



Korniza e përbashkët për vlerësim

**Modeli european për përmirësimin e organizatave
publike përmes vetëvlerësimit**

Tabela e përmbajtjes

Parathënie	4
I Hyrje e përgjithshme	5
II Çfarë të vlerësoni	11
Kriteri 1: Lidershipi	14
Kriteri 2: Strategjia dhe planifikimi.....	19
Kriteri 3: Njerëzit	24
Kriteri 4: Partneritetet dhe resurset	28
Kriteri 5: Proceset	35
Kriteri 6: Rezultatet e orientuara kah qytetarët/klientët	40
Kriteri 7: Rezultatet e njerëzve.....	43
Kriteri 8: Rezultatet e përgjegjësisë sociale	47
Kriteri 9: Rezultatet kryesore të performancës	50
III Si të vlerësoni: sistemi i pikëzimit.....	53
IV Udhëzimet për përmirësimin e organizatës duke përdorur KPV	60
V Fidbeku i jashtëm i KPV.....	71
VI Fjalori i KPV.....	72
SHTOJCË: Struktura e KPV 2013 në raport me KPV 2020.....	93
Mirënjohtet	95

Parathënie

Rrjeti Evropian i Administratës Publike (EUPAN) është një rrjet joformal i Drejtorëve të përgjithshëm përgjegjës për administratën publike në vendet anëtare të Bashkimit Evropian, Komisioni Evropian (KE) dhe shtetet vëzhguese. Rrjeti punon bashkarisht për shërbime të cilësisë të lartë dhe administratat publike në Evropë.

Rëndësia e EUPAN qëndron në rolin e tij me drejtim përpara dhe ndarje të njohurive për sfidat e administratës publike në nivelet nacionale dhe evropiane. Korniza e përbashkët për vlerësim (KPV) është produkti më i dukshëm i rrjetit, me ndikim të qartë për atë se si qasemi dhe përmirësojmë cilësinë e administrative publike në Evropë. Përdorimi i modelit gjithashtu është përhapur jashtë Evropës, dhe ndikimi është edhe më i gjërë. Në vitin 2019 ka rreth 4.100 përdorues të regjistruar të KPV në shtetet Evropiane dhe jo-Evropiane.

KPV e re e vitit 2020 ishte verzioni i pestë i modelit. Thelbi i këtij modeli bazohet në një model të dëshmuar të KPV që ka filluar në vitin 2000. KPV është mjeti i parë evropian i menaxhimit të cilësisë i përshtatur në mënyrë specifike dhe është zhvilluar për vetë sektorin. Është model i përgjithshëm, i qasshëm dhe i lehtë për përdorim për të gjithë organizatat e sektorit publik. Merret me të gjithë aspektet e përsosshmërisë organizative dhe nxit përmirësimin e vazhdueshëm. Modeli i KPV tani është rishikuar dhe është përsosur më së miri me qëllim që të reagojë më së miri në zhvillimin dhe evolumin në menaxhimin publik dhe shoqërisë. Përditësimet e këtij verzioni të KPV2020 kryesisht merren me digjitalizimin, aftësinë, qëndrueshmërinë dhe shumëllojshmërinë.

Ky version është rezultat i bashkëpunimit intenziv ndërmjet Korrespondentëve nacional të KPV të vendeve anëtare të Bashkimit Evropian. Një grup kryesor ka ndërmarrë detyrën kryesore të rishikimit të KPV. Ne e shfrytëzojmë këtë mundësi për të falemnderuar sidomos Austrinë, Belgjikën, Finlandën, Italinë, Poloninë dhe Portugalinë, të mbështetur nga Qendra Evropiane e Resurseve të KPV në Institutin Evropian të Administratës Publike (EIPA). Procesi gjithashtu ishte promovuar fuqishëm nga Presidenca e BE-së e udhëhequr nga Estonia, Bullgaria, dhe Romania.

Përfundimisht, administrata publike cilësore dhe shërbimet e saj janë të vlerësuar nga ndikimi i tyre në cilësinë e jetës të njerëzve. Qëllimi i modelit të KPV është që të udhëheq administratat publike që të arrijnë rezultatet më të mira të mundshme.

Ka një komunitet aktiv rreth modelit të KPV. Përderisa Rrjeti i Korrespondentëve nacional të KPV është përgjegjës për të mbajtur modelin e fuqishëm dhe të përditësuar, rrjeti i gjërë i përdoruesit është ai që krijon efektet konkrete të përdorimit të modelit në organizatat e tyre. Ekspertiza dhe njohuria e tyre është ndarë në ngjarjet evropiane të përdoruesve të KPV dhe mundësitë tjera ku takohen 'Miq të KPV'. Mijëra organizata tashmë kanë miratuar modelin dhe kanë dëshmuar se funksionon; qindra njerëz grumbullohen bashkarisht në ngjarjet evropiane. Me verzionin e rishikuar të KPV2020 ne ftojmë miqësisht secilin që t'i bashkangjitet këtij komuniteti të KPV!

Sekretariati i EUPAN 5¹
(Kroaci, Finlandë, Gjermani, Rumuni, Komisioni Evropian)

Nëntor 2019

¹ The EUPAN 5 Secretariat operates on a rotating basis and is always formed by the current presidency together with the previous one, the two following presidencies and the European Commission.

I Hyrje e përgjithshme

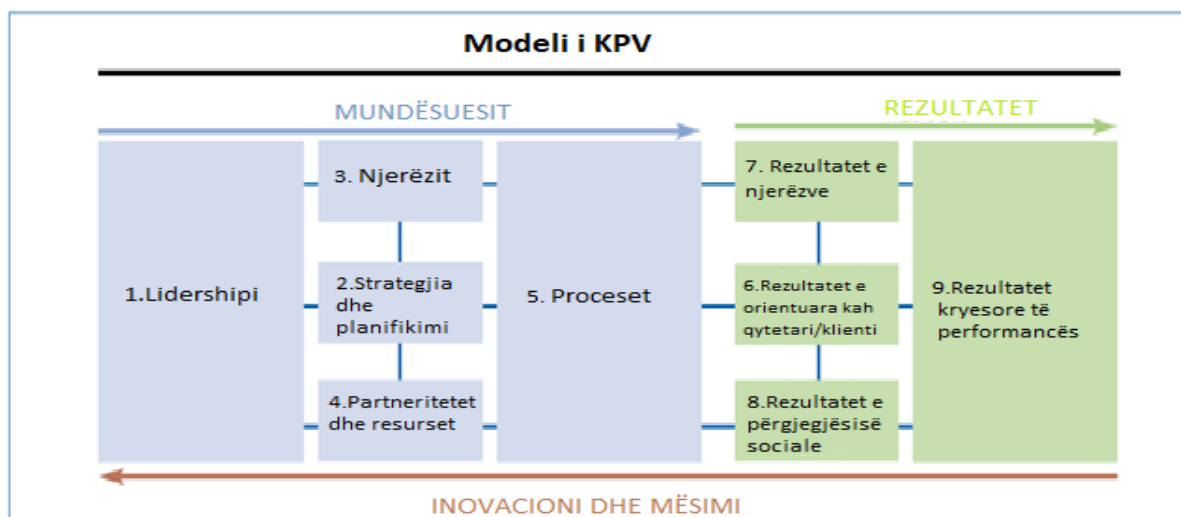
Përmbajtja e modelit të KPV

PËRMBAJTJA

Korniza e përbashkët e vlerësimit (KPV) është një model i përgjithshëm i menaxhimit të cilësisë për vetvlerësim i zhvilluar nga sektori publik për sektorin publik. KPV është pa pagesë dhe i disponueshëm në fushën publike për të ndihmuar organizatat e sektorit publik për të përmirësuar performancën e tyre. Është ndërtuar për përdorim në të gjithë pjesët e sektorit publik, dhe është i zbatueshëm për nivelet nacionale/federale, rajonale dhe lokale. Edhe pse KPV ka qenë e zhvilluar në kontekstin evropian, mund të përdoret në çdo organizatë në të gjithë botën.

KPV i takon familjes të modeleve të menaxhimit të përgjithshëm të cilësisë (MPC) dhe është frymëzuar në mënyrë origjinale nga Modeli i Përsosshmërisë i Fondacionit Evropian për menaxhimin e cilësisë (EFQM®). Është një model për menaxhimin e performancës që vepron si 'kompas' për t'u ndihmuar menaxherëve që të gjejnë rrugën e përsosshmërisë. Me përfaqësimin e tij grafik, ai shpjegon marrëdhënien shkak/efekt ndërmjet faktorëve organizativ dhe rezultateve të performancës.

KPV bazohet në premisën se rezultatet e shkëlqyera në performancën organizative, qytetarët/klientët, njerëzit dhe shoqëria, arrihen përmes strategjisë për drejtimin e lidërshit dhe planifikimin, njerëzit, partneritetet, resurset dhe proceset. KPV i sheh organizatat nga këndvështrimet e ndryshme në të njëjtën kohë: qasja holistike për analizën e performancës.



Struktura prej nëntë kuadrateve identifikon aspektet kryesore që kërkojnë konsiderata në çdo analizë organizative. Kriteret 1–5 (mundësuesit) merren me praktikatat menaxheriale të një organizate. Këto përcaktojnë se çfarë një organizatë bën dhe si i qaset detyrave të saj për të arritur rezultatet e dëshiruara. Në kriteret 6–9, rezultatet e arritura në fushën e qytetarëve/klientëve, njerëzve, përgjegjësisë sociale dhe performancës kryesore maten nga perceptimi dhe matjet e performancës.

Çdo kriter është ndarë në një listë të nënkritereve. 28 nënkritere identifikojnë çështjet kryesore që duhet të konsiderohen kur vlerësohet një organizatë. Ata ilustrohen me shembujt që shpjegojnë përbërjen e nënkritereve në më shumë detaje dhe sygjerojnë fushat e mundshme për të adresuar, me qëllim që të shqyrtohet se si administrata përmbush kriteret e shprehura në nënkritere.

Këto shembuj përfaqësojnë praktikat e mira nga e gjithë Evropa. Jo të gjithë ato janë të rëndësishme për çdo organizatë, por mund të konsiderohen si pika të vëmendjes gjatë vetëvlerësimit. Integrimi i përfundimeve nga vlerësimi i mundësuesve dhe kritereve të rezultateve në praktikat drejtuese përbën inovacionin e vazhdueshëm dhe ciklin e mësimi që shoqëron organizatat në rrugën e tyre drejtë përsosshmërisë.

Pa ndryshuar strukturën e modelit por thjeshtë duke përshtatur shembujt dhe gjuhën, verzionet sektoriale të modelit janë përkufizuar për të lehtësuar zbatimin e KPV dhe për ta bërë më efektiv për çdo organizatë. Një version evropian i “edukimit të KPV” ekziston që nga viti 2013 dhe shumë sektorë tjerë janë zhvilluar në nivelet nacionale (psh. Për organizatat e drejtësisë, universitetet, komunat).

QËLLIMET DHE PËRFITIMET

KPV synon të bëhet katalizator për një proces të përmirësimit të tërësishëm në kuadër të organizatës. Synimi është që të ketë shërbime më të mira për qytetarët sepse zbatimi i KPV ndihmon që të rritet cilësia e shërbimeve për klientët dhe për kënaqshmërinë e qytetarëve.

Mbështet administratat publike që të:

1. Prezantojnë kulturën e përsosshmërisë;
2. Zbatojnë në mënyrë logjike progresive PBKV (PLANIFIKO, BËJ, KONTROLLO, VEPRO);
3. Realizojnë procesin e vetëvlerësimit me qëllim që të përfitojnë një kontroll gjithëpërfshirës organizativ;
1. Vijnë me diagnozë që tregon pikat dhe fushat për përmirësim që ndihmojnë për definimin e veprimeve për përmirësim.

Përveç kësaj, përfitimet e më tutjeshme të KPV njihen nga shumë përdorues:

Të përshtatura për sektorin publik: Është model evropian për menaxhim të cilësisë i zhvilluar nga administratat publike për administratat publike.

Gjuha e përbashkët: I mundëson stafit dhe drejtuesve që të diskutojnë çështjet organizative bashkarisht në një mënyrë konstruktive. Ai promovon dialogun dhe mësimin duke u bazuar në standard ndërmjet administratave publike.

Përfshirja e njerëzve: Procesi i vetëvlerësimit është baza për përfshirjen sistematike të njerëzve në përmirësimin e organizatës.

Përmirësimi i bazuar në dëshmi: Ai stimulon organizatat e sektorit publik për të grumbulluar dhe përdorur në mënyrë efektive informatat dhe të dhënat.

Për kostot e jashtme: KPV është i disponueshëm pa pagesë, i promovuar nga Qendra Evropiane e Resurseve të KPV dhe Rrjeti i korrespondëve nacional të KPV.

Fidbeku i jashtëm është në dispozicion: Është përkufizuar procedurë e përbashkët nga rrjeti i KPV në vitin 2009 për të siguruar rekomandime të ofruar nga Aktorët e jashtëm të fidbekut për zhvillimin e më tutjeshëm të organizatës dhe të njihet si një përdorues efektiv i KPV.

Për më tepër, modeli Evropian i KPV2020 inkorporon mësimet e nxjerra dhe rezultatet tjera:

- ☐ Mjetet – Cilësia e Administratës Publike, Komisioni Evropian, 2018
- ☐ Përqaftimi i inovacionit në Tendencat e qeverisjes globale, OECD 2018
- ☐ Deklarata e OECD për inovacion në sektorin publik, 2019
- ☐ Parimet e administratës publike, SIGMA OECD, 2019

- ❑ EPSA – Shpërblimi evropian për sektorin publik, EIPA
- ❑ Observatori i Inovacionit në sektorin publik (OPSI), OECD

PARIMET E PËRSOSSHMËRISË

Si mjet i MPC, KPV i përshtatet koncepteve fundamentale të përsosshmërisë siç janë përkufizuar nga Fondacioni Evropian për Menaxhimin e Cilësisë. KPV i përkthen ato në sektorin publik dhe synon të përmirësojë kulturën e cilësisë të performancës.



Thelbi i modelit të KVP është vetvlerësimi i organizatës dhe kështu është pika fillestare për një proces gjithëpërfshirës të përmirësimit. Edhe pse KPV kryesisht fokusohet në vlerësimin e performancës dhe menaxhimin për të bërë të mundur përmirësimin, qëllimi përfundimtar është për të kontribuar për një qeverisje të mirë. Qeverisja e mirë fillon me parimet/vlerat e ndara, që do të ndërmerren në konsideratë gjatë vlerësimit. Përkufizimet dhe terminologjia e vlerave ndryshon në administratat e ndryshme edhe nëse përsëriten disa tema por konteksti i përbashkët Evropian është një referencë e veçantë për përdoruesit e KPV duke marrë parasysh vlerat dhe parimet e përbashkëta të sektorit publik.

Principle 1: Results orientation

The organisation focuses on results. Results are achieved which please all of the organisation's stakeholders (authorities, citizens/customers, partners and people working in the organisation) with respect to the targets that have been set.

Principle 2: Citizen/customer focus

The organisation focuses on the needs of present as well as potential citizens/customers. It involves them in the development of products and services, and the improvement of its performance.

Principle 3: Leadership and constancy of purpose

This principle couples visionary and inspirational leadership with constancy of purpose in a changing environment. Leaders establish a clear mission statement, as well as a vision and values; they also create and maintain the internal environment in which people can become fully involved in achieving the organisation's objectives.

Principle 4: Management of processes and facts

This principle guides the organisation from the perspective that a desired result is achieved more efficiently when related resources and activities are managed as a process, and effective decisions are based on the analysis of data and information.

Principle 5: People development and involvement

People at all levels are the essence of an organisation and their full involvement enables their abilities to be used for the organisation's benefit. The contribution of employees should be maximised through their development and involvement, and the creation of a working environment of shared values and a culture of trust, openness, empowerment and recognition.

Principle 6: Continuous learning, innovation and improvement

Excellence is challenging the status quo and effecting change by continuous learning to create innovation and improvement opportunities. Continuous improvement should therefore be a permanent objective of the organisation.

Principle 7: Partnership development

Public sector organisations need others to achieve their targets and should therefore develop and maintain value-adding partnerships. An organisation and its suppliers are interdependent, and a mutually beneficial relationship enhances the ability of both to create value.

Principle 8: Social responsibility

Public sector organisations have to assume their social responsibility, respect ecological sustainability and try to meet the major expectations and requirements of the local and global community.

These Principles of Excellence are integrated into the structure of the CAF and in time, the continuous improvement of the nine criteria will bring the organisation to a high level of maturity. For each principle, four levels of maturity have been worked out so that an organisation can have an idea of its way forward towards excellence.

ÇFARË ËSHTË E RE NË KPV2020

Për shkak të efektivitetit, korniza për vetvlerësim nuk ka ndryshuar nga referenca në tetë Parimet e përsosshmërisë në të cilën është bazuar. KPV ende përbëhet prej 9 kriterëve dhe 28 nënkritereve, por disa prej nënkritereve, por disa nga nënkriteret janë riformuluar për mirëkuptim më të mirë.

Përdoruesit e verzoneve të mëparshme të KPV nuk do ta kenë shumë të vështirë për të gjetur mënyrë rreth verzionit të ri, sepse është përditësim i moderuar. KPV2020 përforcon fokusin e **digjitalizimit** dhe i kushton vëmendje **aftësisë, qëndrueshmërisë dhe shumëllojshmërisë** në lidhjen e niveleve operacionale me nivelet strategjike për të mbështetur **realizimin e reformave**.

Janë prezantuar ndryshime të mëdha në nivel të shembujve që janë shqyrtuar, duke shkurtuar përshkrimin dhe duke zvogëluar numrin e tyre. Fjalori është përditësuar në përputhje me rrethanat. Në Aneks ka një tabelë që krahason KPV 2013 dhe verzionin e KPV2020.

Organizatat janë të lira për të përshtatur realizimin e modelit për nevojat e tyre specifike dhe rrethanat kontekstuale. Megjithatë, struktura e modelit me 9 kriterë dhe 28 nënkriterë, si dhe përdorimi i një prej paneleve të vlerësimit, rekomandohet fuqishëm, sepse është i rëndësishëm për të realizuar procesin duke ndjekur udhëzimet e dhëna.

Si të realizohet modeli i KPV

VETËVLERËSIMI DHE PROCESI I PËRMIRËSIMIT

Zbatimi i KPV ndjek një plan me tre faza.

Faza 1: Fillimi i udhëtimit të KPV

Vendimi për zbatimin e KPV është sinjali fillestar për një përmirësim gjithëpërfshirës dhe proces të ndryshimit të organizatës. Kjo duhet të konsiderohet nga fillimi dhe kërkon përgjegjësi të qarta, përkushtim dhe vendim të drejtuesve për të miratuar KPV, dhe përfshirjen e punonjësve.

