuke članova CAF timova i razrađivanja akcionih planova. U septembru je napravljena kratka evaluacija provedenih aktivnosti, koja je identifikovala glavne probleme sa kojima su se susreli CAF timovi:

- nedostatak vremena i motivacije zaposlenih za proces samo-procjene i izradu Plana za poboljšanja;
- nakon inicijalno iskazanog interesa, rukovodstvo se nije uključivalo u proces primjene metodologije, tako da članovi timova misle da se njihovo zalaganje i rezultati neće koristiti u budućnosti za uvođenje poboljšanja;
- nedovoljno informisanje zaposlenih u cijeloj upravi o metodologiji;
- subjektivnost pri ocjenjivanju

Neke opštine su uspješno razriješile problem nedostatka vremena i veliko angažovanje resursa time što su **primijenile metodologiju na dio organizacije**, npr. u okviru pojedinih opštinskih odjeljenja ili službi. Ovakav koncept primijenjuju i organizacije u drugim evropskim zemljama.

Sve partnerske opštine MDP-a su izrazile **spremnost i namjeru da nastave primjenjivati CAF**, te da svoje aktivnosti na poboljšanju rada uprave rukovode rezultatima samo-procjene. S obzirom da je primjena CAF-a relativno nova metoda čak i u razvijenim zemljama Evrope, MDP je spreman da dalje podržava CAF timove da koriste metodologiju na dva načina:

- 1 – kao alat za praćenje procesa u lokalnoj upravi (opštinski sistem monitoringa), i
- 2 – kao alat za poboljšanje kvaliteta administrativnih usluga, kroz realizaciju Plana za poboljšanja.

Dosadašnja iskustva u radu sa opštinama pokazuju je metodologija u potpunosti u skladu sa njihovim potrebama i prioritetima. Međutim, rezultati koji se dobijaju na osnovu procesa samoprocjenjivanja uglavnom se ne koriste u potpunosti za akciono planiranje unapređenja u radu opštinske administracije iako su ovakvi rezultati jako kvalitetni kao ulaz za donošenje odluka od strane rukovodstva. Razlozi za ovakav stav rukovodstva se vidi u njihovoj nedovoljnoj uključenosti

u samu primjenu metodologije iz raznoraznih razloga (nezainteresovanost, neznanje, itd.). To svakako ne umanjuje rezultate koje su postigli zaposleni koji su bili uključeni u CAF timove za samoprocjenjivanje.

Predstavnici iz opština koje su primjenile CAF metodologiju izjavili su da je ona u potpunosti kompatibilna sa mnogim drugim projektima koji su imali za cilj da uvedu principe dobre uprave u njihov rad. Naročito je značajna činjenica da su opštine koje su primjenile sistem za upravljanje kvalitetom ISO 9001:2000 pronašle CAF kao potpuno kompatibilan mehanizam za njihovo dalje unapređenje. Takođe su kao najvažniji rezultat, opštinski službenici naveli i stvaranje sistema vrijednosti i organizacione kulture. Generalno, sve opštine su imale pozitivan stav o uvođenju CAF metodologije, uz napominjanje činjenice da im za to nije bilo potrebno mnogo sredstava (ljudskih i materijalnih) .

Na osnovu iskustava u primjeni CAF-a u opštinama dobojske regije mogu se definisati ključni faktori za održivu primjenu ove metodologije:

- iskazan interes i podrška opštinskog rukovodstva;
- pravilan izbor članova CAF timova u smislu raznovrsnosti i kvaliteta njihovog radnog iskustva, kao i motivacije za rad na samo-procjeni;
- dobar odnos između rukovodstva i članova CAF timova;
- redovno informisanje (interna komunikacija) svih zaposlenih u upravi o primjeni CAF modela, procesu i rezultatima samo-procjene, te o projektima za poboljšanja;
- dobro planirano vrijeme, koje članovi CAF timova moraju uložiti u samo-procjenu, kako bi uskladili sve radne zadatke;
- integracija projekata iz Plana za poboljšanja u strateško planiranje na nivou opštine;
- pravilna adaptacija metodologije, prvenstveno formulara za samo-procjenu, u specifični kontekst na nivou lokalnih uprava

**Dodatak I - Upitnici za (samo)procjenjivanje
prema CAF metodologiji u opštinskim
upravama**

EDA Banja Luka

Kriterijum 1: Liderstvo

Kako opštinsko rukovodstvo (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; lično učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja

1.1. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinsko rukovodstvo strateški usmjerava razvoj opštinske uprave, dakle kako razvija i komunicira sa drugima viziju, misiju i vrijednosti kojima se teži u opštinskoj upravi**

Dobrim primjerima smatraju se opštinska rukovodstva koja:

1. Imaju jasno formulisanu viziju razvoja (šta želimo da postignemo u budućnosti) i naglašenu korisničku orijentaciju opštinske uprave, pretvorene u strateške (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove
2. Imaju uspostavljen sistem vrijednosti i kodeks ponašanja
3. Uključuju sve zainteresovane učesnike (zaposlene, građane, predstavnike poslovnih zajednice, predstavnike nevladinih organizacija, predstavnike javnog sektora...) u stvaranje vizije razvoja, misije, sistema vrijednosti, strateških i operativnih planova

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokazi/Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijum

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima i promjena u okruženju

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinski rukovodioci (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; personalno učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja

1.2. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinsko rukovodstvo razvija i sprovodi sistem upravljanja u opštinskoj upravi**

Dobrim primjerima smatraju se opštinska rukovodstva koja:

1. Razvijaju organizacione strukture i procese u skladu sa zadacima organizacije i potrebama i očekivanjima korisnika njenih usluga, sa jasnom podjelom odgovornosti između organizacionih nivoa i dijelova
2. Definišu mjerljive rezultate i ciljeve za sve nivoe i dijelove organizacije, uključujući zaposlene u njihovo definisanje, i izgrađuju moderan informacioni sistem, koji upravljanje čini efikasnijim
3. Koriste projektni pristup i timski rad
4. Stalno unapređuju ključne procese, uvode i usavršavaju sistem upravljanja kvalitetom

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz/Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima i promjena u okruženju

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinski rukovodioci (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; personalno učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja

1.3. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinsko rukovodstvo motiviše zaposlene i kako služi kao primjer**

Dobrim primjerima smatraju se opštinska rukovodstva koja:

1. Služe u svemu kao uzor za ostale, djelujući u skladu sa postavljenim ciljevima i vrijednostima
2. Prihvataju prijedloge i sugestije svojih saradnika
3. Redovno informišu zaposlene o bitnim temama
4. Stimulišu usavršavanje i napredovanje zaposlenih
5. Praktikuju i ohrabruju prenošenje odgovornosti na podređene
6. Stimulišu inovacije i unapređenja
7. Razvijaju klimu povjerenja i međusobnog uvažavanja
8. Prepoznaju i nagrađuju pojedinačna i timska ostvarenja

Snage

Oblasti za
poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa

1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)

2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)

3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)

4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)

5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinski rukovodioci (načelnik opštine i njegovi prvi saradnici) razvijaju i olakšavaju realizaciju misije i vizije lokalne uprave; razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročni uspjeh i njihovu implementaciju kroz odgovarajuće akcije i ponašanje; personalno učestvuju u omogućavanju unapređenja i implementacije sistema upravljanja

1.4. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinsko rukovodstvo razvija i održava odnose sa javnošću i političkim akterima**

<p>Dobrim primjerima smatraju se opštinska rukovodstva koja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Održavaju proaktivne i redovne odnose sa političkim strankama, drugim nivoima vlasti, odbornicima/vijećnicima, i drugim politički uticajnim faktorima 	<p>Snage</p>
<ol style="list-style-type: none"> 2. Razvijaju saradnju i grade partnerske odnose sa građanima, nevladinim organizacijama, interesnim grupama, poslovnom zajednicom, drugim javnim organizacijama, itd.) 3. Stvaraju pozitivnu, prestižnu sliku o opštinskoj upravi u javnosti 4. Učestvuju u aktivnostima saveza opština i gradova i drugih profesionalnih asocijacija, predstavničkih organizacija i interesnih grupa 	<p>Oblasti za poboljšanje</p>

Dokaz / evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa

1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)

2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)

3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)

4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)

5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kriterijum 2: Strategija i planiranje

Kako opštinska uprava ostvaruje svoju misiju i viziju preko jasne, svima razumljive strategije, podržanim odgovarajućim politikama, planovima, ciljeva, zadacima i procesima?	
2.1. Predmet procjene: Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje <u>kako opštinska uprava prikuplja informacije o sadašnjim i budućim potrebama svih zainteresovanih strana</u>	
Dobrom opštinskom upravom se smatra ona koja: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikuje sve strane zainteresovane za rad opštinske uprave 2. Sistematično prikuplja informacije organizovanjem pogodnih istraživanja/ispitivanja građana/korisnika usluga, zaposlenih, šire društvene zajednice i drugih nivoa vlasti o njihovim potrebama i očekivanjima 3. Redovno prikuplja informacije o važnim varijablama kao što su: društveni i ekonomski razvoj, ekologija, demografska kretanja, zakonska rješenja... 4. Redovno vrši provjeru kvaliteta informacija i načina njihovog prikupljanja 	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Dokaz/evidencija	
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan) 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo) 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera) 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje) 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kako opštinska uprava ostvaruje svoju misiju i viziju preko jasne, svima razumljive strategije, podržanim odgovarajućim politikama, planovima, ciljeva, zadacima i procesima?

2.2. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava razvija, prati i ažurira strategiju i planove**

Dobrim primjerima smatraju se opštinske uprave koje:

1. Uključuju sve zainteresovane strane u proces razvoja, praćenja i ažuriranja strategije i planova i utvrđivanje prioriteta na osnovu njihovih očekivanja i potreba
2. Analiziraju rizike i prilike i identifikuju kritične faktore uspjeha redovnom analizom faktora u okruženju (uključujući političke promjene)
3. Postavljaju strateške i operativne ciljeva na osnovu vizije, misije i vrijednosti organizacije, vezujući ih sa operativnim planovima i procesima
4. Usklađuju zadatke i resurse, kratkoročne i dugoročne interese i zahtjeve zainteresovanih strana
5. Prate realizaciju i ostvarenja ciljeva i zadataka i redovno ažuriraju strategiju i planove
6. Sistematski analiziraju sopstvene snage i slabosti (npr. SWOT analiza)

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz/Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima i promjena u okruženju

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako lokalna uprava implementira svoju misiju i viziju preko jednostavne strategije fokusirane na sve relevantne strane, podržane od relevantnih politika, planova, zadataka, ciljeva i procesa?