Faza 2: Vetëvlerësimi i KPV

Këtu, një vetëvlerësim i përbashkët i organizatës nga punonjësit dhe drejtuesit është realizuar në bazë të kriterëve me qëllim të identifikimit të pikave të forta dhe fushave për përmirësim. Rezultatet kryesore të kësaj faze, përveç vlerësimit, janë një katalog me ide për përmirësim për zhvillim të mëtutjeshëm të organizatës. Rezultati i pritur është raporti për vetëvlerësim.

Faza 3: Plan i përmirësimit i KPV

Në bazë të ideve për përmirësim në zhvilluar në fazën 2, është përgatitur një plan për përmirësim i KPV, që specifikon realizimin e ideve për përmirësim. Këtu, veprimet individuale janë prioritetizuar, të ofruara me shembuj dhe përgjegjësi, dhe janë caktuar resurset e nevojshme.

Tani plani për përmirësim i KPV duhet të realizohet brenda dy vitesh. Pas kësaj, mund të fillojë një procesi i ri i vetë-vlerësimit të KPV. Kjo siguron proces të vazhdueshëm të përmirësimit në organizatë.

I gjithë procesi mbështetet nga udhëzimet që mbulojnë një plan të realizimit prej dhjetë hapash.

PROCEDURA E FIDBEKUT TË JASHTËM

Për të mundësuar që organizatat e sektorit publik të zbatojnë KPV për të parë rezultatet e përpjekjeve të tyre, modeli ofron **Procedurat e fidbekut të jashtëm** që ofron fidbek dhe që synon që të mbështes më tutje përdoruesin e KPV në udhëtimin e tyre drejtë cilësisë.

Ndërmjet 6 dhe 12 muajve pas miratimit të raportit të vetëvlerësimit, organizata ka mundësinë që të zbatojë këtë procedurë për të pranuar etiketën evropiane 'përdorues efektiv i KPV'. Në rast të vlerësimit pozitiv të dhënë nga ekspertët e jashtëm të KPV etiketa do të konfirmojë se KPV është zbatuar në mënyrë efektive dhe se organizata ka filluar që të instalojë Parimet e përsosshmërisë në kulturën e saj organizative.

Ofrimi i **Etiketës të përdoruesit efektiv të KPV** është përgjegjësi e shteteve anëtare që zbatojnë procedurën. Organizatat që dëshirojnë të zbatojnë etiketën KPV duhet të sigurojnë paraprakisht mundësitë ekzistuese në vendin e tyre.

Si të merrni mbështetje në përdorimin e KPV2020

Në vitin 2001, një rrejt i Korrespondentëve nacional të KPV, si dhe Qendra Evropiane e Resurseve të KPV (QR të KPV) është krijuar pas miratimit të vendimit të Drejtorit të përgjithshëm që është përgjegjës për shërbimin publik. Rrjeti i KPV është përgjegjës në nivel Evropian për zhvillimin dhe vazhdimësinë e KPV. Ky rrjet në mënyrë periodike diskuton mjete dhe strategji të reja për promovimin e zbatimit të KPV. Ky rrjet organizon ngjarjen evropiane të përdoruesve të KPV çdo dy vjet, në të cilën ekspertët nacional dhe përdoruesit diskutojnë praktikën e mira dhe shkëmbejnë idetë.

Në vendet anëtare, korrespondentët nacional të KPV zhvillojnë iniciativat e duhura për të nxitur dhe mbështetur përdorimin e modelit në vendin e tyre. Aktivitetet ndryshojnë nga krijimi i qendrave nacionale të resurseve për uebfaqet e dedikuara apo konferencat e cilësisë. Projektet e përbashkëta të KPV janë të zakonshme, shpesh në kontekst të përdorimit të financimit nga BE, që përfshin dy apo më shumë shtete kandidate (sidomos aktivitetet tuining dhe të TAIEKS) dhe shtetet e kontinenteve tjera.

QR Evropiane e KPV është bazuar në Institutin Evropian të Administratës Publike (EIPA) në Maastricht (NL) dhe është përgjegjëse për mbështetjen e zbatimit të KPV në Evropë. Detyrat kryesore janë gjeneruar nga përmbajtja e ekspertëve, koordinimi i takimeve të rrjetit të KPV, ofrimi i trajnimeve, sondazhet e zbatimit të KPV, menaxhimi i uebfaqes të KPV www.eipa.eu/caf me të gjithë informatat e rëndësishme për përdoruesit e KPV dhe Korrespondentët nacional të KPV, dhe të gjithë publikimet e ndërlidhura (raportet dhe buletinet e sondazheve).

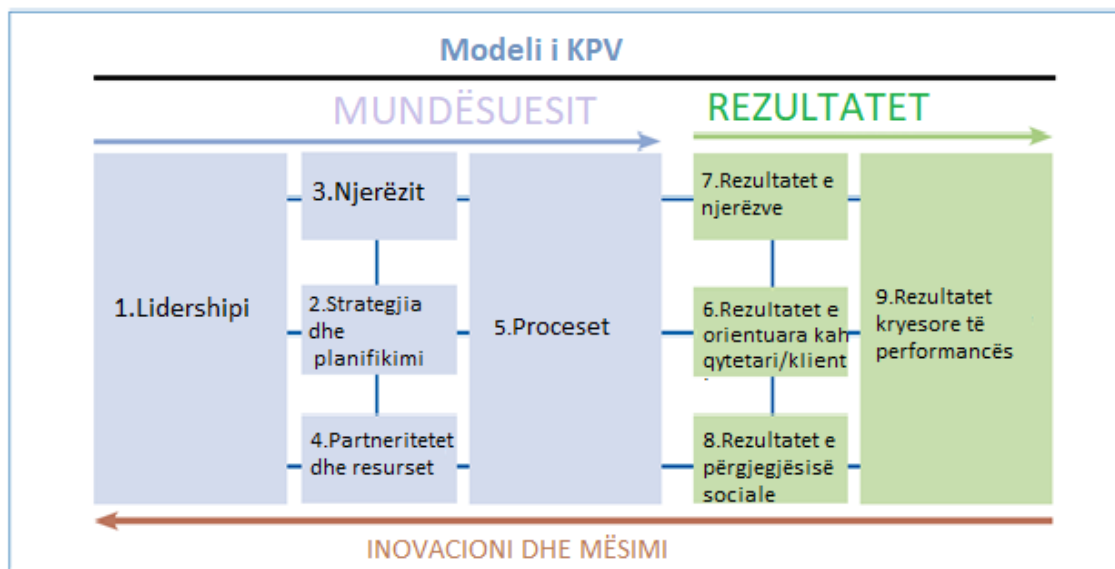
Gjithashtu mbështet me kërkesë nga vendet anëtare organizimin e 'Ngjarjeve të KPV' që mbahen çdo dy vjet në nivelin evropian dhe ofrojnë skemën e zakonshme evropiane të trajnimit për aktorët e fidbekut të jashtëm të KPV.

Në kapitujt e ardhshëm ju do të gjeni informata në lidhje me

- ☐ Kornizën e vlerësimit të KPV2020 (Kapitulli II)
- ☐ Sistemin e rezultateve (Rezultati III)
- ☐ Procesin e vetëvlerësimit (Kapitulli IV)
- ☐ Procedurën e fidbekut të jashtëm (Kapitulli V)
- ☐ Fjalorin e KPV.

II Çfarë të vlerësoni: korniza e vlerësimit

Struktura e nëntë kuadrateve identifikon aspektet kryesore që duhet të merren parasysh në çdo analizë organizative.



Pesë mundësuesit nxisin organizatën që të performojë në mënyrën më të mirë.

- ☐ Mbi të gjitha është lidhshipi (1), që vendos drejtimin strategjik të organizatës dhe krijon bazat organizative.
- ☐ Lidhshipi i mirë përdor instrumentet e strategjisë dhe planifikimit (2) si dhe menaxhimin e burimeve njerëzore (3), bashkëpunon me partnerët dhe menaxhon resurset (4) siç janë buxheti, njohuria dhe TI.
- ☐ Në bazë të kësaj, organizata përkufizon dhe dokumenton proceset e brendshme (5) dhe zhvillon ata në mënyrë të përhershme.
- ☐ Nëse organizata është vendosur mirë për të nxitur mundësitë, gjithashtu do të ofrojë rezultate të mira për klientët, palët e përfshira, punonjësit, qytetarët dhe shoqërinë. KPV përkufizon katër kritere që masin rezultatet e punës organizative.

Gjatë procesit të vetëvlerësimit duhet të bëjmë një dallim ndërmjet marrëdhënies shkak-efekt ndërmjet mundësuesve (shkaqeve) dhe rezultateve (efekteve), dhe marrëdhënies holistike ndërmjet shkaqeve (mundësuesve).

Marrëdhënia shkak-efekt ndërmjet mundësuesve (shkaqeve) dhe rezultateve (efekteve) duhet të merret parasysh. Organizata duhet gjithmonë të kontrollojë qëndrueshmërinë ndërmjet një rezultati të dhënë dhe 'dëshmisë' të grumbulluar për kriteret relevante në anën e mundësuesit.

Më poshtë ka disa shembuj të kësaj lidhjeje:

- ☐ Rezultatet e klientit/qytetarëve – psh. Sa të kënaqur janë qytetarët me punën e organizatës (ministria, komuna, shkolla, etj.)? Si shihet qasshmëria e telefonit? Cilët janë orët e punës të qendrave për shërbimin e qytetarëve?
- ☐ Rezultatet e njerëzve – psh. Sa të kënaqur janë punonjësit me punën e tyre në organizatë? Si është performanca e punës të njerëzve? Cilat kurse të trajnimit janë mbajtur?
- ☐ Rezultate e përgjegjësisë sociale – p.sh. Në çfarë mase janë përdorur letra që reciklohen? Sa iniciativa për transparencë / të dhëna të hapura janë mbështetur?
- ☐ Rezultatet e performancës kryesore – psh. Cilat ndikime të produkteve (*outputeve*) dhe rezultateve i arrin organizata me punën e saj (për transportin publik, sigurinë e policisë, mbrojtjen e mjedisit jetësor, shërbimet sociale, cilësinë e ligjeve, etj.)?

Qëndrueshmëria e tillë është ndonjëherë e vështirë të vërtetohet sepse shkaqet e ndryshme (mundësuesit) ndërveprojnë njëri me tjetrin kur prodhohen rezultatet. Në çdo rast, ekzistenca e fidbekut të duhur nga rezultatet që paraqiten në anën e djathtë të kritereve të duhura në anën e majtë duhet të kontrollohen në vlerësim.

Kriteret e mundësuesve

Kriteret 1-5 kanë të bëjnë me praktikat drejtuese të një organizate, të ashtëquajturit mundësues. Këto përcaktojnë se çfarë bën organizata dhe si i qaset detyrave të saj për të arritur rezultatet e dëshiruara. Vlerësimi i veprimeve në lidhje me mundësuesit duhet të bazohet në panelin e mundësuesve (shihni kapitullin 'Si të vlerësoni: sistemi i pikëzimit).

Kriteri 1: Lidershipi

Nënkriteri 1.1

Siguron drejtimin e organizatës duke zhvilluar misionin e saj, vizionin dhe vlerat

Nënkriteri 1.2

Menaxhon organizatën, performancën e saj dhe përmirësimin e vazhdueshëm

Nënkriteri 1.3

Frymëzon, motivon dhe mbështet njerëzit në organizatë dhe vepron si model

Nënkriteri 1.4

Menaxhon marrëdhëniet efektive me institucionet politike dhe palët tjera të përfshira



Në një sistem përfaqësues demokratik, politikanët e zgjedhur marrin vendime strategjike dhe përkufizojnë synimet që dëshirojnë të arrijnë në fushat e ndryshme të politikave. Lidershipi i organizatave të sektorit publik u ndihmon institucioneve politike në formulimin e politikave publike duke dhënë këshilla duke u bazuar në ekspertizën në fushën e caktuar. Është përgjegjës për realizimin dhe arritjen e politikave publike. KPV bën një dallim të qartë ndërmjet rolit të lidershipit politik dhe atij të liderëve/drejtuesve të organizatave publike, duke theksuar rëndësinë e bashkëpunimit të mirë ndërmjet të dy aktorëve me qëllimet që të arrihen rezultatet e politikave.

Kriteri 1 fokusohet në sjelljen e njerëzve që janë përgjegjës për organizatën: lidershipi. Puna e tyre është e komplikuar. Si lider të mirë, ata duhet të krijojnë qartësinë dhe unitetin e qëllimit për organizatën. Si drejtues, ata krijojnë një mjedis në të cilin organizata dhe njerëzit e tyre mund të shkëlqejnë, dhe ata të sigurojnë funksionimin e një mekanizmi të duhur të drejtimit. Si lehtësues, ata mbështesin njerëzit në organizatën e tyre dhe sigurojnë marrëdhënie efektive me të gjithë palët e përfshira. Në veçanti me hierarkinë politike.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë do të arrijë lidershipi i organizatës.

Nënkriteri 1.1 Ofroni drejtim për organizatën duke zhvilluar misionin, vizionin dhe vlerat e saj	
Lidershipi siguron se organizata udhëhiqet nga një mision, vizion dhe vlera themelore të qarta. Kjo nënkupton se ata zhvillojnë misionin (pse ne ekzistojmë / cili është mandate ynë?), vizioni (ku dëshirojmë të shkojmë / cila është ambicja juaj?) dhe vlerat (çfarë drejton sjelljen tonë?) që kërkohen për një sukses afatgjatë të organizatës. Ata i komunikojnë ata dhe sigurojnë arritjen e tyre. Çdo organizate publike i duhen vlera që ndërtojnë kornizën për të gjithë aktivitetet e organizatës – vlerat në pajtim me misionin dhe vizionin. Organizatave e sektorit publik duhet të mbajnë në mënyrë aktive vlerat siç janë demokracia, sundimi i ligjit, fokusi te qytetarët, shumëllojshmëria dhe barazia gjinore, mjedisi, punë me kushte të drejta, mishërimi i parandalimit të korrupsionit, përgjegjësia sociale dhe anti-diskriminimi: vlera që të në njëjtën kohë sigurojnë një model të duhur për të gjithë shoqërinë. Lidershipi krijon kushtet për të mishëruar këto vlera. Lidershipi duhet të sigurojë aftësinë organizative dhe të jetë i vetëdijshëm për sfidat dhe mundësitë e paraqitura nga digjitalizimi.	Shembujt a. Vendosi një drejtim të qartë për organizatën duke zhvilluar misionin, vizionin dhe vlerat, që përfshijnë palët e ndryshme përkatëse dhe punonjësit. b. Sigurohuni që parimet dhe vlerat evropiane të sektorit publik siç janë integriteti, transparenca, inovacioni, përgjegjësia sociale dhe inkluzioni, qëndrueshmëria, shumëllojshmëria dhe aspektet gjinore janë dominuese në strategjitë dhe aktivitetet e organizatave. c. Siguroheni që misioni, vizioni dhe vlerat janë në pajtim me strategjitë lokale, nacionale, ndërkombëtare dhe supranacionale duke marrë parasysh digjitalizimin, reformat në sektorin publik dhe agjendat e përbashkëta Evropiane (psh. OZHQ, BE2020, rregullim më i mirë). d. Siguroni komunikimin e gjërë dhe dialogun për misionin, vizionin, vlerat, objektivat strategjike për të gjithë punonjësit në organizatë dhe për palët tjera të përfshira. e. Siguroni aftësinë organizative duke rishikuar në mënyrë periodike misionin, vizionin, vlerat dhe strategjitë që pasqyrojnë ndryshimet në mjedisin e jashtëm (psh. Digjitalizimi, ndryshimet klimatike, reformat në sektorin publik, zhvillimet demografike, ndikimi i teknologjive të mençura dhe mediat sociale, mbrojtja e të dhënave, ndryshimet politike dhe ekonomike, ndarjet sociale, nevojat dhe pikëpamjet e diferencuara të klientëve). f. Përgatisni organizatën për sfidat dhe ndryshimet e transformimit digjital (psh. Strategjia e digjitalizimit, trajnimi, udhëzimet për mbrojtjen e të dhënave, emërimi i OMDH). [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesve]

Nënkriteri 1.2 Drejtoni organizatën, performancën e saj dhe përmirësimin e vazhdueshëm

Liderët zhvillojnë, zbatojnë dhe monitorojnë sistemin për menaxhimin e organizatës. Një strukturë përkatëse organizative me përgjegjësi të qarta për të gjithë nivelet e stafit, si dhe drejtuesit e përcaktuar, mbështetje dhe proceset themelore, duhet të garantojnë arritjen efikase të strategjisë organizative për produktet dhe rezultatet. Menaxhimi i performancës bazohet në synimet e përkufizuara të matshme që pasqyrojnë produktet dhe rezultatet e aktiviteteve organizative. Sistemet e integruara të menaxhimit të performancës kombinojnë produktet dhe rezultatet me resurset për të mundësuar udhëzimin e bazuar në dëshminë racionale. Kjo mundëson shqyrtim të rregullt të performancës dhe rezultateve.

Liderët janë përgjegjës për përmirësimin e performancës. Ata përgatiten për të ardhmen duke ndryshimet e nevojshme për të ofruar misionin. Inicimi i procesit të vazhdueshëm të përmirësimit është një synim thelbësor i menaxhimit të cilësisë. Liderët përgatisin terrenin për përmirësim të vazhdueshëm duke siguruar një kulturë të hapur për inovacion, mësim dhe sjellje etike.

Shembujt

- a. Përkufizoni strukturat e duhura menaxheriale, proceset, funksionet, përgjegjësitë dhe kompetencat duke siguruar aftësinë e organizatës.
- b. Drejtoni përmirësimin e sistemit të menaxhimit të organizatës dhe performancë me pritshmëritë e palëve të përfshira dhe nevojat e diferencuara të klientëve.
- c. Përkufizoni sistemin për menaxhimin të informacionit nga kontrolli i brendshëm dhe sistemin për menaxhimin e rrezikut.
- d. Vendosni synimet dhe përdorni një grup të ekuilibruar të rezultateve për të matur dhe vlerësuar performancën dhe ndikimin e organizatës, duke prioritetizuar nevojat e diferencuara të klientëve dhe qytetarëve.
- e. Siguroni një komunikim të brendshëm dhe të jashtëm në të gjithë organizatën dhe përdorni mjete të reja të komunikimit duke përfshirë mediat sociale.
- f. Zhvilloni një sistem të menaxhimit që parandalon korrupsionin dhe sjelljen joetike, por gjithashtu mbështet punonjësit duke siguruar udhëzimet për pajtueshmërinë.

[Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesve

Nënkriteri 1.3 Frymëzoni, motivoni dhe mbështesni njerëzit në organizatë dhe veproni si një model i duhur	
Përmes sjelljes të tyre personale dhe menaxhimit të tyre të burimeve njerëzore, liderët frymëzojnë, motivojnë dhe mbështesin punonjësit. Duke vepruar si model të duhur, liderët pasqyrojnë objektivat dhe vlerat e vendosura, duke inkurajuar punonjësit për të vepruar në të njëjtën mënyrë. Punonjësit mbështeten nga liderët për të arritur synimet e tyre duke realizuar detyrat e tyre. Një stil transparent i lidershit bazohet në fidbekun e ndërsjellë, besimi dhe komunikimi i hapur motivon njerëzit që të kontribuojnë në suksesin e organizatës. Krahas këtyre çështjeve të sjelljes personale, faktorët qëndror për motivim dhe mbështetje gjithashtu mund të gjenden në lidershipin dhe dhe sistemin e menaxhimit të organizatës. Delegacioni i kompetencave dhe përgjegjësi, duke përfshirë llogaridhënien, është baza kryesore për motivimin e njerëzve. Mundësitë e barabarta për zhvillimin personal dhe mësimin si dhe njohjet dhe sistemet e shpërblimit, janë gjithashtu faktor motivues.	<u>Shembujt</u> a. Frymëzim për kulturë të lidershit të nxitur nga inovacioni në besimin e përbashkët dhe të qenit të hapur. b. Udhëheqja sipas shembullit, duke vepruar kështu personalisht në pajtim me objektivat dhe vlerat e vendosura (p.sh. integriteti, të paturit kuptim, respekti, pjesëmarrja, inovacioni, fuqizimi, saktësia, llogaridhënia, aftësia). c. Promovoni kulturë të besimit të ndërsjellë ndërmjet liderëve dhe punonjësve me masa proaktive për të luftuar çfarëdo diskriminimi, inkuraoni mundësitë e barabarta dhe adresoni nevojat individuale dhe rrethanat personale të punonjësve. d. Informoni dhe konsultoni punonjësit rregullisht për çështjet kryesore në lidhje me organizatën. e. Fuqizoni dhe mbështetni punonjësit për t'u siguruar atyre fidbek në kohë me qëllim të përmirësimit të performancës të tyre. f. Promovoni një kulturë mësimi, nxitni punonjësit për të zhvilluar kompetencat e tyre dhe për t'u përshtatur me kërkesat e reja (duke u përgatitur për të papriturën dhe duke mësuar shpejtë). [Award a score using the enablers panel]

Nënkriteri 1.4 Menaxhimi i marrëdhënieve efektive me institucionet politike dhe palët tjera të përfshira	
Liderët janë përgjegjës për menaxhimin e marrëdhënieve me të gjithë palët tjera të përfshira të cilat kanë interes në organizatë apo aktivitetet e tyre. Rrjedhimisht, menaxherët publik udhëheqin një dialog të fokusuar me institucionet politike dhe palët tjera të përfshira. Në sektorin publik, lidhshipi është ndërfaqe ndërmjet organizatës dhe institucioneve politike. Nënkriteri përshkruan një nga dallimet kryesore ndërmjet sektorit publik dhe organizatat private. Organizatat duhet të fokusohen në marrëdhëniet me institucionet politike nga perspektivat e ndryshme. Nga ana tjetër, politikanët individual mund të kenë funksion lidhshipi derisa ata – bashkë me liderët e organizatave të sektorit publik – formulojnë synime. Në këtë mënyrë, organizatat e sektorit publik veprojnë si trupa drejtues të institucioneve politike. Nga ana tjetër, institucionet politike mund të paraqiten si grup specifik të palëve të përfshira me të cilat merren.	<u>Shembuj</u> a. Analizon dhe monitoron nevojat dhe pritshmëritë duke përfshirë institucionet relevante politike. b. Ndihmon institucionet relevante politike në përcaktimin e politikave publike në lidhje me organizatën. c. Harmonizon performancën e organizatës për politikat publike dhe vendimet politike. d. Mirëmban marrëdhënie proaktive me institucionet politike nga fushat përkatëse ekzekutive dhe legjislative. e. Menaxhon partneritetet me palët e rëndësishme të përfshira (qytetarët, organizatat jo-qeveritare, grupet e interesit dhe asociacionet profesionale, industrinë, institucionet publike, etj.). f. Rrit vetëdijen publike, reputacionin dhe njohjen e organizatës, dhe zhvillon konceptin e marketingut të fokusuar në nevojat e palëve të përfshira. [Jepni rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Kriteri 2: Strategjia dhe planifikimi

Nënkriteri 2.1

Identifikoni nevojat dhe pritshmëritë e palëve të përfshira, mjedisi i jashtëm dhe informatat e rëndësishme të menaxhimit

Nënkriteri 2.2

Zhvilloni strategjitë dhe planet duke u bazuar në informatat e grumbulluara

Nënkriteri 2.3

Komunikoni, zbatoni dhe shqyrtoni strategjitë dhe planet

Nënkriteri 2.4

Menaxhoni ndryshimin dhe inovacionin për të siguruar aftësinë dhe rezistencën e organizatës



Realizimi i misionit dhe vizionit të organizatës publike kërkon një strategji të qartë. Vendosja e objektivave strategjike përfshin identifikimin e nevojave dhe pritshmërive të palëve të përfshira, marrjen e vendimeve, vendosjen e prioriteteve duke u bazuar në politikat publike dhe objektivat, dhe nevojat tjera të palëve të përfshira, duke marrë parasysh resurset e disponueshme.

Strategjia përkufizon *outputet* (produktet dhe shërbimet) dhe rezultatet (ndikimet) që dëshiron të përfitojë dhe mënyrën si dëshiron që të mas përparimin, duke marrë parasysh faktorët kritik relevant të suksesit.

Strategjia duhet të përkthehet në plane, programe, objektiva operacional dhe synime të matshme që të mund të realizohet me sukses. Monitorimi dhe drejtimi duhet të jetë pjesë e planifikimit, si dhe të jetë i vëmendshëm në nevojat për modernizim dhe inovacion, që mbështet organizatën në përmirësimin e funksionimit të saj. Monitorimi kritik i realizimit të strategjisë dhe planifikimit do të çojë në përditësimin dhe përshtatjen e tyre sa herë që është e nevojshme.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë organizata bën për të arritur këtë.

Nënkriteri 2.1 Identifikoni nevojat dhe pritshmëritë e palëve të përfshira, mjedisin e jashtëm dhe informata relevante të menaxhmentit	
Cikli PBKV (PLANIFIKONI, BËNI, KONTROLLONI, VEPRONI) luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin dhe zbatimin e strategjisë në planifikimin e organizatës publike. Përkufizimi i strategjisë fillon përmes grumbullimit të informatave të besueshme për nevojat e tashme dhe të ardhshme të të gjithë palëve të rëndësishme, dhe në performancën e brendshme dhe aftësitë e organizatës në mjedisin e jashtëm, duke përfshirë reformat në sektorin publik në nivel nacional dhe evropian. Vendosja e synimeve dhe identifikimi i kushteve të cilat duhet të përmbushen për të arritur synimet strategjike – duke u bazuar në analizë të duhur të rrezikut dhe menaxhmentit – luan një rol të rëndësishëm në sigurimin e realizimit efektiv dhe vazhdimësisë. Ky informacion është i domosdoshëm për të mbështetur procesin strategjik dhe operacional të planifikimit. Gjithashtu është thelbësor për të drejtuar përmirësimet e planifikuara në performancën organizative. Në pajtim me qasjen PBKV, shqyrtimet e rregullta duhet të realizohen bashkarisht me palët e përfshira për të monitoruar nevojat e tyre që ndryshojnë dhe kënaqshmërinë e tyre. Cilësia e kësaj informate dhe analizës sistematike të palëve të përfshira është parakusht për cilësinë e rezultateve të planifikuara.	<u>Shembujt</u> a. Vëzhgoni dhe analizoni mjedisin e jashtëm rregullisht duke përfshirë ndryshimet ligjore, politike, demografike, dhe digjitalizimin, si dhe faktorët global si ndryshimi klimatik si e dhënë për strategjitë dhe planet. b. Identifikoni të gjithë palët e përfshira relevante dhe analizoni informatat për nevojat e tyre aktuale dhe të ardhshme, pritshmëritë dhe kënaqshmëritë. c. Analizo reformat e sektorit publik, në nivel nacional dhe evropian, për të përkufizuar dhe shqyrtuar strategjitë efektive. d. Analizoni performancën dhe aftësinë e organizatës, duke u fokusuar në pikat e forta të brendshme, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet/rreziqet. [Jepni rezultatin duke përdor panelin e mundësive]

Nënkriteri 2.2 Zhvillimi i strategjive dhe planeve duke u bazuar në informacionin e grumbulluar	
Hartimi i strategjisë nënkupton përcaktimin e objektivave strategjik për organizatën publike në pajtim me politikat publike, nevojat e palëve të përfshira relevante dhe vizionin e liderëve, duke përfshirë informacionin e disponueshëm për menaxhmentin, si dhe informatat për zhvillimin e mjedisit të jashtëm. Prioritetet dhe vendimet strategjike të ndërmarra nga drejtuesit e lartë duhet të sigurojnë objektiva të qarta për produktet dhe rezultatet dhe resurset për të arritur ato. Përgjegjësia sociale e organizatave të sektorit publik duhet të pasqyrohet në strategjinë e tyre. Planifikimi përfshin një qasje të vetëdijshme dhe metodike që do të udhëzojë organizatat në të gjithë nivelet për të arritur synimet strategjike. Treguesit dhe sistemet për monitorimin e rezultateve të përdorura në fazën pasuese të realizimit duhet të përkufizohen gjatë planifikimit. Është puna përmes strategjive dhe planet e veprimit që krijojnë kornizën për matjen e rezultateve që do të vlerësohen në kriterin për qytetarët/klientët (Kriteri 6), njerëzit (Kriteri 7), përgjegjësia sociale (Kriteri 8) dhe performanca kryesore (Kriteri 9).	<u>Shembujt</u> a. Zhvilloni një strategji duke përkufizuar prioritetet afatgjate dhe afatshkurta dhe synimet në pajtim me vizionin dhe strategjitë nacionale dhe Evropiane. b. Përfshini palët e përfshira dhe përdorni informacionin për nevojat dhe pikëpamjet e tyre të diferencuara për të hartuar strategjitë dhe planet. c. Integroni aspektet e qëndrueshmërisë, përgjegjësisë sociale, shumëllojshmërisë dhe integritetit gjinor në strategjitë dhe planet e organizatës. d. Hartoni planet duke përkufizuar prioritetet, objektivat dhe rezultatet (produktet dhe shërbimet e ofruara) dhe rezultatet në pajtim me misionin dhe reformën në sektorin publik. e. Siguroni disponueshmërinë e resurseve për një realizim efektiv të planit. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Nënkriteri 2.3 Komunikoni, zbatoni dhe rishikoni strategjitë dhe planet	
Kapaciteti i organizatës për të vendosur strategjinë e saj varet nga cilësia e planeve dhe programeve që detajojnë synimet dhe rezultatet e pritura nga çdo nivel organizativ, si dhe nga punonjësit. Palët e përfshira relevante dhe punonjësit në nivelet e ndryshme organizative duhet të jenë të informuar mirë për objektivat dhe synimet në lidhje me to për të garantuar zbatim efektiv dhe të unjësuar të strategjisë. Organizata duhet të dorëzojë strategjinë në çdo nivel. Drejtuesit duhet të sigurojnë se proceset dhe projektet e duhura, si dhe menaxhimi i programeve dhe strukturat organizatave janë të vendosura për të siguruar një zbatim efektiv dhe në kohë. Organizatat duhet që në mënyrë të vazhdueshme dhe kritike të monitorojnë zbatimin e strategjisë së tyre dhe planifikimin, të përshtasin praktikat dhe proceset kur është e nevojshme, apo të përditësojnë ata nëse nevojitet. Strategjia dhe planifikimi duhet t'u komunikohet të gjithë palëve të përfshira relevante.	<u>Shembujt</u> a. Përktheni strategjitë e organizatës në plane relevante, detyra dhe synime për njësitë dhe individët. b. Zhvilloni plane dhe programe me synime dhe rezultate për të gjithë njësitë organizative me tregues për rezultatet e pritura. c. Komunikoni strategjitë, planet e performancës dhe rezultatet e synuara/arritra të organizatës brenda për brenda dhe për të gjithë palët e përfshira relevante. d. Monitoroni dhe vlerësoni performancën e organizatës në intervalet e rregullta në të gjithë nivelet (departmente, funksione, diagrame organizative) për të kontrolluar efikasitetin, efektivitetin dhe nivelet e zbatimit të strategjisë. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Nënkriteri 2.4 Menaxhoni ndryshimin dhe inovacionin për të siguruar aftësi dhe rezistencë të organizatës	
Një sektor efektiv publik duhet të sigurojë aftësinë dhe rezistencën për të patur mundësi për inovacion dhe për të ndryshuar praktikën për t'u përballur me pritshmëritë e reja nga qytetarët/klientët, të rrisin cilësinë e shërbimeve dhe për të ulur shpenzimet. Inovacioni mund të ndodhë në disa mënyra: ☐ Përmes zbatimit të metodave dhe proceseve inovative për sigurimin e shërbimeve dhe mallrave; ☐ Me metodat e reja të menaxhimit të programeve të punës; ☐ Duke prezantuar shërbime inovative apo mallra që kanë vlerë të lartë të shtuar për qytetarët dhe klientët. Faza e dizajnit është thelbësore: për vendimet e vonshme, për ofrimin operacional të shërbimeve dhe për vlerësimin e inovacioneve. Rrjedhimisht, Përgjegjësia kryesore e menaxhmentit është që të krijojë dhe komunikojë një sjellje të hapur, mbështetëse drejtë sygjërimeve për përmirësim pavarësisht se prej ku vijnë.	<u>Shembujt</u> a. Identifikoni nevojat dhe nxitësit e inovacionit duke marrë parasysh mundësitë dhe presionin e transformimit digjital. b. Komunikoni politikën për inovacion të organizatës dhe rezultatet me të gjithë sektorët relevant. c. Ndërtoni një kulturë të drejtuar nga inovacioni dhe krijoni fushëveprimin dhe hapësirën për zhvillimin e ndërthurur organizativ. d. Menaxhoni ndryshimin në mënyrë efektive dhe informoni dhe përfshini punonjësit dhe palët e përfshira në një fazë të hershme. e. Realizoni sistemet për gjenerimin e ideve krijuese dhe inkurajoni propozimet inovative nga punonjësit dhe palët e përfshira në të gjithë nivelet duke mbështetur eksplorimin dhe testimin. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Kriteri 3: Njerëzit

Nënkriteri 3.1

Menaxhoni dhe përmirësoni burimet njerëzore për të mbështetur strategjinë e organizatës

Nënkriteri 3.2

Zhvilloni dhe menaxhoni kompetencat e njerëzve

Nënkriteri 3.3

Përfshini dhe fuqizoni njerëzit dhe mbështetni mirëqënien e tyre



Njerëzit janë pasuria më e rëndësishme e organizatave. Menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore mundëson që organizatat të përfundojnë objektivat strategjik, dhe të shfrytëzojnë anët e forta dhe aftësinë e njerëzve. Menaxhimi i suksesshëm i burimeve njerëzore promovon angazhimin e njerëzve, motivimin, zhvillimin dhe mbajtjen e tyre. Organizata duhet të menaxhojë kompetencat dhe potencialin e plotë të njerëzve të saj në nivelet individuale për të siguruar aftësinë e organizatës.

Përmirësimi i zhvillimit të lidershit, menaxhimi i talentit dhe planifikimi i fuqisë punëtore strategjike janë kritike meqenëse njerëzit janë investimi më i madh i organizatës.

Respekti dhe drejtësia, dialogu i hapur, fuqizimi, neutraliteti politik, shpërblimi dhe pagesa, kujdesi dhe siguri i mjedisit të sigurtë dhe të shëndosh janë thelbësore për të ndërtuar përkushtimin dhe pjesëmarrjen e njerëzve për udhëtimin organizativ drejtë përsosshmërisë.

Është me rëndësi të kuptohet se vetëm njerëzit e kënaqur mund të çojnë organizatën drejtë klientëve të kënaqur.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë organizata bën për të arritur këtë.

Nënkriteri 3.1 Menaxhoni dhe përmirësoni burimet njerëzore për të mbështetur strategjinë e organizatës	
Një qasje gjithëpërfshirëse për të menaxhuar njerëzit, kulturën në vendin e punës dhe mjedisin jetësor është pjesa kryesore e planifikimit strategjik në organizatë. Menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore u mundëson njerëzve që të kontribuojnë në mënyrë efektive dhe produkteve në misionin e përgjithshëm të organizatës, vizionin dhe arritjen e objektivave të organizatës. Nënkriteri vlerëson nëse organizata ka harmonizuar objektivat e saj strategjik me burimet e saj njerëzore që ata të identifikohen, zhvillohen shpërndahen dhe përmirësohen në mënyrë transparente, dhe të merren parasysh që të arrihet sukses optimal. Ai pyet se si organizata ka sukses në tërheqjen dhe mbajtjen e njerëzve që janë të aftë për ofrimin e shërbimeve dhe produkteve, duke pasqyruar nevojat dhe pritshmëritë e klientit. Ai përfshin analiza të rregullta të burimeve aktuale dhe të ardhshme të nevojave të burimeve njerëzore dhe zhvillimit dhe zbatimit të politikës për menaxhimin e burimeve njerëzore me kriterin objektiv në lidhje me rekrutimin, zhvillimin e karrierës, promovimin, kompenzimin, shpërblimet, meritën dhe detyrën e funksioneve drejtuese.	<u>Shembujt</u> a. Analizoni nevojat aktuale dhe të ardhshme të burimeve njerëzore në pajtim me strategjinë e organizatës. b. Zhvillon dhe mirëmban një politikë transparente të BNJ të bazuar në kriteret objektive për rekrutimin, promovimin, kompenzimin, zhvillimin, delegimin, përgjegjësitë, shpërblimet dhe detyrën e funksioneve menaxheriale, në pajtim me parimet organizative të BNJ. c. Zbatoni parimet e drejtësisë, neutralitetit politik, të bazuar në meritë, mundësi të barabarta, shumëllojshmëri, përgjegjësi sociale dhe ekuilibër të punës dhe jetës në politikën e BNJ dhe shqyrtimi i nevojës për promovimin e karrierës të grave dhe zhvillimin e planeve në përputhje me rrethanat. d. Sigurohuni se kompetencat e nevojshme dhe aftësitë për të arritur misionin, vizionin dhe vlerat e organizatës janë të vendosura, sidomos të përqëndruara në shkathtësitë sociale, mentalitetin që ka të bëjë me aftësitë, dhe shkathtësitë digjitale dhe inovative. e. Mbështesni një kulturë të performancës duke përkufizuar synimet e performancës të ndara me njerëzit dhe monitoroni performancën në mënyrë sistematike, dhe bëni dialog për performancën me njerëzit.