2.3. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava realizuje strategiju i planove u svim segmentima organizacije**

<p>Dobrim primjerima smatraju se opštinske uprave koje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razvijaju i sprovode jasan plan implementacije sa akcionim planovima (sa utvrđenim prioritetima, rokovima, nosiocima aktivnosti, resursima...) 2. Razvijaju interne kanale komunikacije za upoznavanje svih segmenata organizacije sa ciljevima, planovima i zadacima 3. Razvijaju i primjenjuju metode mjerenja ostvarenja na svim nivoima organizacije 4. Formiraju radne timove i upravljačka tijela za implementaciju strategije i planova (npr. tim za kvalitet, savjet za razvoj, razne komisije...) 	<p>Snage</p>
	<p>Oblasti za poboljšanje</p>

Dokaz / evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kriterijum 3:Upravljanje ljudskim resursima

Kako opštinska uprava upravlja svojim ljudskim resursima, kako razvija i primjenjuje znanje i puni potencijal svojih zaposlenih na individualnom, timskom i nivou organizacije; kako planira ove aktivnosti u cilju podrške politikama i strategiji?	
3.1. Predmet procjene: Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje <u>kako opštinska uprava upravlja, planira i unapređuje ljudske resurse, imajući u vidu strategiju i planove</u>	
<p>Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razvijaju i komuniciraju politiku upravljanja ljudskim resursima zasnovanu na strategiji i planovima (naročito jasne i objektivne kriterijume u vezi sa zapošljavanjem, promocijom, nagradama i postavljanjem na rukovodna radna mjesta) 2. Redovno analiziraju trenutne i buduće potrebe za ljudskim resursima, uzimajući u obzir potrebe i očekivanje svih relevantnih strana zainteresovanih za rad opštinske uprave 3. Usklađuju zadatke, ovlaštenja i odgovornosti (npr. preko opisa poslova) sa strategijom i planovima, u opise poslova za rukovodna radna mjesta uključuju menadžerske i liderske vještine neophodne za rukovodioce 4. Obezbeđuju dobre uslove rada u organizaciji 5. Vode politiku jednakih prava pri zapošljavanju (nema polne, nacionalne, religijske, ni bilo koje druge diskriminacije) 	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Dokaz / Evidencija	
<p>Skala za ocjenjivanje kriterijuma</p> <p>0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa</p> <p>1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)</p> <p>2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)</p> <p>3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)</p> <p>4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)</p> <p>5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima</p>	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kako opštinska uprava upravlja svojim ljudskim resursima, kako razvija i primjenjuje znanje i puni potencijal svojih zaposlenih na individualnom, timskom i nivou organizacije; kako planira ove aktivnosti u cilju podrške politikama i strategiji?

3.2. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava koristi znanja i vještine zaposlenih, usklađujući pojedinačne, timske i organizacione ciljeve i zadatke**

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:

1. Identifikuju i evidentiraju sadašnja znanja, vještine i stavove zaposlenih
2. Kreiraju i komuniciraju sa zaposlenima plan obuke zasnovan na sadašnjim i budućim organizacionim i ličnim potrebama
3. Razvijaju leaderske vještine u cijeloj opštinskoj upravi
4. Pružaju podršku i pomoć novim zaposlenim (programi uvođenja u posao)
5. Uvode i podržavaju savremene metode obuke zaposlenih (multimedijalni pristup, obuka na radu, učenje na daljinu, elektronska obuka...) i sadržaje obuke (strani jezici, kompjuterska obuka, timski rad, kvalitet...)
6. Razvijaju i promovišu vještine komuniciranja i korisničku orijentaciju kod zaposlenih
7. Redovno planiraju izdvajanje sredstava za obuku i usavršavanje zaposlenih

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinska uprava upravlja svojim ljudskim resursima, kako razvija i primjenjuje znanje i puni potencijal svojih zaposlenih na individualnom, timskom i nivou organizacije; kako planira ove aktivnosti u cilju podrške politikama i strategiji?

3.3. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava uključuje zaposlene u donošenje odluka**

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:

1. Promovišu kulturu otvorene, nehijerarhijske komunikacije i dijaloga
2. Proaktivno traže ideje i sugestije od zaposlenih
3. Uključuju zaposlene u kreiranje strategije, planova i programa unapređivanje procesa i usluga opštinske uprave
4. Dogovaraju sa zaposlenima ciljeve koje treba ostvariti i načine mjerenja ostvarenja
5. Redovno organizuju i sprovode anketiranja zaposlenih

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kriterijum 4: Partnerstva i resursi

Kako opštinska uprava planira i upravlja odnosima sa ključnim partnerima i unutrašnjim resursima, nastojeći da obezbijedi podršku ostvarivanju strategije i planova.

4.1. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava razvija i održava partnerske odnose**

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:

1. Identifikuju strateške partnere i prirodu međusobnih odnosa
2. Uspostavljaju odgovarajuće sporazume o partnerstvu
3. Održavaju i unapređuju ključna partnerstva (sa poslovnom zajednicom, sa nevladinim i međunarodnim organizacijama, sa mladima, sa drugim opštinama i gradovima, sa drugim nivoima vlasti...)
4. Stimulišu i organizuju partnerstva za posebne zadatke i zajedničke projekte
5. Obučavaju zaposlene za saradnju sa partnerima

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa

1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)

2 – Pristup je planiran i sproveden – i na papiru i djelimično primjenjen – D (djelo)

3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)

4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)

5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinska uprava planira i upravlja odnosima sa ključnim partnerima i unutrašnjim resursima, nastojeći da obezbijedi podršku ostvarivanju strategije i planova.	
4.2. Predmet procjene: Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje <u>kako opštinska uprava razvija partnerstvo sa građanima</u>	
Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ohrabruju učešća građana u rešavanju pitanja od značaja za zajednicu 2. Obezbeđuju učešće građana u procesima donošenja odluka (npr. savjeti građana, anketiranja, javne rasprave ...) 3. Podstiču i prihvataju ideje, sugestije i primjedbe građana, te koriste odgovarajuće mehanizme (npr. terenska istraživanja, ankete, savjetodavni sastanci, knjige primjedbi, kutije za žalbe, kutije za ideje i prijedloge...) 4. Aktivno podržavaju rad mjesnih zajednica i oblike samoorganizovanja građane (udruženja građana, nevladine organizacije...) Vode aktivnu politiku informisanja građana, posebno o planovima, aktivnostima, odlukama i uslugama opštinske uprave 5. Približavaju usluge građanima putem mjesnih kancelarija, a za invalide i starije osobe i isporukom na kućnom pragu 6. Obezbeđuju transparentnost uprave, kao i njenih odluka i razvoja (štampanje godišnjih izvještaja, držanje press konferencije, web prezentacije) 	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Dokaz / Evidencija	
Skala za ocjenjivanje kriterijuma <ol style="list-style-type: none"> 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan) 2 – Pristup je planiran i sproveden – i na papiru i djelimično primjenjen – D (djelo) 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera) 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje) 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima 	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kako opštinska uprava planira i upravlja odnosima sa ključnim partnerima i unutrašnjim resursima, nastojeći da obezbijedi podršku ostvarivanju strategije i planova.

4.3. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava upravlja informacijama i znanjem**

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:

1. Razvijaju savremen informacioni sistem koristeći mogućnosti informacionih tehnologija
2. Uvode elektronsku upravu
3. Obezbeđuju pristup novim znanjima potrebnim za modernu opštinsku upravu za sve zaposlene te omogućavaju da svi zaposleni dođu do znanja neophodnog za realizaciju zadataka
4. Aktivno razmjenjuju informacije i saznanja sa partnerima
5. Omogućavaju javan pristup informacijama, uz uvažavanje principa korektnosti, ažurnosti i pouzdanosti informacija
6. Razvijaju kanale internog informisanja (interna elektronska mreža, oglasna ploča, bilten...)
7. Razvijaju mehanizme stalne razmjene informacija i saradnje između organizacionih dijelova opštinske uprave
8. Osiguravaju prenos znanja unutar organizacije i sprovođenje principa zamjenjivosti

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinska uprava planira i upravlja odnosima sa ključnim partnerima i unutrašnjim resursima, nastojeći da obezbijedi podršku ostvarivanju strategije i planova.

4.4. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava upravlja finansijskim sredstvima**

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:

1. Usklađuju finansijski menadžment sa strateškim ciljevima
2. Obezbeđuju finansijsku i budžetsku transparentnost
3. Uvode inovativne sisteme budžetskog planiranja (višegodišnji budžeti, programi projekcije budžeta...)
4. Vršu stalna kontrolu troškova isporuke standardnih usluga i proizvoda
5. Vršu analizu rizika i potencijala finansijskih odluka
6. Razvijaju i uvode modernu finansijsku kontrolu (npr. interni finansijski audit)
7. Razvijaju i sprovode programe kapitalnog investiranja podižući vrijednost resursa

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz/ Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i sproveden – i na papiru i djelimično primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poredenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinska uprava planira i upravlja odnosima sa ključnim partnerima i unutrašnjim resursima, nastojeći da obezbijedi podršku ostvarivanju strategije i planova.

4.5. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava upravlja svojom imovinom**

Dobrim primjerima ovog pristupa smatraju se opštinske uprave koje:

1. Optimalno usklađuju efikasno i djelotvorno korišćenje kancelarijskog prostora sa potrebama i očekivanjima korisnika (npr. šalter sale, prijemne kancelarije, mjesne kancelarije)
2. Obezbeđuje djelotvorno i ekonomično održavanje objekata, kancelarija i opreme
3. Ažurno vodi stanje kompletne opštinske imovine (uključujući i imovinu gdje još nije izvršen prenos vlasništva na opštinsku upravu) i preduzima potrebne mjere da se ona efektivno i troškovno efikasno koristi
4. Obezbeđuje ekonomično i kvalitetno pružanje javnih usluga za koje je odgovorna
5. Obezbeđuje efektivno, ekonomično i održivo upravljanje opštinskim resursima za koje je odgovorna

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kriterijum 5:Upravljanje procesima i promjenama

Kako opštinska uprava unapređuje i razvija svoje procese u cilju poboljšavanja usluga i stalnog unapređivanja zadovoljstva korisnika?