Nënkriteri 3.2 Zhvilloni dhe menaxhoni kompetencat e njerëzve

Identifikimi, zhvillimi dhe menaxhimi i kompetencave të njerëzve është thelbësor për suksesin e një organizate. Planet për zhvillimin e kompetencave individuale dhe dialogu i rregullt i performancës përgatisin terrenin për stafin mbështetës për të ndërmarrë përgjegjësi më të madhe dhe të ndërmarrë më shumë iniciativë për të zhvilluar në vazhdimësi kompetencat e organizatës.

Kur një gjë e tillë është në pajtim me synimet e tij strategjike, kjo nxit performancën e njerëzve dhe mbështet një kulturë dinamike të punës duke promovuar metoda inovative të trajnimit (psh. e-mësimi, qasja multimedia, qasja e të menduarit për dizajnin).

Për më tepër, kjo nevojitet në një treg shumë konkurrues të punës për të tërhequr njerëzit e rinj dhe shumë të talentuar me qëllim që të arrihen synimet e organizatës.

Shembujt

- a. Zbatoni një strategji/plan për zhvillimin e burimeve njerëzore të bazuar në kompetencat e identifikuar të tashme dhe të ardhshme, shkathtësitë dhe kërkesat e performancës të njerëzve.
- b. Tërhiqni dhe zhvilloni talentet e nevojshme për të arritur misionin, vizionin dhe objektivat.
- c. Mundësoni forma të reja dhe inovative të mësimit për të zhvilluar kompetencat (të menduarit sipas dizajnit, puna në ekip, labororet, e-mësimi, mësimi në vendin e punës).
- d. Vendosni planet individuale për zhvillimin e kompetencave duke përfshirë shkathtësitë personale (psh. të qenit të hapur për inovacion) si pjesë e intervistës të rregullt të performancës (intervistat për zhvillimin e punonjësve), që ofrojnë një forum për fidbek të ndërsjellë dhe përputhje të pritshmërive.
- e. Krijoni programe specifike dhe trajnim për zhvillimin e lidershit, duke përfshirë instrumentet për menaxhim publik.
- f. Udhëzoni njerëzit e rinj me mënyrat e mentorimit, kouçingut dhe këshillimit individual.
- g. Zhvilloni dhe promovoni metodat e trajnimit modern (psh qasja multimediale, trajnimi në vendin e punës, e-mësimi, përdorimi i mediave sociale).
- h. Vlerësoni ndikimet e trajnimit dhe programet e zhvillimit në synimet organizative dhe transferin e përmbajtjes për kolegët.

[Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Nënkriteri 3.3 Përfshini dhe fuqizoni njerëzit dhe mbështesni mirëqënien e tyre	
Përfshirja e njerëzve po krijon një mjedis në të cilin njerëzit kanë ndikim në vendimet dhe veprimet që ndikojnë në punët e tyre. Drejtuesit dhe punonjësit bashkëpunojnë në mënyrë aktive në zhvillimin e organizatës, duke ndarë njësiti organizatative duke krijuar dialog, duke krijuar hapësirë për krijimtari, inovacion dhe sygjerime për përmirësimin e performancës. Njerëzit duhet të ndihmohen me qëllim që të arrijnë potencialin e tyre të plotë. Realizimi i duhur i politikave të njerëzve varet nga të gjithë liderët dhe menaxherët në të gjithë organizatën duke demonstruar se ata kujdesen për çështjet e njerëzve dhe mirëqënies, dhe se ata në mënyrë aktive promovojnë një kulturë të komunikimit të hapur dhe transparencës. Përkushtimi i njerëzve mund të përfitohet përmes forumeve formale siç janë komisionet konsultative dhe përmes dialogut të përditshëm (psh për idenë për përmirësim). Anketat e stafit dhe vlerësimet e liderit janë relevante për të përfituar më shumë informata për klimën e punës dhe të përdorin rezultatet për të bërë përmirësime.	<u>Shembujt</u> a. Promovoni kulturën e komunikimit të hapur dhe dialogut, dhe inkurajoni punën në ekip. b. Përfshini punonjësit dhe përfaqësuesit e tyre (psh. sindikatat) në zhvillimin e planeve, strategjive, synimeve, dizajnin e proceseve, dhe në identifikimin dhe zbatimin e aktiviteteve të përmirësimit dhe inovacionit. c. Zhvilloni sistemet për grumbullimin e ideve dhe sygjerimeve nga punonjësit. d. Realizoni rregullisht anketa për stafin, publikoni dhe jepni informacionin kthyes mbi rezultatet, analizën e tyre dhe veprimet rrjedhëse për përmirësim. e. Siguroni kushte të mira të mjedisit të punës në të gjithë organizatën, duke marrë parasysh të gjithë kërkesat shëndetësore dhe të sigurisë. f. Sigurohuni se kushtet janë të favorshme për të arritur ekuilibrin e arsyeshëm të punës dhe jetës për punonjësit (psh. mundësia për të përshtatur orët e punës, puna me orar jo të plotë, njerëzit në pushim të lehonisë apo atësisë). g. Kushtoni vëmendje të veçantë për nevojat e punonjësve në gjendje të pafavorshme sociale dhe njerëzit me aftësi të kufizuara. h. Siguroni skema dhe metoda të përshtatura për të shpërblyer njerëzit në mënyrë jo-financiare, (psh. përmes planifikimit dhe shqyrtimit të përfitimeve të njerëzve dhe mbështetje të aktiveve sociale, kulturore dhe sportive të fokusuara në shëndetin dhe mirëqënien e njerëzve). [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Kriteri 4: Partneritetet dhe resurset

Nënkriteri 4.1

Zhvilloni dhe menaxhoni partneritetet me organizatat relevante

Nënkriteri 4.2

Bashkëpunoni me njerëzit dhe organizatat e shoqërisë civile

Nënkriteri 4.3

Menaxhoni financat

Nënkriteri 4.4

Menaxhoni informacionin dhe njohurinë

Nënkriteri 4.5

Menaxhoni teknologjinë

Nënkriteri 4.6

Menaxhoni objektet



Organizatave të sektorit publik u nevojiten resurse të llojeve të ndryshme për të mbështetur zbatimin e strategjisë dhe planifikimit, dhe përdorimin efektiv të proceseve të tyre. Resurset mund të jenë të natyrës materiale apo jomateriale dhe duhet të menaxhohen me sukses.

Partnerët e llojeve të ndryshme psh. Organizatat tjera publike, OJQ, organizatat arsimore, ofruesit privat të shërbimeve sjellin ekspertizën e nevojshme për organizatën dhe nxisin fokusin e saj të jashtëm.

Bashkëpunimi me qytetarët dhe organizatat e shoqërisë civile është një lloj i partneritetit që është gjithnjë e më i rëndësishëm për organizatat e sektorit publik. Organizatat publike gjithnjë e më shumë shihen si pjesë e zinxhirit të organizatave që bashkarisht punojnë drejtë rezultateve specifike për njerëzit (psh. Në fushën e sigurisë apo shëndetit).

Përveç partneriteteve, organizatat duhet të menaxhojnë resurset e rëndësishme – siç janë financat, njohuritë, teknologjia, objektet - për t'u siguruar se funksionojnë në mënyrë efektive.

Menaxhimi efikas, inovativ dhe transparent i resurseve është thelbësor për organizatat publike për të siguruar llogaridhënie drejtë palëve të ndryshme të interesit për përdorimin legjitim të resurseve të disponueshme.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë organizata bën për të arritur këtë.

Nënkriteri 4.1 Zhvilloni dhe menaxhoni partneritetet me organizatat e rëndësishme	
Në shoqërinë tonë që ndryshon vazhdimisht, e që është gjithnjë e më komplekse, organizatat publike nevojitet që të menaxhojnë marrëdhëniet me organizatat tjera me qëllim të arritjes të objektivave të tyre strategjike. Këto mund të jenë partnerët privat, jo-qeveritar dhe publik. E kështu organizatat duhet të përkufizojnë se cilët janë partnerët e tyre kryesor dhe hartojnë marrëveshje me to. Për suksesin e zinxhirit të politikave publike, bashkëpunimi ndërmjet niveleve të ndryshme institucionale është thelbësor.	<u>Shembujt</u> a. Identifikoni partnerët kryesorë (psh. blerësi-ofruesi, furnizuesi, bashkëprodhimi, ofruesi plotësues/zëvendësues i prodhimit, pronari, themeluesi) nga sektori privat dhe publik dhe shoqëria civile për të ndëruar marrëdhënie të qëndrueshme të bazuara në besim, dialog dhe të qenit të hapur. b. Menaxhoni marrëveshjet për partneritet duke marrë parasysh potencialin e partnerëve të ndryshëm për të arritur përfitim të përbashkët dhe për të mbështetur njëri tjetrin me ekspertizë, resurse dhe njohuri. c. Përkufizoni rolin dhe përgjegjësitë e secilit partner, duke përfshirë kontrollat, vlerësimet dhe shqyrtimet; monitoroni rezultatet dhe ndikimet e partneritetit në mënyrë sistematike. d. Siguroni parimet e organizatës dhe vlerat duke zgjedhur ofruesit me profil me përgjegjësi sociale në kontekstin e prokurimit publik. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Nënkriteri 4.2 Bashkëpunoni me qytetarët dhe organizatat e shoqërisë civile	
Përfshirja e qytetarëve dhe organizatave civile është parë në rritje si një nivel i nevojshëm për përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të organizatave publike që duhet të mbështesin atë. Fidbeku i pranuar përmes ankesave, ideve dhe sygjërimeve është parë si një kontribut i rëndësishëm drejtë përmirësimit të shërbimeve dhe produkteve. Partneritetet me organizatat në të gjithë ciklin e politikave: bashkë-vendimtarët, bashkë-dizajnuerit, bashkë-prodhuesit dhe bashkë-vlerësuesit. Si bashkë-vendimtarë, qytetarët ndajnë vendimet të cilat i prekin ato. Si bashkë-dizajnues, ata kanë një ndikim në ofrimin e shërbimeve në reagim të nevojave të tyre specifike. Si bashkë-prodhues në prodhimin dhe/ose ciklin e ofrimit të shërbimeve. Si bashkë-vlerësues, ata vlerësojnë cilësinë e shërbimeve dhe politikave publike.	<u>Shembujt</u> a. Siguroni transparencë nga një politikë proaktive e informacionit, gjithashtu duke ofruar të dhëna të hapura të organizatës. b. Inkurajoni në mënyrë aktive pjesëmarrjen dhe bashkëpunimin me qytetarët: - bashkë-dizajnimi dhe bashkë-vendosja: përmes grupeve të konsultimit, anketat, sondazhet e mendimit dhe qarqet e cilësisë; - bashkë-prodhimi: marrja përsipër e roleve në ofrimin e shërbimeve; - bashkë-vlerësimi. c. Kërkoni në mënyrë aktive ide, sygjërime dhe ankesa të qytetarëve/klientëve, duke mbledhur ato në mënyrat e duhura (psh. anketa, grupe të konsultimit, pyetësorë, kutitë e ankesave, sondazhe të mendimit). [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit

Nënkriteri 4.3 Menaxhimi i financave	
Përgatitja me kujdes e buxheteve është hapi i parë i menaxhimit financiar me kosto-efektive, të qëndrueshme, duke integruar objektivat financiare dhe ato jo-financiare. Sistemet e detajuara të kontabilitetit dhe kontrollat e brendshme janë të nevojshme për të monitoruar në mënyrë të vazhdueshme efektivitetin e vendimeve financiare në arritjen e synimeve të përcaktuara. Nevoja për të gjeneruar burime financiare shtesë është gjithnjë e më e rëndësishme, pavarësisht se liria për të alokuar apo rialokuar fondet është kufizuar në mënyrë të shpeshtë.	<u>Shembujt</u> a. Siguroni rezistencën financiare përmes planifikimit afatgjatë të buxhetit, analizës të rrezikut të vendimeve financiare dhe buxhetit të balancuar. b. Zbatoni buxhetimin e performancës (integroni të dhënat e performancës në dokumentet e buxhetit). c. Përdorni sisteme efektive të kontabilitetit financiar dhe kontrollit, dhe vlerësimit (psh. shqyrtimet e shpenzimeve). d. Monitoroni efektet e buxhetimit në shumëllojshmërinë (diversitetin) dhe integrimin gjinor. e. Delegoni dhe decentralizoni përgjegjësitë financiare dhe ekuilibroni ato me kontrollin qëndror. f. Siguroni transparencë buxhetore dhe financiare dhe publikoni informacionin e buxhetit në një mënyrë lehtësisht të kuptueshme.

Nënkriteri 4.4 Menaxhoni informacionin dhe njohurinë	
Pika kryesore e fortë e një organizate qëndron në njohuritë, shkathtësitë dhe kompetencat e saj. Synimi kryesor i çdo organizate është që t'u sigurojë njerëzve informacionin e duhur në kohën e duhur dhe të fuqizojë ato të përdorin njohurinë e përfituar. Kjo përfshin një kulturë të hapur dhe komunikim, kulturë organizative, të bazuar në mësim, ku ndarja dhe mbajtja e njohurisë janë faktorët kryesorë. Organizatat e suksesshme publike përcaktojnë kornizat për njohuri, duke përdorur fuqinë e digjitalizimit për të përfituar ato, dhe të bëjnë të disponueshme për të gjithë punonjësit dhe palët e përfshira.	<u>Shembujt</u> a. Krijoni një organizatë mësimi duke siguruar sistemet dhe proceset për menaxhimin, magazinimin, dhe vlerësimin e informacionit dhe njohurisë për të ruajtur rezistencën dhe fleksibilitetin e organizatës. b. Shfrytëzoni mundësinë e transformimit digjital për të rritur njohuritë e organizatës dhe për të fuqizuar shkathtësitë digjitale. c. Vendosni rrjete të mësimi dhe bashkëpunimit për të përfituar informacionet relevante të jashtme dhe për të përfituar kontributet krijuese. d. Monitoroni informacionin dhe njohuritë e organizatës, duke siguruar rëndësinë e saj, saktësinë, besueshmërinë dhe sigurinë. e. Zhvilloni kanalet e brendshme për të siguruar se punonjësit kanë qasje në informacionin dhe njohurinë e rëndësishme. f. Promovoni transferin e njohurive ndërmjet njerëzve në organizatë. g. Siguroni qasje dhe shkëmbim të informatave relevante dhe të dhënave të hapura me të gjithë palët e përfshira të jashtme në mënyrë të lehtë për përdoruesin, duke marrë parasysh nevojat specifike. h. Siguroni që njohuria kryesore e punonjësve (eksplicite dhe implicite) të cilët largohen mbetet në organizatë. Jepni një rezultat duke përdorur panelin e përdoruesit

Nënkriteri 4.5 Menaxhoni teknologjinë	
TIK dhe politikat tjera teknologjike të organizatës duhet të menaxhohen ashtuqë ata do të mbështesin synimet strategjike dhe operative të organizatës në mënyrë të qëndrueshme. Një vizion i qartë i ndjekur nga një strategji e vlefshme për atë se ku dhe si të përdorin TIK, për cilët procese dhe shërbime, është themelor. Për të arritur performancën më të mirë për klientët, qytetarët dhe punonjësit, nevojat e tyre, shkathhtësitë, pritshmëritë dhe sygjerimet, duhet të integrohet në strategjinë e organizatës. Përveç kësaj, duhet të sigurohet ekuilibri ndërmjet sigurimit të dhënave të hapura dhe mbrojtjes të të dhënave.	<u>Shembujt</u> a. Ndërtoni menaxhimin e teknologjisë në pajtim me objektivat strategjik dhe operativ, dhe monitoroni në mënyrë sistematike efektin e saj, ndikimin dhe koston-efektive. b. Identifikoni dhe përdorni teknologjitë e reja (të dhënat e mëdha, automatizimi, robotika, IA, analitika e të dhëna, etj.) të rëndësishme për organizatën, zbatoni aplikacionin për të dhënat e hapura dhe burimin e hapur sa herë që është e përshtatshme. c. Përdorni teknologjinë për të mbështetur krijimtarinë, inovacionin, bashkëpunimin (duke përdorur shërbimet apo mjetet klad) dhe pjesëmarrjen. d. Përkufizoni se si TIK mund të përmirësojë shërbimet e brendshme dhe të jashtme dhe të sigurojë shërbime onlajn në mënyrë inteligjente për të përmbushur nevojat dhe pritshmëritë e palëve të përfshira. e. Merrni veprime për të siguruar mbrojtjen efektive të të dhënave dhe sigurinë kibernetike duke zbatuar Rregulloren për mbrojtjen të dhënave të përgjithshme. f. Merrni parasyh ndikimin socio-ekonomik dhe të mjedisit jetësorë të TIK, psh. menaxhimi i mbetjeve të fishekëve, qasshmëria e zvogëluar nga përdoruesit jo-elektronik. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Nënkriteri 4.6 Menaxhoni objektet	
Organizatat publike duhet të vlerësojnë në interval të rregullta gjendjen e infrastrukturës të cilën e kanë në dispozicion. Infrastruktura e disponueshme duhet të menaxhohet në mënyrë efikase, me kosto-efektive dhe të qëndrueshme ashtuqë ajo do ju shërbejë nevojave të klientëve dhe do të mbështes kushtet e punës të stafit. Kushtet e sigurta dhe të shëndetshme të punës janë një kusht i rëndësishëm për performancën e organizatës. Njësoj i rëndësishëm është aspekti i qëndrueshmërisë, duke përfshirë politikën e jetëgjatësisë të ndërtesave, dhomave dhe pajisjeve.	<u>Shembujt</u> a. Siguroni sigurimin dhe mirëmbajtjen efektive, efikase dhe të qëndrueshme të të gjithë objekteve (ndërtesat, zyrat, objektet, lidhja e korentit, pajisjet, mjetet e transportit dhe materialet). b. Siguroni kushtet e sigurta dhe efektive të punës dhe përdorni objektet, duke përfshirë qasjen pa pengesa për të përmbushur nevojat e klientëve. c. Aplikoni politikën e jetëgjatësisë në një sistem të integruar të menaxhimit të objektit (ndërtesat, pajisjet teknike, etj.), duke përfshirë ripërdorimin e tyre të sigurtë, riciklimin apo depozitimin. d. Sigurohuni që objektet e organizatës sigurojnë një vlerë të shtuar publike, (duke i lënë ata në dispozicion të komunitetit lokal, për shembull. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Kriteri 5: Proceset

Nënkriteri 5.1

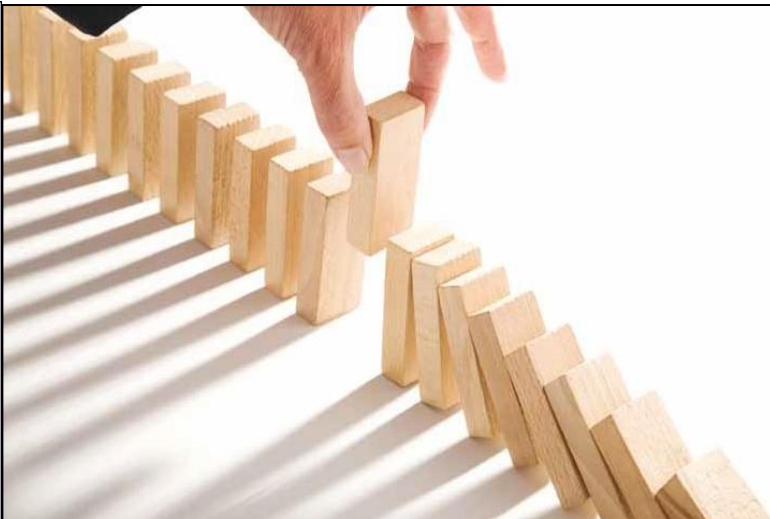
Ndërtoni dhe menaxhoni proceset për të rritur vlerën për qytetarët dhe klientët

Nënkriteri 5.2

Ofroni produktet dhe shërbimet për klientët, qytetarët, palët e përfshira dhe shoqërinë

Nënkriteri 5.3

Koordinoni proceset në organizatë dhe me organizatat tjera të rëndësishme



Çdo organizatë zhvillohet sipas shumë proceseve, çdo proces është një grup i organizuar i aktiviteteve të ndërlidhura që transformojnë resurset apo kontributet në një mënyrë efektive në shërbime (*outpute*) dhe ndikime në shoqëri (rezultate). Një dallim mund të bëhet ndërmjet tre llojeve të proceseve që e bëjnë një organizatë të funksionojë në mënyrë efektive, në varësi të cilësisë të tyre dhe cilësisë të ndërveprimit të tyre:

- ☐ Proceset kryesore, arritja e misionit dhe strategjisë të institucionit që është kritike për ofrimin e produkteve apo shërbimeve;
- ☐ Proceset e menaxhimit, të cilat drejojnë organizatën;
- ☐ Proceset e mbështetjes, që ofrojnë burimet e nevojshme.