5.1. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako opštinska uprava identifikuje, dizajnira, realizuje i unapređuje procese**

Dobrim primjerima smatraju se opštinske uprave koje:

1. Identifikuju, opisuju i dokumentuju ključne procese (obavezno procese putem kojih isporučuju usluge korisnicima)
2. Analiziraju i vrednuju (ocjenjuju) ključne procese, posebno u pogledu kvaliteta, rokova i troškova
3. Identifikuju nosioce i dojeljuju jasne odgovornosti za izvođenje procesa
4. U dizajn i razvoj ključnih procesa uključuju zaposlene, korisnike, ali i predstavnike drugih organizacija koje imaju uticaja na uspješno izvođenje procesa (npr. predstavnike elektrodistribucije kod unapređivanja procesa izdavanja urbanističke saglasnosti)
5. Obezbeđuje potrebne resurse za uspješno izvođenje i unapređivanje procesa
6. Kontinualno optimizira i prilagođava procese na osnovu mjerenja njihove efikasnosti i efektivnosti

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poredenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kako opštinska uprava unapređuje i razvija svoje procese u cilju poboljšavanja usluga i stalnog unapređivanja zadovoljstva korisnika?	
5.2. Predmet procjene: Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje <u>kako opštinska uprava razvija i isporučuje usluge, uključujući korisnike tih usluga</u>	
Dobrim primjerima smatraju se opštinske uprave koje:	Snage
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uključuju građane/korisnike u dizajn i poboljšanje usluga (npr. ispitujući šta korisnici smatraju poželjnim i korisnim) 2. Uključuju građane/korisnike i ostale zainteresovane strane (nevladine organizacije, udruženja, privrednike, ...) u razvoj standarda kvaliteta za usluge i informacije 3. Razvijaju i prikazuju procedure na jednostavan i razumljiv način, prilagođen običnim građanima 4. Omogućuju odgovarajuće i pouzdane informacije, pomoć i podršku građanima/klijentima 5. Prilagođavaju se korisnicima (npr. fleksibilno radno vrijeme prilagođeno građanima, dokumenti dostupni u pisanoj i elektronskoj formi) 6. Promovišu elektronsku komunikaciju i interakciju sa građanima 7. Razvijaju odgovoran sistem upravljanja i procedure za odgovore i žalbe 	Oblasti za poboljšanje
Dokaz / Evidencija	
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan) 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo) 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera) 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje) 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kako opštinska uprava unapređuje i razvija svoje procese u cilju poboljšavanja usluga i stalnog unapređivanja zadovoljstva korisnika?

5.3. Predmet procjene: **Razmotrite raspoloživu evidenciju koja pokazuje kako se opštinska uprava modernizuje i uvodi inovacije**

Dobrim primjerima smatraju se opštinske uprave koje:

1. Prate interne signale koji upućuju na potrebu za promjenama i poboljšanjima (npr. „probijanje“ rokova i troškova, povećanje broja žalbi, povećanje odsustva sa posla...)
2. Prate kako rade druge, najuspješnije uprave i primjenjuju slična poboljšanja kod sebe
3. Obezbeđuju posvećenost rukovodstva promjenama, ali i spremnost svih zaposlenih da doprinesu poboljšanjima
4. Analiziraju rizike i identifikuju faktore ključne za uspjeh
5. Diskutuju o planiranim promjenama sa svim zainteresovanim partnerima
6. Efikasno upravljaju promjenama, postižući postavljene rokove
7. Obezbeđuju resurse neophodne za kompletiranje procesa promjene
8. Prate i ocjenjuju postignuti napredak u promjenama

Snage

Oblasti za poboljšanje

Dokaz / Evidencija

Skala za ocjenjivanje kriterijuma

- 0 – Nema dokaza ili postoje djelimični, nepouzdana dokazi ovog pristupa
- 1 – Pristup je planiran – postoji samo na papiru – P (plan)
- 2 – Pristup je planiran i djelimično sproveden – i na papiru i primjenjen – D (djelo)
- 3 – Pristup je planiran, sproveden i prate se (provjeravaju) efekti – Pr (provjera)
- 4 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i porede se drugima – U (uspoređivanje)
- 5 – Pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima

Rezultat na osnovu stanja u opštini

Kriterijum 6:

Rezultati u vezi sa ispunjenjem postavljenih ciljeva opštinske uprave	
Rezultati u vezi sa zadovoljstvom korisnika administrativnih usluga u opštinskoj upravi	
Dokaz / Evidencija	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 - Rezultati se ne mjere 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Rezultati u vezi sa ispunjenjem postavljenih ciljeva opštinske uprave	
Rezultati u vezi sa zadovoljstvom korisnika javnim uslugama koje potpadaju pod nadležnost lokalne uprave	
Dokaz / Evidencija	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 - Rezultati se ne mjere 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kriterijum 7:

Rezultati u vezi sa ispunjenjem postavljenih ciljeva opštinske uprave u vezi sa zaposlenima	
Rezultati u vezi sa zadovoljstvom zaposlenih unutar opštinske uprave	
Dokaz / Evidencija	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 - Rezultati se ne mjere 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kriterijum 8:

Rezultati u vezi sa ispunjenjem postavljenih ciljeva šire društvene zajednice	
Rezultati u vezi sa zadovoljstvom društvene zajednice svrhom i radom lokalne uprave	
Dokaz / Evidencija	Snage
	Oblasti za poboljšanje
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 - Rezultati se ne mjere 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Kriterijum 9:

Retultati u vezi sa performansama organizacije	
Mjerenje rezultata u organizaciji prema definisanim ciljevima bitnim za poboljšanje	
Dokaz / Evidencija	
Rezultati obuhvataju : Odnos prihoda i rashoda Materijalni rashodi/Rashodi za investicije Sopstveni prihodi / Rashodi Grantovi / ukupni prihodi Povrat na poduzete investicione aktivnosti Rezultati inspekcija i audit-a Broj osoba na bolovanju/ broj zaposlenih Stopa dolaska/odlaska zaposlenih	Snage Oblasti za poboljšanje
Skala za ocjenjivanje kriterijuma 0 - Rezultati se ne mjere 1 - Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend 2 - Rezultati se mjere i pokazuju stanje bez promjene 3 - Rezultati se mjere i pokazuju pozitivne pomake 4 - Rezultati su pozitivni i u skladu sa postavljenim ciljevima 5 – Rezultati su pozitivni, u skladu sa postavljenim ciljevima i izvršeno je poređenje istih sa drugim opštiskim upravama	
Rezultat na osnovu stanja u opštini	

Dodatak II – Riječnik pojmova CAF

Anketiranje – prikupljanje podataka o mišljenju, stavovima i saznanjima od ljudi i grupa. Najčešće se sprovodi na uzorku određene populacije.

Audit – nezavisna funkcija procjene stanja u cilju ispitivanja i evaluacije aktivnosti i rezultata u organizaciji. Najčešće korišćeni audit-i su: finansijski audit, operativni audit, upravljački audit, audit za usaglašenost sa standardima. Kod audita se mogu razgraničiti 3 nivoa: interni audit od strane rukovodstva, interni audit od strane nezavisne jedinice unutar organizacije (najviše radi kontrole efektivnosti internog rukovođenja u organizaciji) i eksterni audit od strane nezavisnog tijela izvan organizacije

Balanced scorecard – tehnika za procjenu organaizacije sa stanovišta nekoliko strateških pitanja korištenjem indikatora. Model ističe važnost uspostavljanja balansa između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, stabilne transformacije, kao i internih procesa i odnosa sa eksternim zainteresovanim stranama.

Benchmarking – Dva ili više učesnika vrše sistematično poređenje procesa i/ili rezultata u svojim organizacijama u cilju spoznaje najboljih praksi i njihove implementacije na način koji je najbolji za sopstvenu organizaciju. Ukratko rečeno, to je učenje od drugih u cilju ličnog poboljšanja.

Benchmarking procesa i rezultata - Benchmarking procesa poredi aktivnosti i procese. Benchmarking rezultata poredi izlaze i druge indikatore rezultata kao što su kvalitet, efikasnost i troškovna efektivnost. U oba slučaja svrha je u poboljšanju specifičnih kritičnih procesa i operacija. Benchmarking procesa i rezultata su komplementarni jedan drugom i bez njihove zajedničke upotrebe je nemoguće doći do zaključaka o najboljoj praksi

Benchmarking strategije – koristi se ukoliko organizacija želi da unaprijedi sveukupnu performansu ispitivanjem dugoročnih strategija i generalnih pristupa koje su najboljima omogućili taj status.

Brainstorming – (prev. „oluja mozgova“) predstavlja radni alat za tim u cilju generisanja ideja u kratkom roku, bez ikakvih ograničenja. Najvažnije pravilo je da se izbjegne bilo koji vid kritike tokom perioda generisanja ideja.

Ciljni rezultat – nivo rezultata (izlaza, kvaliteta, efikasnosti, itd.) koji se treba ostvariti. Ciljni rezultat može biti postavljen za određene vrste ciljeva/zadataka od strane principala ili od same organizacije.

Dugoročan – uglavnom se odnosi na periode od 5 godina pa navije.

Efektivnost – predstavlja vezu između postavljenih ciljeva i ostvarenih uticaja, efekata ili izlaza.

Efikasnost – izlaz u odnosu na ulaz odnosno troškove. Ovim putem se mjeri i sama produktivnost. Produktivnost se može mjeriti na način da obuhvati sve faktore (produktivnost svih faktora) ili da obuhvati samo specifična faktore (produktivnost rada ili produktivnost kapitala).

Ekonomičnost – predstavlja uštede u novcu koje se mogu ostvariti u vezi sa odvijanjem poslovne aktivnosti (npr. Kupovina nekih stvari jeftinije).

Indikator – mjera koja objašnjava neki fenomen. Ona ne mjeri taj fenomen kao takav ali ga mjeri indirektno.

Indikator percepcije – subjektivna mjera nekog fenomena (na primjer percepcija korisnika kvaliteta proizvoda ili usluge).

Izlaz – trenutni rezultat odvijanja poslovnih procesa koji može biti ili u formi dobara ili usluga. Postoji distinkcija između tranzitornih i finalnih izlaza. Prvi predstavljaju proizvode/usluge koje se isporučuju od jednog odjeljenja ka drugom unutar organizacije a drugi predstavljaju izlaze (proizvode/usluge) koji se isporučuju nekome izvan organizacije.

Klijenti/građani – Termin klijenti/građani se koristi u cilju naglašavanja dualne veze između javne administracije i korisnika administrativnih/javnih usluga odnosno svih članova javnosti koji su kao građani i poreski obveznici zainteresovani za same usluge i njihove rezultate.

Kodeks ponašanja - pravila i preporuke za ponašanje namjenjenih grupi profesionalaca ili organizaciji. Kodeks ponašanja može takođe biti primjenjen na specifične aktivnosti, kao što su audit ili benchmarking.