Korniza e përbashkët e vlerësimit përqëndrohet në proceset kryesore ndërmjet këtyre tre lloj të proceseve, në fakt ata që kontribuojnë në mënyrë efektive për arritjen e misionit dhe strategjisë të organizatës. Kriteri 5 merret në veçanti me proceset themelore të organizatës, kurse Kriteri 1 dhe 2 kujdesen për proceset e menaxhimit, dhe Kriteri 3 dhe 4 për proceset e mbështetjes. Për njësitë horizontale siç janë njësitë strategjike, BNJ dhe departamentet financiare, menaxhmenti i tyre apo aktivitetet mbështetëse janë pjesë e proceseve të tyre kryesore. Një organizatë efektive dhe efektive identifikon proceset kryesore, që i kryen me qëllim të ofrimit të shërbimeve të saj (*outputeve*) dhe ndikimeve (rezultateve), duke marrë parasysh pritshmëritë e qytetarëve/klientëve dhe palëve tjera të përfshira, në pajtim me misionin e tyre dhe strategjinë.

Natyra e këtyre proceseve kryesore në organizatat e shërbimit publik mund të variojë shumë, nga aktivitetet relativisht abstrakte siç është mbështetja për zhvillimin e politikave apo rregullave të aktiviteteve ekonomike, në aktivitete konkrete apo sigurim të shërbimeve. Nevoja për të gjeneruar vlerë të shtuar për qytetarët/klientët e tyre dhe palët tjera të përfshira dhe për të rritur efikasitetin janë dy drejtuesit kryesor në procesin e zhvillimit dhe inovacionit. Përfshirja e rritur e qytetarëve/klientëve nxit organizatat që të përmirësojnë vazhdimisht proceset e tyre, duke shfrytëzuar mjedisin e ndryshueshëm në shumë fusha si teknologjia/digjitalizimi, ekonomia, popullsia dhe mjedisi.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë organizata bën për të arritur këtë.

Nënkriteri 5.1 Ndërtoni dhe menaxhoni proceset për të rritur vlerën e qytetarëve dhe klientëve	
Ky nënkriter shqyrton se si proceset mbështesin synimet strategjike dhe operative të organizatës dhe si ata identifikohen, ndërtohen, menaxhohen, dhe çfarë inovacioni kanë për të rritur vlerën e organizatës. Si drejtuesit dhe njerëzit e organizatës si dhe palët e ndryshme të jashtme të interesit janë të përfshira në procesin e ndërtimit, menaxhimit dhe inovacionit është shumë i rëndësishëm për cilësinë e shërbimeve/produkteve të ofruara. Ndërtimi i proceseve reth nevojave të klientëve kërkon një organizatë të aftë, një analizë sistematike të nevojave të klientëve/qytetarëve dhe rregullisht vlerëson efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve përmes qasjeve siç është metodologjia <i>lean</i>.	<u>Shembujt</u> a. Ndërtoni proceset <i>lean</i> reth nevojave dhe pikëpamjeve të klientit për të siguruar një strukturë të aftë organizative. Identifikoni dhe dokumentoni proceset vazhdimisht. b. Përputhni proceset rregullisht për nevojat dhe pritshmëritë e punonjësve dhe palëve të përfshira të rëndësishme. c. Ndërtoni dhe zbatoni sistemin për menaxhimin e proceseve duke shfrytëzuar mundësitë për digjitalizim, standardet e udhëhequra nga të dhënat dhe që janë të hapura. d. Sigoruhuni se proceset mbështesin synimet strategjike dhe janë planifikuar dhe menaxhuar, duke alokuar resurset e nevojshme për të arritur synimet e vendosura. e. Identifikoni bartësit e proceseve (njerëzit që kontrollojnë të gjithë hapat në proces) dhe caktoni përgjegjësitë dhe kompetencat e tyre. f. Analizoni dhe vlerësoni rregullisht proceset, rreziqet dhe faktorët kryesor të suksesit, duke marrë parasysh mjedisin e ndryshueshëm. g. Thjeshtësoni rregullisht proceset, duke propozuar ndryshime në kushtet ligjore nëse është e nevojshme. h. Drejtoni proceset e inovacionit dhe optimizimit përpara duke i kushtuar vëmendje praktikave të mira nacionale dhe ndërkombëtare, duke përfshirë palët e përfshira relevante. i. Shqyrtoni dhe përmirësoni proceset për të siguruar mbrojtjen e të dhënave personale (Rregullorja për mbrojtjen e të dhënave të përgjithshme, GDPR). [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesit]

Nënkriteri 5.2 Ofroni produktet dhe shërbimet për klientët, qytetarët, palët e përfshira dhe shoqërinë

Ky nënkriter vlerëson se si organizatat zhvillohen dhe ofrojnë shërbimet/produktet e tyre me qëllim që të përmbushen nevojat e qytetarëve/klientëve duke i përfshirë ato.

Duke u bazuar në ekspertizën dhe krijimtarinë e qytetarëve dhe shoqërisë civile do të nxitet një sektor publik efikas, efektiv dhe inovativ, që ofron shërbime inovative dhe produkte në kosto të drejtë dhe një përqëndrim në parimin vetëm njëherë. Me qëllim të rritjes të cilësisë të shërbimeve dhe produkteve, roli i qytetarëve/klientëve në të tre nivelet mund të jetë shumë përfitues duke marrë parasysh bashkë-ndërtimin, bashkë-vendimin, dhe bashkë-prodhimin: Shërbimet e bashkë-prodhimit rrisin qëndrueshmërinë e cilësisë sepse prodhimi bëhet bashkë-pronësi dhe sepse mënyra prodhimit bëhet më transparente, më e kuptueshme dhe rrjedhimisht më legjitime dhe përmbushëse.

Shembujt

- a. Identifikoni dhe ndërtoni produktet dhe shërbimet e organizatës dhe menaxhoni në mënyrë aktive ciklin e plotë duke përfshirë riciklimin dhe ripërdorimin.
- b. Përdorni metoda inovative për zhvillimin e shërbimeve publike të orientuara drejtë klientit dhe të udhëhequra nga kërkesa dhe përqëndroheni në parimin vetëm njëherë.
- c. Zbatoni menaxhimin e shumëllojshmërisë dhe gjinisë për të identifikuar dhe përmbushur nevojat dhe pritshmëritë.
- d. Përfshini qytetarët/klientët dhe palët tjera në përfshira në krijimin dhe ofrimin e produkteve dhe shërbimeve dhe në zhvillimin e standardeve të cilësisë.
- e. Promovoni produktet dhe shërbimet e organizatës dhe siguroni informacionin e përshtatshëm për të ndihmuar qytetarët dhe klientët.
- f. Promovoni qasshmërinë në produkte dhe shërbime të organizatës (psh. qasshmëria elektronike e shërbimeve, orari fleksibil i punës, dokumentet në formate të ndryshme psh në letër si dhe në verzionin elektronik, gjuha e përshtatshme, fletushkat, broshura, tabelat brajl dhe njoftimet audio)
- g. Përdorni anketat e klientit, procedurat e menaxhimit të ankesave dhe format tjera të fidbekut për të identifikuar potenciale për optimizimin e proceseve, produkteve dhe shërbimeve.

[Jepni një rezultat duke përdorur panelin e përdoruesit]

Nënkriteri 5.3 Koordinoni procesin në organizatë dhe me organizatat tjera të rëndësishme

Ky nënkriter vlerëson se sa mirë janë koordinuar proceset në kuadër të organizatës dhe me proceset e organizatave tjera që funksionojnë në kuadër të të njëjtit zinxhir të shërbimeve.

Efektiviteti i organizatave publike shpesh në masë të madhe varet nga mënyra se si ata shërbejnë me organizatat tjera publike, private dhe organizatat e sektorit të tretë, edhe nga nivelet tjera qeveritare, me të cilat ata formojnë partneritete në një zinxhir të ofrimit të shërbimeve, të orientuara drejtë rezultatit të përbashkët.

Proceset ndër-funksionale janë të përbashkëta në administratën publike. Është jetike që të integrohet me sukses menaxhimi i proceseve të tilla, meqënëse efektiviteti dhe efikasiteti i proceseve në masë të madhe varet nga një kulturë ‘silo’ në një qasje bashkëpunuese dhe integruar të proceseve duke shtuar vlerë për qytetarët/klientët.

Shembujt

- a. Krijoni një kulturë për të punuar përtej kufijve në menaxhimin e procesit, duke dalur nga mendësia silo (që paraqet kulturën e të menduarit të kufizuar, respektivisht kanale të kufizuara të komunikimit) .
- b. Përkufizoni zinxhirët e organizatës për ofrimin e shërbimeve dhe partnerët e saj relevant.
- c. Pajtoheni për standardet e përbashkëta, lehtësoni shkëmbinin e të dhënave dhe shërbimet e ndara për të koordinuar proceset e zinxhirit të njëjtë të ofrimit në organizatë dhe me partnerët kryesor në sektorin privat, OJQ dhe publik.
- d. Përfshini punonjësit, klientët dhe palët e përfshira në krijimin dhe bashkëpunimin ndërkufitar.
- e. Përdorni partneritetet në nivelet e ndryshme qeveritare (komuna, rajone, shtete dhe kompani publike) për të mundësuar ofrimin e shërbimeve të koordinuara.
- f. Ndërtoni stimulime (dhe kushte) për menaxhimin dhe punonjësit për të krijuar procese ndër-organizative (psh. shërbime të ndara dhe zhvillim të proceseve të përbashkëta ndërmjet njësive të ndryshme).

[Jepni një rezultat duke përdorur panelin e përdoruesit]

Kriteret e Rezultateve

Nga Kriteri 6 e tutje, përqëndrimi i vlerësimit zhvendoset nga mundësuesit në rezultate. Në tre kriteret e para të rezultateve ne masim perceptimet: çfarë njerëzit tonë, qytetarët/klientët dhe shoqëria mendon për ne. Ne gjithashtu kemi treguesit e brendshëm të performancës që tregojnë se sa mirë ne qëndrojmë kundrejt synimeve që ne kemi vendosur për ne – rezultatet. Vlerësimi i rezultateve kërkon një lloj tjetër të përgjigjeve, pra përgjigjet nga kjo pikë e tutje bazohen në panelin e vlerësimit të rezultateve (shihni kapitullin ‘Si të vlerësoni: sistemi i rezultateve’).

Kriteri 6: Rezultatet e orientuara kah qytetarët/klientët

Nënkriteri 6.1

Matjet e perceptimit

Nënkriteri 6.2

Matjet e performancës



Nocioni qytetarë/klient përfaqëson marrëdhënien komplekse ndërmjet administratës dhe qytetarëve të saj. Personi të cilit i adresohen shërbimet duhet të konsiderohet si një qytetar, një anëtarë i shoqërisë demokratike me të drejta dhe detyrime (psh. tatimpagues, aktor politik). Personi gjithashtu duhet të konsiderohet si klient, jo vetëm në kontekst të ofrimit të shërbimeve ku ata miratojnë pozitën e përfituesit/përdoruesit të shërbimeve, por gjithashtu në kontekst ku ata duhet të përmbushin detyrimet (pagesa e gjobave), ku ata kanë të drejtën të trajtohen drejtë dhe me mirësjellje pa neglizhuar interesin e organizatës. Megjithatë dy rastet nuk janë gjithmonë të ndara në mënyrë të qartë, kjo marrëdhënie komplekse do të përshkruhet si një marrëdhënie qytetarë/klient. Qytetarët/klientët janë pranuesit apo përfituesit e aktivitetit, produkteve apo shërbimeve të organizatave të sektorit publik. Nevojat e qytetarëve/klientëve duhet të përkufizohen, por jo domosdoshmërisht të kufizohen vetëm për përdoruesit primar të shërbimeve të ofruara.

Kriteri 6 pëshkruan rezultatet që organizata arrin në marrëdhënien e përmbushjes të nevojave të qytetarëve/klientëve të saj me organizatën dhe produktet apo shërbimet që ajo ofron. KPV bën dallimin ndërmjet perceptimit dhe rezultatet e performancës. Është e rëndësishme për të gjithë llojet e organizatave të sektorit publik për të matur drejtëpërdrejtë kënaqshmërinë e qytetarëve/klientëve të tyre (rezultatet e perceptimit). Më tutje, duhet të maten rezultatet e performancës. Këtu, informacioni shtesë për kënaqshmërinë e 'qytetarëve' dhe 'klientëve' është grumbulluar përmes matjes të treguesve të performancës. Puna drejtë rritjes të rezultateve të treguesve të performancës duhet të çojë në kënaqshme më të lartë të klientëve/qytetarëve.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë ka arritur organizata për të përmbushur nevojat dhe pritshmëritë e klientëve dhe qytetarëve përmes këtyre rezultateve.

Nënkriteri 6.1 Matja e perceptimeve	
Matja e drejtëpërdrejtë e kënaqshmërisë apo perceptimit të qytetarëve dhe klientëve është shumë e rëndësishme. Matja e perceptimit të qytetarëve dhe klientëve nënkupton që ata të pyeten drejtëpërdrejtë dhe të merret fidbek dhe informatë e drejtëpërdrejtë për aspektet e ndryshme të performancës të organizatës. Në shumicën e rasteve kjo bëhet me sondazhet për klientin apo qytetarët. Gjithashtu përdoren mjetet plotësuese siç janë grupet e fokusi apo panelet e përdoruesve. Ky nënkriter vlerëson nëse organizata performon këto matje dhe tregon rezultatet e këtyre matjesve në disa fusha siç është imazhi i organizatës, qasshmëria, performanca e stafit, pjesëmarrja e qytetarëve/klientëve, transpareca e informacionit, cilësia dhe specifikimet e produkteve dhe shërbimeve, dhe inovacioni, aftësitë dhe shkathtësitë digjitale të organizatës.	<u>Shembujt</u> Perceptimi i përgjithshëm i organizatës a. Imazhi i përgjithshëm i organizatës dhe reputacioni publik; b. Qasshmëria e organizatës; c. Orientimi i qytetarëve/klientëve për stafin; d. Përfshirja dhe pjesëmarrja e qytetarëve/klientëve të siguruar nga organizata; Perceptimi i shërbimeve dhe produkteve e. Qasshmëria e shërbimeve fizike dhe digjitale; f. Cilësia e produkteve dhe shërbimeve; g. Diferencimi i shërbimeve duke marrë parasysh nevojat e klientit; h. Aftësitë e organizatës për inovacion; i. Aftësia e organizatës; j. Digjitalizimi i organizatës; k. Integriteti i organizatës dhe besimueshmëria e përgjithshme e klientëve/qytetarëve. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e mundësuesve]

Nënkriteri 6.2 Matja e performancës	
Përveç matjes të drejtëpërdrejtë të perceptimit të qytetarëve dhe klientëve, cilësia e shërbimeve të ofruara për qytetarët dhe klientët mund të matet me treguesit e menaxhimit të performancës. Këtu përdoren rezultatet e matshme të treguesve të menaxhimit (psh koha e përpunimit, koha e pritjes, numri i ankesave). Mund të nxirren mësimë duke u bazuar në këto matje për cilësinë e produkteve dhe ofrimin e shërbimeve, transparenca dhe qasshmëria dhe përfshirja e palëve të përfshira dhe inovacioni. KPV jep një pasqyrë të shembujve të treguesve të brendshëm që masin performancën me qëllim të përmbushjes të nevojave dhe pritshmërive të klientëve dhe qytetarëve.	<u>Shembujt</u> Rezultatet në lidhje me cilësinë e produkteve dhe shërbimeve a. Koha e pritjes (koha e trajtimit/përpunimit të ofrimit të shërbimeve); b. Numri dhe koha e përpunimit të ankesave dhe veprimeve korrigjuese të zbatuara; c. Rezultatet e matjes të vlerësimit në lidhje me gabimet dhe pajtueshmërinë me standardet e cilësisë; d. Respektimi i standardeve të publikuara të shërbimeve; Rezultatet në lidhje me transparençën, qasshmërinë dhe integritetin e. Numri i kanaleve të informacionit dhe komunikimit, duke përfshirë mediat sociale; f. Disponueshmëria dhe saktësia e informatës; g. Disponueshmëria e synimeve të performancës dhe rezultatet e organizatës; h. Masa e ofrimit të të dhënave të hapura; Rezultatet në lidhje me përfshirjen dhe inovacionin e palëve të përfshira i. Masa e përfshirjes të palëve të përfshira në krijimin dhe ofrimin e shërbimeve dhe produkteve dhe/ose proceset e vendimmarrjes; j. Numri i sygjërimeve të pranuar dhe zbatuara; Rezultatet në lidhje me përdorimin e digjitalizimit dhe procedurave të e-qeverisë k. Përmasa e aktiviteteve të vlerësimit bashkarisht me palët e përfshira për të monitoruar nevojat e tyre të ndryshimit dhe shkallën deri në të cilën janë të kënaqur; l. Orari i punës i shërbimeve të ndryshme (departamenteve); m. Kostoja e shërbimeve; n. Disponueshmëria e informatave në lidhje me përgjegjësitë e drejtuesve të shërbimeve të ndryshme.

Kriteri 7: Rezultatet e njerëzve

Nënkriteri 7.1
Masat e perceptimit

Nënkriteri 7.2
Matja e performancës



Rezultatet e njerëzve janë rezultatet që organizata i arrin në raport me kompetencën, motivimin, kënaqshmërinë, perceptimin dhe performancën e njerëzve të saj.

Kriteri bën dallimin e dy llojeve të rezultateve të njerëzve: nga njëra anë, perceptimi i përgjithshëm i organizatës ku njerëzit pyeten drejtëpërdrejtë (psh. përmes pyetësorëve, sondazheve, grupeve të fokusit, vlerësimeve, intervistave, konsultimeve me përfaqësuesit e stafit) dhe nga ana tjetër, rezultatet e përgjithshme të njerëzve të përdorura nga vetë organizata për të monitoruar dhe përmirësuar kënaqshmërinë e njerëzve dhe rezultatet e performancës.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë ka arritur organizata për të përmbushur nevojat dhe pritshmëritë e njerëzve të saj përmes këtyre rezultateve.

Nënkriteri 7.1 Matjet e perceptimit (1)	
Nënkriteri vlerëson nëse njerëzit e perceptojnë organizatën si një vend tërheqës të punës dhe nëse ata janë të motivuar në punën e përditshme për të bërë më të mirën për organizatën. Është e rëndësishme për të gjithë organizatat e sektorit publik për të matur perceptimin e njerëzve të organizatës dhe cilësinë e shërbimeve që organizata siguron për to.	<u>Shembujt</u> Perceptimet e përgjithshme të organizatës a. Imazhi dhe performanca e përgjithshme e organizatës; b. Përfshirja e njerëzve në organizatë, procesi i marrjes të vendimeve dhe aktivitetet e përmirësimit; c. Vetëdija e njerëzve për konfliktet e mundshme të interesit dhe rëndësisë të sjelljes etike dhe integritetit; d. Mekanizmi i fidbekut, konsultimit, dialogut dhe sondazhet sistematike për stafin; e. Përgjegjësia sociale e organizatës; f. Hapja e organizatës për ndryshim dhe inovacion; g. Ndikimi i digjitalizimi në organizatë; h. Aftësia e organizatës; Perceptimi i menaxhimit dhe sistemeve të menaxhimit i. Aftësia e menaxhmentit për të udhëhequr organizatën dhe të komunikojë për këtë; j. Ndërtimi dhe menaxhimi i proceseve të ndryshme në organizatë; k. Ndarja e detyrave dhe sistemi i vlerësimit në lidhje me njerëzit; l. Menaxhimi i njohurisë; m. Komunikimi i brendshëm dhe masat e informimit; n. Masa dhe cilësia në të cilën njihen përpjekjet e individëve dhe ekipit; ➔

Nënkriteri 7.1 Masat e perceptimit (2)	
	Perceptimi i kushteve të punës o. Atmosfera e punës dhe kultura organizative; p. Qasja në çështjet sociale (psh fleksibiliteti i orëve të punës, ekulibri i punës dhe jetës, mbrojtja shëndetësore); q. Trajtimi i mundësive të barabarta, dhe drejtësia e trajtimit dhe sjelljes në organizatë; r. Objektet e punës; Perceptimi i karrierës dhe zhvillimit të shkathtësive s. Zhvillimi sistematik i karrierës dhe kompetencave; t. Qasjs dhe cilësia e trajnimit dhe zhvillimit profesional. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e përdoruesit]

Nënkriteri 7.2 Matjet e performancës	
Matjet e performances përbëhen nga treguesit e brendshëm të performancës që lidhen me njerëzit që mundësojnë që organizata të bëjë matjen e rezultateve të arritura në lidhje me sjelljen e përgjithshme të njerëzve, performancën e tyre, zhvillimin e shkathtësive, motivimin e tyre dhe nivelin e tyre të përfshirjes në organizatë. Këto rezultate zakonisht përfshijnë matjet e brendshme të sjelljes të njerëzve të paraqitur në praktikë (psh pushimi mjekësor, qarkullimi i personelit, numri i ankesave për personelin, numri i propozimeve për inovacion, etj.).	<u>Shembujt</u> Rezultatet e përgjithshme të njerëzve - Treguesit në lidhje me mbajtjen e njerëzve, besnikëria dhe motivimi; - Niveli i përfshirjes në aktivitetet e përmirësimit; - Numri i dilemave etike të raportuara (psh. konfliktet e mundshme të interesit); - Frekuenca e pjesëmarrjes vullnetare në kontekst të aktiviteteve në lidhje me përgjegjësinë sociale; - Treguesit në lidhje me aftësinë e njerëzve që të përgjigjen në nevojat e qytetarëve/klientëve; Rezultatet në lidhje me performancën dhe kapacitetet individuale - Treguesit në lidhje me performancën individuale; - Treguesit në lidhje me përdorimin e mjeteve të informimit digjital dhe të komunikimit; - Treguesit në lidhje me zhvillimin e aftësive dhe trajnimit; - Frekuenca e njohjes të individëve dhe ekipeve.

Kriteri 8: Rezultatet e përgjegjësisë sociale

Nënkriteri 8.1

Matjet e perceptimit

Nënkriteri 8.2

Matjet e performancës



Misioni kryesor i organizatës publike është gjithmonë i përkushtuar për të kënaqur një kategori të nevojave dhe pritshmërive të shoqërisë. Përtej misionit të tij kryesor, një organizatë publike duhet të miratojë sjellje të përgjegjshme me qëllim që të kontribuohet për një zhvillim të qëndrueshëm në komponentat e saj ekonomike, sociale dhe mjedisore, në lidhje me komunitetet lokale, rajonale, nacionale dhe ndërkombëtare. Kjo mund të përfshijë qasjen e organizatës dhe kontributin për cilësinë e jetës, mbrojtjen e mjedisit jetësorë, ruajtjen e resurseve globale, mundësitë e barabarta për punësim, sjellja etike, përfshirja me komunitetet dhe kontributi për zhvillimin lokal.

Karakteristika kryesore e përgjegjësisë sociale përkthen vullnetin e organizatës, nga njëra anë, për të integruar aspektet sociale dhe mjedisore në mendimet e saj për vendimmarrjen (Kriteri 2), dhe nga ana tjetër, të ketë mundësi të reagojë në ndikimet e vendimeve dhe aktivitetet në shoqëri dhe mjedisin jetësorë. Përgjegjësia sociale duhet të jetë pjesë integruese e strategjisë të organizatës. Objektivat strategjik duhet të kontrollohen në aspekt të përgjegjësisë sociale me qëllim që të shmangen pasojat e padëshiruara.

Performanca e një organizate drejtë komunitetit në të cilin funksionon (lokal, rajonal, nacional apo ndërkombëtare) dhe ndikimi i saj në mjedis janë bërë një komponentë kritike e matjes të performancës të përgjithshme.

Një organizatë që punon në përgjegjësinë e saj sociale:

1. do të përmirësojë reputacionin e saj dhe imazhin për qytetarët si tërësi;
2. do të përmirësojë aftësinë e saj për të tërhequr, motivuar, përkushtuar dhe mbajtur personelin;
3. do të përmirësojë marrëdhëniet me kompanitë, organizatat tjera publike, mediat, furnizuesit, qytetarët/klientët dhe komuniteti në të cilin ekzistojnë.

Masat mbulojnë masat cilësore/sasiore të perceptimit (8.1) dhe treguesit sasior (8.2). Ata mund të lidhen me: sjelljet etike, demokratike dhe pjesëmarrëse të organizatës, qëndrueshmërinë e mjedisit; cilësinë e jetës; ndikimet ekonomike si efekt i sjelljes organizative.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë organizata arrin në lidhje me përgjegjësinë e saj sociale, përmes këtyre rezultateve.

Nënkriteri 8.1 Matjet e perceptimit	
Matjet e perceptimit përqëndrohen në perceptimin nga komuniteti të performancës organizative në nivel rajonal, kombëtar apo ndërkombëtar. Ky perceptim mund të përfitohet përmes burimeve të ndryshme duke përfshirë: sondazhe, raportet, takimet publike të shtypt, OJQ, OSHC (organizatat e shoqërisë civile), fidbeku i drejtëpërdrejtë nga palët e përfshira dhe fqinjësia. Perceptimi jep një tregues të efektivitetit të strategjive sociale dhe mjedisore. Ai përfshin pikëpamjen mbi transparencën, ndikimin e cilësisë të jetës dhe cilësinë e demokracisë, pikëpamje për sjelljet etike për të mbështetur qytetarët, dhe qasje dhe rezultate për çështjet mjedisore.	<u>Shembujt</u> a. Ndikimi i organizatës në cilësinë e jetës të qytetarëve/klientëve përtej misionit institucional; b. Reputacioni i organizatës si kontribues shoqërisë lokale/globale; c. Ndikimi i organizatës mbi zhvillimin ekonomik; d. Ndikimi i organizatës në qëndrueshmërinë e mjedisit, duke përfshirë ndryshimin klimatik; e. Ndikimi i organizatës mbi cilësinë e demokracisë, transparencës, sjelljes etike, sundimit të ligjit, të qenit të hapur dhe integritetit. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e rezultateve]

Nënkriteri 8.2 Matjet e performancës	
Matjet e performancës përqëndrohen në masat e përdorura nga organizatat për të monitoruar, kuptuar, parashikuar dhe përmirësuar performancën në lidhje me përgjegjësinë e saj sociale. Ky mund të jetë treguesi i qartë i efektivitetit të qasjes të organizatës në çështjet shoqërore. Ata mund të marrin në konsideratë sjelljen etike, iniciativat dhe rezultatet e parandalimit të rreziqeve shëndetësore, iniciativat për shkëmbimin e njohurive, iniciativat për të ruajtur resurset dhe zvogëluar ndikimin në mjedis, etj.	<u>Shembujt</u> a. Aktivitetet e organizatës për të ruajtur dhe mbështetur resurset; b. Frekuenca e marrëdhënies me institucionet relevante, grupet dhe përfaqësuesit e komunitetit; c. Sasia dhe rëndësia e mbulimit pozitiv dhe negativ nga mediat; d. Mbështetja e dedikuar për qytetarët jo të favorizuar në aspekt social dhe jo të privilegjuar; e. Mbështetje të punonjësve në shumëllojshmërinë dhe integrimin dhe pranueshmërinë e pakicave etnike dhe njerëzve jo të favorizuar; f. Mbështetje për projektet për zhvillim ndërkombëtar; g. Njohuria, informata dhe të dhënat e ndara me të gjithë palët e përfshira të interesuara; h. Programet për parandaluar rreziqet shëndetësore dhe aksidentet për qytetarët/klientët. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e rezultateve]

Kriteri 9: Rezultatet kryesore të performancës

Nënkriteri 9.1

Rezultatet e jashtme: produkte (*outputet*) dhe vlera publike

Nënkriteri 9.2

Rezultatet e brendshme: niveli i efikasitetit



Rezultatet kryesore të performancës lidhen me atë që organizata e ka përcaktuar si thelbësore për të matur arritjet që demonstrojnë suksesin e organizatës në afat të shkurtër dhe të gjatë.

Ata përfaqësojnë kapacitetin e politikave dhe procesve për arritjen e synimeve dhe objektivave të përcaktuara në misionin, vizionin dhe planet strategjike të institucionit.

Rezultatet kryesore të performancës mund të ndahen në:

- ☐ Rezultatet e jashtme: produktet, rezultatet për synimet, përqëndrimi në lidhjen me misionin dhe vizionin (Kriteri 1), strategjia dhe planifikimi (Kriteri 2), produktet dhe shërbimet (Kriteri 5), dhe rezultatet e arritura për aktorët e jashtëm të përfshirë.
- ☐ Rezultatet e brendshme: niveli i efikasitetit, fokusi në lidhjen me njerëzit (Kriteri 3), partneritetet dhe resurset (Kriteri 4) dhe proceset (Kriteri 5), dhe rezultatet e arritura në ndërtimin e organizatës drejtë përsosshmërisë.

Vlerësimi

Mendoni se çfarë organizata bën për të arritur këtë.

Nënkriteri 9.1 Rezultatet e jashtme: produktet dhe vlera publike	
Rezultatet e jashtme janë masat e efektivitetit të strategjisë organizative në aspekt të kapaciteteve për të përmbushur pritshmëritë e aktorëve të jashtëm dhe të prodhojnë vlerë publike, në pajtim me misionin, vizionin e organizatës, dhe reformat në sektorin publik. Çdo organizatë e sektorit publik duhet të vlerësojë deri në cilën masë janë arritur synimet kryesore siç është përkufizuar në planin strategjik në aspekt të produkteve (<i>outputeve</i>)– shërbimeve dhe produkteve dhe rezultateve – ndikimi i aktiviteteve kryesore të organizatës në aktorët e jashtëm dhe në shoqëri, me qëllim të përmirësimit të performancës të saj në mënyrë efektive.	<u>Shembujt</u> a. <i>Outputet</i>– sasia dhe cilësia e shërbimeve dhe produkteve; b. Rezultatet – efektet e shërbimeve dhe produkteve të grupeve të synuara; c. Shkalla e arritjes të kontrastit/marrëveshjeve ndërmjet institucioneve dhe organizatës; d. Rezultatet e inspektimeve të jashtme dhe auditimeve të performancës; e. Rezultatet e vendosjes të standardeve (analiza krahasuese) në aspekt të <i>outputeve</i> dhe rezultateve; f. Rezultatet e zbatimit të reformave në sektorin publik. [Jepni një rezultat duke përdorur panelin e rezultateve]

Nënkriteri 9.2 Rezultatet e brendshme: niveli i efikasitetit	
Rezultatet e brendshme lidhen me efikasitetin, efektivitetin e proceseve të brendshme dhe masat financiare të funksionimit të organizatës. Ata mund të përfshijnë rezultatet e menaxhimit të tyre të proceseve (psh. produktiviteti, kostoja-efektive, defektet), performanca financiare (psh. përdorimi efektiv i resurseve financiare, konformiteti i resurseve financiare për buxhetin), përdorimi efektiv i resurseve (psh. partneritetet, informacioni, teknologjia, objektet), dhe mund të konsiderojnë rezultatet e vlerësimit të performancës (inspektimet e brendshme dhe auditimet, certifikimet, pjesëmarrja në gara dhe çmimet)	<u>Shembujt</u> a. Efikasiteti i organizatës në menaxhimin e resurseve të disponueshme duke përfshirë njerëzit, njohuritë dhe objektet; b. Rezultatet e përmirësimit dhe inovacionit të proceseve; c. Rezultatet e vendosjes të standardeve (analiza krahasuese); d. Rezultatet e aktiviteteve të përbashkëta dhe marrëveshjeve për partneritet; e. Impakti i digjitalizimit në performancën e organizatës; f. Rezultatet e inspektimeve të brendshme dhe auditimeve; g. Rezultatet e pjesëmarrjes në gara, çmime të cilësisë, dhe certifikim të sistemit të menaxhimit të cilësisë; h. Rezultatet e përmbushjes të buxheteve dhe synimeve financiare; i. Kostoja – efektive – arritja e rezultateve në koston më të ulët të mundshme

III Si të vlerësoni: Sistemi i pikëzimit

Pse duhet pikëzimi?

Ndarja e një pikëzimi për çdo nënkriter dhe kriter të modelit KPV ka katër synime:

1. Të ofrojë informacion dhe të jap një tregues të drejtimit dhe prioritetëve për të ndjekur aktivitetet e përmirësimit;
2. Për të matur përparimin tuaj, nëse ju mund të realizoni rregullisht vlerësimin e KPV; çdo dy vite konsiderohet se janë praktikë e mirë në pajtim me qasjet me cilësore;
3. Të identifikoni praktikat e mira siç janë theksuar nga rezultatet e larta për mundësuesit dhe rezultatet;
4. Të ndihmohet që të gjejnë partnerët e vlefshëm nga mësimi i ndërsjellë (çfarë mësojmë ne nga njëri tjetri).

Qëllimi kryesor i mësimi të ndërsjellë është që të krahasojë mënyrat e ndryshme të menaxhimit të mundësuesve dhe arritjes të rezultateve. Megjithatë, në lidhje me mësimin e ndërsjellë, duhet të theksohet se mësimi i ndërsjellë i pikëzimit të KPV ka rrezikun e tij, sidomos nëse është bërë pa validimin e pikëzimit në mënyrë homogjene në organizatat e ndryshme publike.

Si të bëjmë pikëzimin?

KPV siguron dy mënyra të pikëzimit: pikëzimi klasik dhe pikëzimi i avancuar. Në lidhje me mundësuesit, cikli i PBKV është baza për të dyja.

Pikëzimi 'klasik' i KPV jep një vlerësim global të çdo nënkriteri duke theksuar fazën PBKV të nënkriterit. Pikëzimi 'i avancuar' i KPV pasqyron analizën e nënkritereve në mënyrë më të detajuar. Ju mundëson që të pikëzoni - për çdo nënkriter – të gjithë fazat e PBKV (PLANIFIKONI, BËNI, KONTROLLONI, VEPRONI) të ciklit në mënyrë simultane dhe të pavarur.

Të krahasosh performancën me të tjerët përmes vendosjes të matjes referente mësimi të ndërsjellë është në nivelet më të larta të të dy paneleve të vlerësimit.

1 Pikëzimi klasik i KPV

Kjo mënyrë kumulative e pikëzimit i ndihmon organizatës që të njihet më së miri me ciklin PBKV dhe e drejton atë në mënyrë më pozitive drejtë qasjes cilësore.

- ☐ Në panelin e vlerësimit të mundësuesve, organizata në mënyrë efektive përmirëson performancën e saj kur cikli i PBKV është në vend, në bazë të mësimi nga shqyrtimet e saj dhe nga krahasimi i jashtëm.
- ☐ Në panelin e vlerësimit të rezultateve, tendenca e rezultateve dhe arritja e synimeve janë marrë parasysh. Organizata është një cikël me përmirësim të vazhdueshëm kur arrihen rezultatet e shkëlqyera dhe të qëndrueshme, të gjithë synimet e rëndësishme janë përmbushur dhe është bërë krahasim me organizatat e rëndësishme për rezultatet kryesore.