Kratkoročan cilj – cilj koji može biti ostvaren u kraćem vremenskom roku, obično manjem od jedne godine

Kritični faktori uspjeha – ključne aktivnosti ili rezultati gdje je neophodna zadovoljavajuća performansa da bi poslovanje/odvijanje poslovnih aktivnosti bilo uspješno.

Kvalitet – to je karakteristika proizvoda (dobra ili usluge) koja se može mjeriti direktno preko usklađenosti sa nekim standardom ili indirektno putem korisnosti za klijenta ili njegovog uticaja na njega. Sistem upravljanja kvalitetom se fokusira na procedure i procese koji su instrumentalna procjena za promociji kvaliteta.

Liderstvo – način na koji vođe razvijaju i ubrzavaju ostvarenje misije i vizije, razvijaju vrijednosti koje su neophodne za dugoročni uspjeh i implementiraju iste preko odgovarajućih akcija i ponašanja uz ličnu uključenost u obezbjeđenje razvoja i implementacije sistema upravljanja.

Mapiranje procesa – grafičko predstavljanje serije aktivnosti koja se dešavaju unutar jednog procesa.

Misija – najvažniji razlog zbog koje organizacija postoji

Mreža (engl. network) – neformalna organizacija koja povezuje ljude ili organizacije i koja ne sadrži formalnu liniju komande. Članovi određene mreže obično dijele iste vrijednosti ili interese.

Najbolje prakse – superiorne performanse ili metod ili pristup u nekoj oblasti koji vode ka izvrsnim rezultatima. Najbolje prakse su relativan termin i ponekad predstavljaju inovativnu ili zanimljivu poslovnu praksu koja je identifikovana putem benchmarking-a. Ponekad je bolje govoriti o „dobrim praksama“ jer se ne može sa pouzdanošću govoriti da nema boljih praksi od onih o kojima se govori.

Od „dna ka gore“ –Smijer toka kretanja informacija ili donošenja odluka kretajući se od nižih nivoa organizacije ka višim. Suprotnost je „od vrha ka dole“.

Od „vrha ka dole“ - Smijer toka kretanja informacija ili donošenja odluka kretajući se od viših nivoa organizacije ka nižim. Suprotnost je „od dna ka gore“.

Operativni cilj – predstavljen kao najkonkretnija formulacija cilja na nivou neke jedinice. On može biti trenutno transformisan u set određenih aktivnosti.

Organizacija koja pruža javne usluge – bilo koja institucija, uslužna organizacija ili sistem koja je pod direktivom politike ili kontrolisana od strane izabrane vlasti (nacionalne, federalne, regionalne ili lokalne). Ona uključuje i one organizacije koje se bave razvojem politika i sprovođenjem zakona odnosno stvarima koje se ne mogu striktno posmatrati kao usluge.

Ovlaštenje – proces sa kojim se grupi ljudi (npr. građanima ili zaposlenima) daje veći uticaj sa uključenjem tih grupa u proces donošenja odluka, priznavanjem autonomije, itd.

Partnerstvo – saradnja sa drugom stranom na komercijalnoj ili nekomercijalnoj osnovi u cilju dostizanja zajedničkih ciljeva.

Politika – Politika predstavlja kombinaciju cilja i načina na koji taj cilj može biti ostvaren

Principal – Političari i viša vladina tijela koja postavljaju, upravljaju i kontrolišu javnu administraciju predstavljaju principale.

Prioritizacija aktivnosti – nastavak procesa samoprocjenjivanja i uvođenja promjena u organizaciji sa ciljem mjerenja ostvarenja ciljeva i uz lansiranje novih inicijativa. Takođe zahtjeva određeno prilagođavanje strategije i planiranja u skladu sa novim okolnostima.

Proces – definiše se kao set aktivnosti koje transformišu ulaze u izlaze, uz dodatak vrijednosti. Priroda procesa u organizacijama koje pružaju administrativne/javne usluge može varirati od relativno apstraktnih aktivnosti kao što je razvoj strategija/politika ili regulacija ekonomskih aktivnosti do veoma konkretnih aktivnosti kao što je isporuka konkretnih usluga.

Proces kontinuiranih poboljšanja – uključivanje svih članova organizacije u tekuća poboljšanja poslovnih procesa u vezi sa kvalitetom, ekonomičnošću ili vremenom odvijanja aktivnosti.

Procjena – Ispitivanje da li su preduzete akcije dovele do željenih efekata i da li bi druge akcije mogle ostvariti bolje rezultate sa nižim troškovima.

Reinžinjing poslovnih procesa - Sistematsko mapiranje i promjena načina pružanja usluga i odvijanja ostalih poslovnih procesa unutar organizacije u cilju poboljšanja performansi.

Relevantne zainteresovane strane – to su sve one strane koje imaju interes, bilo finansijski ili ne, u aktivnostima organizacije. To su na primjer klijenti/građani, ostali klijenti, zaposleni, javnost, inspeksijske agencije, mediji, dobavljači, itd. Principali, kao što je na primjer Vlada, predstavljeni preko izabranih (ili postavljenih) lidera i viši nivoi vlasti su takođe zainteresovane strane. Naravno, treba imati na umu da svaka zainteresovana strana ima poseban značaj za organizaciju.