PANELI I MUNDËSUESVE – PIKËZIMI KLASIK

FAZA	PANELI I MUNDËSUESVE – PIKËZIMI KLASIK	REZULTATI
	Ne nuk jemi aktiv në këtë fushë, nuk kemi informacion apo informacioni është shumë anekdotik	0-10
PLANIFIKONI	Ne kemi një plan për të bërë këtë	11-30
BËNI	Ne po zbatojmë / bëjmë këtë	31-50
KONTROLLONI	Ne kontrollojmë / shqyrtojmë nëse po bëjmë gjërat e duhura në mënyrën e duhur	51-70
VEPRONI	Në bazë të kontrollit / shqyrtimit ne përshtasim nëse është e nevojshme	71-90
PBKV	Gjithçka që po bëjmë, e planifikojmë, zbatojmë, kontrollojmë dhe përshtasim rregullisht dhe ne mësojmë nga të tjerët. Ne jemi në ciklin e përmirësimit të vazhdueshëm për këtë çështje	91-100

Udhëzimet

- ☐ Gjenero dëshminë e pikëve të forta dhe të dobta dhe zgjidhni nivelin që ju keni arritur ndërmjet fazave. Kjo mënyrë e pikëzimit është kumulative: ju duhet të keni arritur një fazë (psh. KONTROLLONI) para se të arrini fazën e ardhshme (psh. VEPRONI).
- ☐ Bëni një pikëzim ndërmjet 0 dhe 100 në përputhje me fazën e zgjedhur. Shkalla prej 100 ju mundëson që të specifikoni shkallën e shpërndarjes dhe zbatimin e qasjes.

PANELI I REZULTATEVE – PIKËZIMI KLASIK

PANELI I REZULTATEVE – PIKËZIMI KLASIK	REZULTATI
Asnjë rezultat nuk është matur dhe/ose nuk ka informacion në dispozicion	0-10
Rezultatet janë matur dhe tregojnë tendenca negative dhe/ose rezultatet nuk përmbushin synimet relevante	11-30
Rezultatet tregojnë tendenca të sheshta dhe/ose disa synime relevante janë përmbushur.	31-50
Rezultatet tregojnë tendenca të përmirësimit dhe/ose shumica e synimeve relevante janë përmbushur	51-70
Rezultatet tregojnë përparim thelbësor dhe/ose të gjithë synimet relevante janë përmbushur	71-90
Janë arritur rezultate të shkëlqyera dhe të qëndrueshme. Janë përmbushur të gjithë synimet relevante. Janë bërë krahasime pozitive me të gjithë organizatat relevante për të gjithë rezultatet kryesore	91-100

Udhëzimet

- ☐ Bëni një pikëzim ndërmjet 0 dhe 100 në një shkallë të ndarë në gjashtë nivele. Çdo nivel merr parasysh tendencën dhe arritjen e synimit në mënyrë simultane.

2 Pikëzimi i avancuar i KPV

Pikëzimi i avancuar është një mënyrë e pikëzimi e afërt me realitetin, ku për shembull, shumë organizata publike bëjnë gjërat (BËJNË) por ndonjëherë pa ndonjë fazë të qartë të planifikimit (PLANIFIKIM) apo pa ndonjë kontroll vijues në lidhje me arritjen. Kjo mënyrë e pikëzimit jep më shumë informata në fushat ku nevojitet më së shumti përmirësimi.

- ☐ Në panelin e mundësuesve, theksi qëndron në PBKV si cikël (PLANIFIKONI, BËNI, KONTROLLONI dhe VEPRONI) dhe përparimi është përfaqësuar si spirale në të cilën në çdo kthim i ciklit mund të kemi përmirësim në secilën prej fazave.
- ☐ Në panelin e rezultateve është bërë një dallim ndërmjet tendencës të rezultateve dhe arritjes të synimeve. Dallimi qartazi tregon nëse ju duhet të përshpejtoni tendencën apo fokusin në arritjen e synimit.

PANELI I MUNDËSUESVE – PIKËZIMI I AVANCUAR

PANELI I MUNDËSUESVE-PIKËZIMI I AVANCUAR								
	SHKALLA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Gjith.
FAZA	DËSHMIA	Nuk ka dëshmi apo vetëm disa ide	Dëshmi të dobët në lidhje me disa fusha	Dëshmi e mirë në lidhje me fushat relevante	Dëshmi e fuqishme në lidhje me shumicën e fushave	Dëshmi shumë e fuqishme në lidhje me të gjithë fushat	Dëshmi e shkëlqyer në krahasim me organizatat tjera në lidhje me të gjithë fushat	
PLANIFIKONI	Planifikimi bazohet në nevojat dhe pritshmëritë. Planifikimi bëhet rregullisht për të gjithë pjesët relevante të organizatës							
	Rezultati							
BËNI	Realizimi është menaxhuar përmes proceseve dhe përgjegjësi të përkufizuara dhe të shpërndara rregullisht në të gjithë pjesët e organizatës							
	Rezultati							
KONTROLLONI	Proceset e përkufizuara janë monitoruar me tregues relevant dhe janë shqyrtuar rregullisht në të gjithë pjesët relevante të organizatës							
	Rezultati							
VEPRONI	Veprimet e korrigjimit dhe përmirësimit janë ndërmarrë duke kontrolluar rregullisht rezultatet në të gjithë pjesët relevante të organizatës							

Udhëzime

- ☐ Lexoni përkufizimin e çdo faze (PLANIFIKONI, BËNI, KONTROLLONI dhe VEPRONI).
- ☐ Merrni parasysh dëshminë e grumbulluar në lidhje me çdo fazë, që mund të ilustruhet nga disa shembuj.
- ☐ Bëni pikëzimin për çdo fazë.
- ☐ Kalkuloni një pikëzim global duke marrë parasysh mesataret e pikëzimit për çdo fazë.

PANELI I REZULTATEVE – PIKËZIMI I AVANCUAR

PANELI I REZULTATEVE – PIKËZIMI I AVANCUAR						
SHKALLA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCAT	Nuk është bërë matje	Tendencat negative 	Tendenca e sheshtë apo përparimi modest 	Përparim i qëndrueshëm 	Përparim thelbësor 	Krahasim pozitiv me organizatat relevante për të gjithë rezultatet
REZULTATI						
SYNIMET	Nuk ka informacion apo informacion anekdotik	Rezultatet nuk përmbushin synimet	Disa synime janë përmbushur	Janë përmbushur disa synime relevante	Janë përmbushur shumica e synimeve relevante	Janë përmbushur të gjithë synimet
REZULTATI						

Udhëzimet

- ☐ Merrni parasysh në mënyrë të ndarë rezultatet për tre vite dhe synimet e arritura në vitin e fundit.
- ☐ Bëni pikëzimin për tendencën ndërmjet 0 dhe 100 në një shkallë të ndarë në gjashtë nivele.
- ☐ Bëni pikëzimin për arritjen e synimeve për vitin e fundit ndërmjet 0 dhe 100 në një shkallë të ndarë në gjashtë nivele.
- ☐ Kalkuloni një pikëzim global duke marrë parasysh mesataren e pikëzimit të tendencave dhe synimeve.

Shembulli 1: Si të zbatoni pikëzimin e avancuar për mundësuesit – Nënkriteri 3.3

Këtu e keni dëshminë e mundshme nga vetë-vlerësimi për Nënkriterin 3.3. Ata janë të lidhura me shembujt e modelit; për secilin ka një tregues të fazës PBKV dhe nëse është pikë e forte shënimi (+) apo dobësi (-).

Shembull i nënkriterit 3.3: Përfshini dhe fuqizoni njerëzit dhe mbështesni mirëqënien e tyre

3.3.a. Organizata mban vëmendje konstante për komunikimin e brendshëm në drejtimet e ndryshme: lartë-poshtë, poshtë-lartë dhe horizontale. E shfrytëzon rastin e një mjedisi të hapur dhe përdorimin e mënyrave dhe mjeteve të ndryshme: takimet vjetore apo kuartale me të gjithë personelin, përdorimi i mjeteve digjitale si intranet, e-mailat dhe mediat sociale.

Deri tani nuk ka ndonjë qasje për të vërtetuar efektivitetin e komunikimit dhe perceptimit të personelit për përfshirjen e tyre: PLANIFIKONI+, BËNI+, KONTROLLONI -

3.3.b. Puna në ekip dhe dialogu një me një dhe mënyrat tjera për të përmirësuar dialogun e brendshëm dhe shkëmbimin e ekspertizës: ekipet dhe individët janë të përfshirë në kaskadimin e objektivave strategjik në synimet e funksionit/grupit, dhe puna në ekip është një qasje standarde për përmirësimin e projekteve. Kjo qasje është vlerësuar pozitivisht në sondazhet e personelit. Megjithatë për momentin, puna në ekip dhe grupet e përmirësimit janë të kufizuara në proceset themelore.

PLANIFIKONI +, BËNI +-, KONTROLLONI +

3.3.c. Për më tepër, asnjë qasje nuk është përkufizuar për të grumbulluar idetë dhe sygjerimet. PLANIFIKONI -

3.3.d. Organizata realizon sondazhe dyvjeçare të personelit përmes qasjes të përkufizuar para gjashtë vitesh që nuk është tërësisht përkatëse me ndryshimet aktuale strukturore dhe operative. PLANIFIKONI +, BËNI +, KONTROLLONI -, VEPRONI -

3.3.e., 3.3.f. Ka një vëmendje të fuqishme nga drejtuesit për mirëqënien e njerëzve, në veçanti për krijimin e kushteve të mira të punës dhe kujdesin për ekuilibrin ndërmjet punës dhe jetës. Iniciativat ishin përkufizuar pas vendosjes të mësimt të ndërsjellë me disa organizata të rëndësishme publike dhe private dhe konsultime të stafit; vitin e kaluar ishin përgatitur projekte të reja, siç janë zyrat në hapësirë të hapur dhe qendrat për kujdes ditor. PLANIFIKONI +, BËNI +, VEPRONI +

3.3.g. Prej shumë vitesh organizata ka adresuar problemet e njerëzve me aftësi të kufizuara, dhe ndërtesat dhe objektet janë ndërtuar për këtë. Në vitin e fundit, ishte realizuar një projekt për të lehtësuar punën në distancë dhe orarin fleksibël. PLANIFIKONI +, BËNI +, VEPRONI +

3.3.h Për momentin nuk ka iniciativa për të mbështetur iniciativat sociale dhe kulturore apo shpërblimet tjera jo-financiare për personelin, apo nëse ka ndonjë mekanizëm për të pyetur për këtë. Deri tani nuk ka asnjë qasje për të vërtetuar efektivitetin e komunikimit dhe perceptimin e perceptimin për përfshirjen e tyre. PLANIFIKONI -, BËNI -

Gjetjet e mësipërme janë vendosur në matricën e mundësuesve më poshtë, që të ndihmojë në elaborimin e pikëzimit global për nënkriterin. Kuadratet e matricës janë përdorur për shënimet, për të kaluar nga dëshmitë e mbledhura gjatë vlerësimit të nënkriterit në pikëzimin global të nënkriterit, dhe të udhëzohet diskutimi në takimin për arritjen e konsensusit.

PANELI I MUNDËSUESVE-PIKËZIMI I AVANCUAR								
	SHKALLA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Gjith.
FAZA	DËSHMIA	Nuk ka dëshmi apo vetëm disa ide	Dëshmi të dobët në lidhje me disa fusha	Dëshmi e mirë në lidhje me fushat relevante	Dëshmi e fuqishme në lidhje me shumicën e fushave	Dëshmi shumë e fuqishme në lidhje me të gjithë fushat	Dëshmi e shkëlqyer në krahasim me organizatat tjera në lidhje me të gjithë fushat	
PLANIFIKONI	Planifikimi bazohet në nevojat dhe pritshmëritë. Planifikimi bëhet rregullisht për të gjithë pjesët relevante të organizatës	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g)			
	Rezultati			50				
BËNI	Realizimi është menaxhuar përmes proceseve dhe përgjegjësi të përkufizuara dhe të shpërndara rregullisht në të gjithë pjesët e organizatës	(3.3.h)		(3.3.b.)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g)			
	Rezultati			50	Fushat për përmirësim			
KONTROLLONI	Proceset e përkufizuara janë monitoruar me tregues relevant dhe janë shqyrtuar rregullisht në të gjithë pjesët relevante të organizatës	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b.)			
	Rezultati		25					
VEPRONI	Veprimet e korigjimit dhe përmirësimit janë ndërmarrë duke kontrolluar rregullisht rezultatet në të gjithë pjesët relevante të organizatës	(3.3.d)			(3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g)			
	Rezultati		30					

Shembulli 2: Si të zbatoni pikëzimin e avancuar në rezultate – nënkriteri 7.2

Këtu keni dëshmi të mundshme nga vetëvlerësimi i një organizate për nënkriterin 7.2. Dëshmia është përmbledhur për dy titrat 'Rezultatet e përgjithshme' dhe 'Performanca individuale dhe zhvillimi i shkathtësive'. Në pajtim me panelin e pikëzimit, nuk ka tregues të tendencave dhe synimeve dhe për secilën, nëse është pikë e fortë (+) apo pikë e dobët (-).

Shembull i nënkriterit 7.2: Matjet e performancës

Sinteza e dëshmive ka rrjedhur nga vetëvlerësimi

Organizata mat një pjesë të madhe të treguesve për performance e njerëzve, të përmbledhur në panel në raportin kuartal dhe vjetor. Ne mund të përmbledhim rezultatet e vitit 2018 si në vijim, duke ndjekur skemën e modelit KPV; për më shumë detaje duhet t'i referoheni Raportit Vjetor të vitit 2018.

Rezultatet e përgjithshme

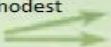
Treguesit i referohen mungesës, sëmundjes, përfshirjes në aktivitetet për përmirësim, ankesave (numrit dhe kohës të reagimit) dhe pjesëmarrjes vullnetare në aktivitetet dhe iniciativat sociale. Për më shumë se 60% prej tyre ne mund të shohim një tendencë pozitive në tre vitet e fundit, përderisa vetëm pjesëmarrja në aktivitetet sociale tregon një rënie të vogël në vitin 2018.

Asnjë synim nuk është përkufizuar për treguesit. TENDENCA + SYNIMI –

Performanca individuale dhe zhvillimi i shkathtësive

Ne masim orët e trajnimit për person, përqindjen e synimit individual/të grupit të arritur dhe hendekun e përgjithshëm të kompetencave. Për të gjithë treguesit, synimet specifike janë përkufizuar zakonisht me të paktën 10% rritje në vjet. Në përgjithësi, 70% e treguesve tregojnë tendencë pozitive, përderisa ka një rënie të ulët të mbulimit të kompetencave (rritje të hendekut). Për synimet, është arritur më pak se 50%; treguesit e trajnimit dhe në veçanti hendeku i kompetencave nuk ka arritur synimet. TENDENCA +SYNIMI –

Gjetjet e mësipërme janë transformuar në pikëzim të caktuar në matricën e rezultateve më poshtë, për të ndihmuar elaborimin e pikëzimit global për nënkriterin e diskutuar gjatë takimit për konsensus.

PANELI I REZULTATEVE – PIKËZIMI I AVANCUAR						
SHKALLA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCAT	Nuk është bërë matje	Tendencat negative 	Tendenca e sheshtë apo përparimi modest 	Përparim i qëndrueshëm 	Përparim thelbësor 	Krahasim pozitiv me organizatat relevante për të gjithë rezultatet
REZULTATI				60		
SYNIMET	Nuk ka informacion apo informacion anekdotik	Rezultatet nuk përmbushin synimet	Disa synime janë përmbushur	Janë përmbushur disa synime relevante	Janë përmbushur shumica e synimeve relevante	Janë përmbushur të gjithë synimet
REZULTATI		25				

Vërejtje për pikëzimin e caktuar

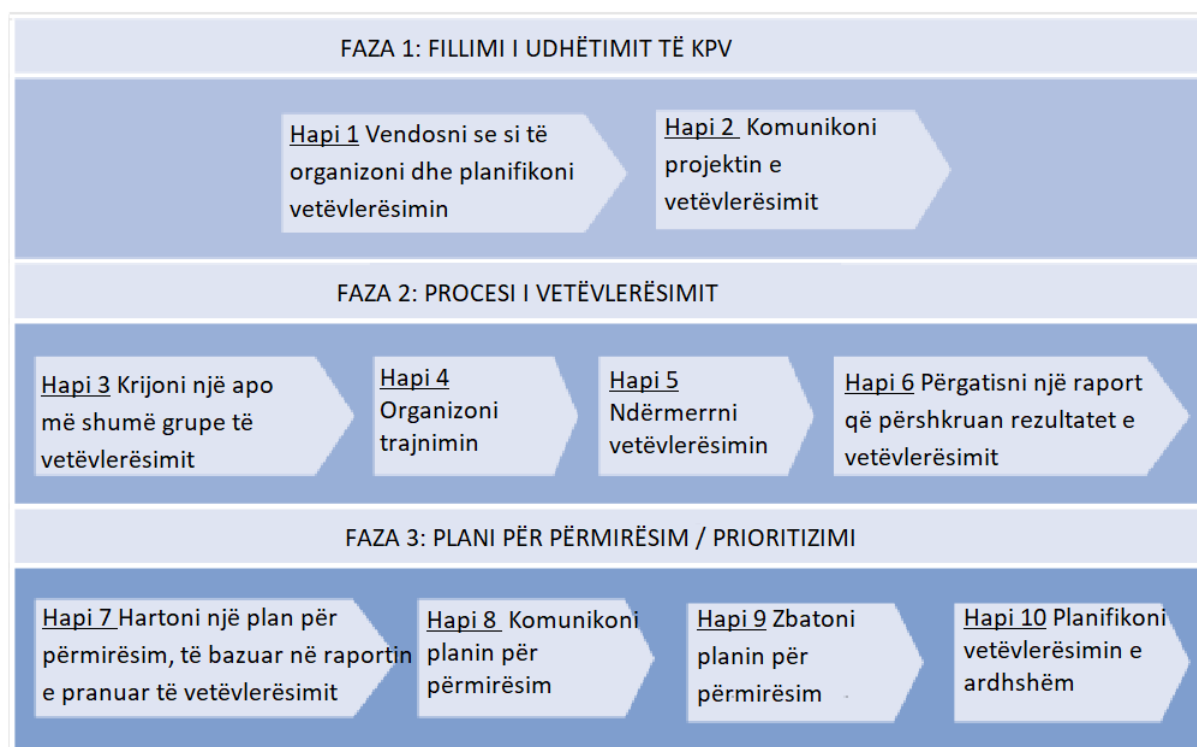
TENDENCAT: Një pjesë e madhe e rezultateve tregojnë një përparim të qëndrueshëm. Vetëm dy tregues tregojnë tendencë negative (në veçanti pjesa që i referohet mbulimit të kompetencave). Vlerësimi i rezultateve të përgjithshme dhe performanca individuale mund të shënohen në kolonën 'Përparim i qëndrueshëm' me gjithsej 60 pikë.