Rezultati korisničke orijentacije – predstavljeni su tako da pokazuju šta organizacija postiže u vezi sa svojim klijentima kao što su na primjer zadovoljavanje potreba i ispunjenje zahtjeva. Dokazi mogu uključiti zadovoljstvo klijenata/građana ili spremnost da plate.

Sistem upravljanja kvalitetom – Filozofija upravljanja zasnovana na fokusu na korisnike koja teži kontinuirana poboljšanja poslovnih procesa koristeći analitičke alate i timski rad sa

uključenjem svih zaposlenih. Postoje nekoliko modela koji se najčešće koriste: Balanced Scorecard, Model Evropske Fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM), Malkom Baldrige, ISO 9000.

Srednjoročan – odnosi se uglavnom na periode od 2 do 5 godina.

Strategija – plan aktivnosti u cilju ostvarenja određenih ciljeva (i misije) organizacije.

SWOT analiza – analiza koja posmatra interne faktore (snage i slabosti) i eksterne faktore (šanse i prijetnje) sa kojima se suočava organizacija.

Troškovna efektivnosti – veza između efekata koji se nadovezuju na ciljeve organizacije i troškove (ukoliko je moguće uključiti pune troškove) njihovog ostvarenja.

Ulaz – bilo koja vrsta resursa (finansijski, materijalni, ljudski, itd.) koji se koristi za odvijanje poslovnih procesa/pružanje usluga.

Upravljanje ljudskim resursima – upravljanje, razvoj i korištenje znanja i punog potencijala zaposlenih u organizaciji u cilju podrške politikama i poslovnom planiranju i efektivnoj realizaciji svih procesa.

Upravljanje promjenama – Upravljanje promjenama uključuje generisanje neophodnih promjena u organizaciji i kreiranje dinamike promjena sa organizovanjem, implementacijom i podrškom promjenama.

Vizija – (vjerovatno) ostvarljiv san u vezi sa onim šta organizacija želi uraditi i u kom smjeru želi da ide.

Vrijednost – Vrijednost se odnosi na monetarne, materijalne, kulturološke i moralne vrijednosti. Moralne vrijednosti su više ili manje univerzalne dok se kulturološke vrijednosti mogu pomjerati od organizacije do organizacije ili od zemlje do zemlje. Kulturološke vrijednosti unutar organizacije bi trebale biti u skladu sa njenom misijom. Vrijednosti se razlikuju od tipa organizacije tako da na primjer postoje značajne razlike između neprofitnih, javnih ili privatnih organizacija.

Dodatak III - Alat za prioritizaciju poboljšanja

Prioritizacija akcija prema rezultatima CAF procjenjivanja se vrši uzimajući u obzir

- Strateški karakter akcije
- Jednostavnost implementacije
- CAF rezultat iz predmeta procjene
- Prioritet za implementaciju akcija

I. Strateški karakter akcija (SKA)

URS = Uticaj na relevantne strane (1-beznačajan do 4-ogroman)

- Građane/klijente
- Zaposlene
- Kreatore politika/političare
- Druge strane

URO = Uticaj na rezultate u upravi (1-beznačajan do 4-ogroman)

VI = Vidljivost preduzetih akcija (1-beznačajana do 4-ogromna)

- Vidljivost unutar uprave
- Vidljivost izvan uprave

(SKA) = **URS** + **URO** + **VI** (od 3-mala strateška važnost do 12 – ogromna strateška važnost)

II. Jednostavnost implementacije akcija (JIM)

NK = Nivo kompleksnosti (1 – jako kompleksno do 4 – jednostavno)

- Obuhvat: cijelu upravu ili samo jedan njen dio
- Implementacija: u cijeloj upravi ili samo kao projekat
- Nivo međupovezanosti
- Nivo specijalizacije

PR = Potrebni resursi (1-mnogo do 4 - malo)

Ovdje se posmatraju:

- Unutrašnji resursi, sa ili bez dodatnog treninga
- Privatni konsalting
- Finansijski resursi
- Tehnički resursi

BR = Brzina realizacije (1 – veoma sporo do 4 – veoma brzo)

- Dugoročna rješenja (2 godine)
- Srednjoročna rješenja (1 godina)
- Kratkoročna rješenja (6 mjeseci)
- Brzi (početni) uspjesi (3 mjeseca)

JIM = **NK** + **PR** + **BR** (od 3 – jako teško za realizaciju do 12 – veoma lako za realizaciju)

POČETNI PROJEKTI SU OBIČNO PROJEKTI KOJI IMAJU ZBIR SKA+JIM jednako ili veće od 20 (=>20)

III. CAF rezultat

CAF rezultat za dati predmet procjene predstavlja rezultat iz upitnika za samoprocjenjivanje (od 0 – ne postoje pouzdani dokazi pristupa niti se planira do 5 - pristup je planiran, sproveden, prate se efekti i uvode stalna prilagođavanja i poboljšanja na osnovu poređenja sa najboljima)

IV Prioritet za implementaciju akcija (PIM)

Predstavljn je skalom od 1 – nizak prioritet do 4 – veoma veliki prioritet

Prilikom odabira akcija, obično se biraju akcije koje:

- 1. Imaj veliki zbir prema kriterijumu strateškog karakter akcije i jednostavnosti implementacije (SKA+JIM);**
- 2. Imaju nizak CAF rezultat; i**
- 3. Imaju visok nivo prioriteta za implementaciju (PIM) prema mišljenju članova tima**