SYNIMET: Nuk ka synime për treguesit e përgjithshëm të rezultateve (kolona 'Asnjë apo informata anekdotike'), dhe performancë individuale ka arritur më pak se 50% të synimeve (kolona 'Disa synime janë përmbushur') me gjithsej 25 pikë.

IV Udhëzimet për përmirësimin e organizatës duke përdorur KPV

Procesi i përmirësimit të vazhdueshëm mund të ndërtohet dhe realizohet në disa mënyra. Madhësia dhe kultura e organizatës, përvoja e mëparshme me mjetet për menaxhimin e përgjithshëm të cilësisë janë disa nga parametrat që ndihmojnë që të përcaktojmë mënyrën më të përshtatshme të fillimit të qasjes MPC.

Në këtë kapitull ne kemi identifikuar një proces prej dhjetë hapash për përmirësimin e vazhdueshëm me KPV që mund të konsiderohet relevant për shumicën e organizatave. Është e rëndësishme që të theksojmë se këshilla e dhënë këtu është bazuar mbi përvojën e shumë organizatave që kanë përdorur KPV. Megjithatë, çdo proces i përmirësimit është i veçantë dhe rrjedhimisht ky përshkrim duhet të shihet si një frymëzim për njerëzit që janë përgjegjës për procesin e vetëvlerësimit në vend se si një doracak i saktë për procesin.



Pas procesit të zbatimit të KPV dhe fillimit të veprimeve për përmirësim, përdoruesit e KPV mund të aplikojnë për etiketën 'përdorues efektiv i KPV'. Procesi i zbatimit të KPV luan një rol të rëndësishëm në këtë procedurë të fidbekut. Udhëzimet e përbashkëta për **Procedurën e fidbekut të jashtëm të KPV** mund të gjenden në uebfaqen e KPV <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Faza 1: Fillimi i udhëtimit të KPV

Hapi 1 – Vendosni se si të organizoni dhe planifikoni vetëvlerësimin

Niveli i lartë i përkushtimit dhe pronësia e ndarë ndërmjet drejtuesve të lartë dhe njerëzve të organizatës janë elementet themlbësore në sigurimin e suksesit në procesin e vetëvlerësimit.

Me qëllim që të përfitojmë përkushtimin dhe pronësinë, përvojat e shumë organizatave tregojnë se vendimi i qartë i drejtuesve përmes një procesi të qartë konsultues me aktorët e përfshirë të organizatës është i nevojshëm. Ky vendim duhet të ilustrojë qartë vullnetin e drejtuesve që të jenë përfshirë në mënyrë aktive në proces duke njohur vlerën e shtuar të vetëvlerësimit dhe duke garantuar hapjen e mendjes, respektimin e rezultateve dhe gatishmërinë për të filluar përmirësimin e veprimeve të mëtutjeshme. Gjithashtu përfshin përkushtimin për të lënë anash resurset e nevojshme për të realizuar vetëvlerësimin në një mënyrë profesionale.

Njohuria për përfitimin e mundshëm nga vetëvlerësimi dhe informatat për KPV për strukturën e modelit dhe procesi i vetëvlerësimit janë elemente të nevojshme për t'i siguruar menaxhmentit një bazë për vendimmarrje. Është shumë e rëndësishme për të gjithë drejtuesit që të binden që në fillim për të këto përfitime.

Në këtë fazë është jetike që një apo më shumë persona në organizatë të marrin përgjegjësinë për sigurimin e këtyre parimeve bazë. Një ide e mirë është që të kontaktohet organizata përgjegjëse për shpërndarjen e KPV në vendin tuaj (për më shumë informata për këtë shihni www.eipa.eu/caf) dhe kërkonte që të bëjnë një prezantim të modelit të KPV apo të merrni informata nga/prej organizatave tjera që tashmë kanë përdorur modelin dhe që janë të gatshme që të ndajnë përvojat e tyre.

Përdoruesit e fidbekit të KPV – arsye të përdorimit të KPV

Të gjithë nxitësit e brendshëm janë arsye të rëndësishme. Shkaqet më të rëndësishme kishin të bëjnë me identifikimin e pikave të forta dhe fushat për përmirësim; nxitësi më pak i rëndësishëm është vuajtja e stresit financiar. Organizatat duhet të përdorin KPV në instancë të parë për vete, dhe të përmirësojnë organizatat e tyre – që është saktësisht qëllimi i mjetit të vetëvlerësimit.

Me qëllim që njerëzit nga organizatat të mbështesin procesin e vetëvlerësimit, është e rëndësishme që konsultimet të ndodhin para se të merret vendimi përfundimtar për realizimin e vetëvlerësimit. Përveç përfuturit të përgjithshëm të realizimit të vetëvlerësimit, përvoja ka treguar se shumë njerëz konsiderojnë se KPV është një mundësi e shkëlqyer për të përfituar më shumë njohuri në organizatën e tyre, dhe ata dëshirojnë që të përfshihen në mënyrë aktive në zhvillimin e saj.

Për disa organizata gjithashtu mund të jetë relevante të kërkojmë pranueshmërinë apo miratimin e aktorëve të jashtëm para se të vendosim që të realizojmë vetëvlerësimin. Ky mund të jetë rasti me politikanët apo drejtuesit e lartë të organizatave të lartë të cilët tradicionalisht janë të përfshirë nga afër në menaxhimin e vendimmarrjes. Aktorët kryesorë të jashtëm mund të kenë një rol për të ushtruar, në veçanti në mbledhjen e të dhënave dhe përpunimin e informatave, dhe ata gjithashtu mund të përfitojnë nga ndryshimet në lidhje me disa fusha të përmirësimit, të cilat mund të identifikohen.

Planifikimi fillestar i vetëvlerësimit

Pasiqë të merret vendimi për të realizuar vetëvlerësimin, mund të fillojë procesi i planifikimit. Një nga elementet e para – që mund të jetë përfshirë në vendimin e drejtuesve – është përkufizimi i fushëveprimit dhe qasja e vetëvlerësimit.

Një pyetje që shtrihet shpesh është nëse vetëvlerësimi duhet të mbulojë të gjithë organizatën apo vetëvlerësimi mund të ndërmirret në pjesë të caktuara, siç janë njësitë apo departamentet. Përgjigja është se pjesët e caktuara mund të realizojnë vetëvlerësimin, por me qëllim që të vlerësohen të gjithë kriteret dhe nënkritetere në mënyrë të kuptueshme, ata duhet të kenë autonomi të mjaftueshme që të konsiderohen si organizata kryesisht autonome me mision të duhur dhe përgjegjësi të konsideruar për burimet njerëzore dhe proceset financiare. Në rastet e tilla, duhet të vlerësohen marrëdhëniet përkatëse të furnizuesit/klientit si dhe marrëdhëniet e palëve të përfshira ndërmjet njësisë të përzgjedhur dhe pjesës tjetër të organizatës.

Rekomandohet që vendimi i drejtuesve (menaxhmentit) të përfshijë mundësinë e përdorimit të panelit të pikëzimit. Janë të ofruara dy mënyra të pikëzimit. Organizata duhet të zgjedh në varësi nga koha që e ka në dispozicion për të investuar në pikëzim dhe në nivelet e saj të përvojës dhe pjekurisë.

Një veprim shumë i rëndësishëm që duhet të ndërmerret nga drejtuesit e lartë në këtë fazë është emërimi i liderit të projektit për procesin e vetëvlerësimit. Detyrat që zakonisht realizohen nga lideri i projektit përfshijnë:

- ☐ Planifikimin e detajuar të projektit, duke përfshirë procesin e komunikimit;
- ☐ Komunikim dhe konsultim me të gjithë aktorët e përfshirë në lidhje me projektin;
- ☐ Organizimi i trajnimit të grupit të vetëvlerësimit;
- ☐ Mbledhja e dokumenteve dhe dëshmime mbështetëse;
- ☐ Pjesëmarrja aktive në grupin e vetëvlerësimit;
- ☐ Lehtësimi i procesit të konsensusit;
- ☐ Redaktimi i raportit të vetëvlerësimit;
- ☐ Mbështetja e menaxhmentit në priorizimin e veprimeve dhe përshkrimin e planit të veprimit.

Kërkesat në lidhje me kompetencat e liderit të projektit janë të larta. Personi duhet të ketë një nivel të lartë të njohurisë në lidhje me organizatën e tij dhe njohuri të modelit të KPV, si dhe njohuri për atë se si të lehtësojë procesin e vetëvlerësimit. Emërimi i liderit të duhur të projektit që ka këtë njohuri, si dhe besueshmëria e drejtuesve të lartë dhe njerëzit në kuadër të organizatës është një nga vendimet kryesore të menaxhmentit që mund të ndikojë në cilësinë dhe rezultatin e vetëvlerësimit.

Për disa organizata, gjuha dhe shembujt e përdorur në modelin e KPV nuk janë të njohura dhe janë



shumë larg nga përdorimi i drejtëpërdrejtë në përditshmëri. Nëse kjo nuk zgjidhet në një fazë të hershme në familjarizimin e modelit, më vonë mund të bëhet një pengesë në procesin e vetëvlerësimit. Çfarë mund të bëjmë në rastet e tilla – përveç përpjekjeve të trajnimit që janë përshkruar më sipër – duhet të përshtatet modeli për gjuhën e organizatës. Para se të filloni me këtë veprim, do të ishte mirë që të kontrolloni nëse një gjë e tillë është bërë tani nga një organizatë të ngjajshme me organizatën tuaj.

Hapi 2 – Komunikoni projektin e vetëvlerësimit

Një aktivitet shumë i rëndësishëm i planifikimit pasiqë të jetë përkufizuar qasja e projektit është përshkrimi i planit të komunikimit. Ky plan përfshin përpjekjet e komunikimit të synuara nga të gjithë palët e përfshira në këtë projekt, me një theks të veçantë në drejtuesit e mesëm dhe njerëzit nga organizata.

Komunikimi është fushë kryesore në projektet për menaxhimin e ndryshimit, por sidomos kur një organizatë realizon vetëvlerësimin. Nëse komunikimi në lidhje me qëllimin dhe aktivitetet e vetëvlerësimit nuk është i qartë apo i duhur, ka gjasa që përpjekja e vetëvlerësimit do të shihet si 'thjeshtë një projekt tjetër' apo 'ushtrim i menaxhmentit'. Rreziku këtu është se këto supozime bëhen profeci të vetë-përbushjes sepse mund të ketë hezitim nga drejtuesit e mesëm dhe njerëzit tjerë për të qënë tërësisht të përkushtuar apo përfshirë.

Një rezultat i rëndësishëm i komunikimit të hershëm është që të nxis interesin e disa punonjësve dhe drejtuesve që të përfshihen drejtpërdrejtë në grupin e vetëvlerësimit.

Përfshirja në mënyrë ideale duhet të ndiqet përmes motivimit personal. Motivimi duhet të jetë elementi themelor që lidh njerëzit me procesin e tërësishëm të vetëvlerësimit. Njerëzit duhet të keni një pamje tërësisht të pastër të qëllimit të procesit të vetëvlerësimit të KPV: përmirësimi në performancën e përgjithshme të organizatës. Politika e komunikimit në procesin e vetëvlerësimit të KPV duhet të përqëndrohet në rezultatet që janë në përfitim për të gjithë aktorët, njerëzit dhe qytetarët/klientët.

Kështu, komunikimi i qartë dhe i qëndrueshëm me të gjithë aktorët gjatë fazave përkatëse të projektit është themelor për të siguruar një proces të suksesshëm të një veprimi në vazhdimësi. Lideri i projektit, bashkarisht me liderët e lartë të organizatës, duhet të zbatojë politikën duke u përqëndruar në atë se:

- ☐ Si vetëvlerësimi mund të bëjë dallimin;
- ☐ Pse duhet të jepet prioritet;
- ☐ Si është e lidhur me planifikimin strategjik të organizatës;
- ☐ Si është lidhur (për shembull si hapi i parë) me përpjekjen e përgjithshme për përmirësimin e performancës të organizatës, për shembull përmes zbatimit të programit inovativ të reformave operacionale.

Plani i komunikimit duhet të dallohet dhe të marr parasysh këto elemente: grupet e fokusit, porosia, media, dërguesi, frekuenca dhe mjetet.

Faza 2: Procesi i vetëvlerësimit

Hapi 3 – Krijoni një apo më shumë grupe të vetëvlerësimit

Grupi i vetëvlerësimit duhet të jetë sa më përfaqësues që është e mundur për organizatën. Zakonisht njerëzit nga sektorët, funksionet, përvojat dhe nivelet e ndryshme në kuadër të organizatës janë të përfshirë. Objektivi është të krijohet një grup efektiv sa më shpejtë që është e mundur, dhe në të njëjtën

Fidbeku i përdoruesve të KPV – rëndësia e komunikimit për të krijuar pronësinë nga punonjësit është në përgjithësi i nënvlerësuar

Një përfundim i rëndësishëm nga sondazhet për përdoruesin e KPV është se përdoruesit theksojnë se ata në përgjithësi nuk kanë prioritetizuar mjaftueshëm përpjekjet e komunikimit në lidhje me punonjësit gjatë procesit. Mësimet e nxjera tregojnë se një nga përfitimet e mëdha të mundshme të KPV është që të rritet niveli i vetëdijes dhe komunikimit në organizatë. Por kjo mund të arrihet vetëm nëse menaxhmenti dhe njerëzit përgjegjës për vetëvlerësimin e KPV janë aktiv në fazën e hershme në komunikimin dhe përfshirjen e njerëzve dhe drejtuesve të mesëm në organizatë që të kuptojnë qëllimin dhe përfitimet e mundshme të vetëvlerësimit.

kohë një grup që ka mundësi të sigurojë perspektivën e brendshme më të saktë dhe të detajuar të organizatës.

Përvoja e përdoruesve të KPV tregon se grupet përbëhen prej 5 dhe 20 pjesëmarrësve. Megjithatë, me qëllim që të sigurohet stil efektiv i punës relativisht joformal, në përgjithësi preferohen grupet prej 10 pjesëmarrësve.

Nëse organizata është shumë e madhe dhe komplekse mund të ishte relevante të krijohet më shumë se një grup i vetëvlerësimit. Në këtë rast është kritike që ndërtimi i projektit të marrë parasysh se kur do të ndodh koordinimi i përshtatshëm i grupeve.

Pjesëmarrësit duhet të përzgjidhen në bazë të njohurisë të tyre të organizatës and shkathtësitë e tyre personale (psh. shkathtësitë analitike dhe të komunikimit) në vend se vetëm shkathtësitë personale. Ata mund të përzgjidhen në bazë vullnetare, por lideri i projektit dhe menaxhmenti mbasin përgjegjësi për cilësinë, shumëllojshmërinë dhe besueshmërinë e grupit të vetëvlerësimit.

Lideri i projektit të grupit mund të jetë gjithashtu kryetari; kjo mund të ndihmojë me vazhdimësinë e projektit por duhet patur kujdes me qëllim që të shmanget konflikti i interesit. Ajo që është e rëndësishme është se kryetari i grupit është i besueshëm për të gjithë anëtarët e grupit për të patur mundësi që të zhvillojë diskutime në mënyrë të drejtë dhe efektive që do i mundësojë secilit që të kontribuojë në proces. Kryetari mund të emërohet nga vetë grupi. Është thelbësore që të keni një sekretariat efektiv që do të ndihmojë kryetarin dhe do të organizoj takimet, si dhe objektet mira për takim dhe mbështetjen e TIK.

Një pyetje që shtrohet shpesh është nëse drejtuesit e lartë duhet të përfshihen në grupin e vetëvlerësimit. Përgjigja për këtë do të varet nga kultura dhe tradita e organizatës. Nëse menaxhmenti është përfshirë, ata mund të sigurojnë informata shitesë dhe do të rris gjasat që menaxhmenti të ketë pronësinë të zbatimit të mëvonshëm të veprimeve të përmirësuara që janë identifikuar. Gjithashtu rrit shumëllojshmërinë/përfaqësimin. Megjithatë, nëse kultura nuk ka mundësi të mbështesë këtë, atëherë cilësia e vetëvlerësimit mund të rrezikohet nëse një apo më shumë anëtarë të grupit ndjehen se u është ndaluar apo nuk kanë mundësinë që të kontribuojnë apo flasin lirisht.

Hapi 4: Organizoni trajnimin

Informacioni dhe trajnimi i menaxhmentit

Mund të jetë e vlefshme të përfshini drejtuesit e lartë apo të mesëm dhe aktorët tjerë në trajnimin për vetëvlerësimin, në bazë vullnetare, me qëllim që të zgjerohet njohuria dhe mirëkuptimi i koncepteve të MPC në përgjithësi dhe vetëvlerësimi me KPV në veçanti.

Informacioni dhe trajnimi i grupit të vetëvlerësimit

Modeli i KPV duhet të prezantohet dhe qëllimet dhe natyra e procesit të vetëvlerësimit duhet t'i shpjegohen grupit. Nëse lideri i ekipit është trajnuar para kësaj faze, është ide shumë e mirë që ky person të luajë rolin kryesor në trajnim. Përveç shpjegimeve teorike, trajnimi gjithashtu duhet të përfshijë ushtrimet praktike për të hapur mendjen e pjesëmarrësve për parimet e cilësisë përgjithshme, dhe gjithashtu për të përjetuar ndërtimin e konsensusit sepse këto koncepte dhe sjellje mund të mos jenë të njohura për shumicën e anëtarëve.

Një listë e siguruar nga lideri i projektit me të gjithë dokumentet dhe informatat relevante nevojitet për të vlerësuar organizatën në mënyrë efektive, duhet të jetë e disponueshme për grupin. Një nënkriter nga kriteret e mundësuesit dhe nga kriteret e rezultateve mund të vlerësohen bashkarisht. Kjo do i jap grupit një mirëkuptim më të mirë për atë se si funksionin vetëvlerësimi i KPV. Duhet të arrihet konsensus për atë se si të vlerësohet dëshmia e pikëve të forta dhe zonave për përmirësim, dhe si të caktojmë pikëzimin.

Një sesion tjetër i rëndësishëm që do të kursejë kohë më vonë – gjatë fazës të konsensusit – është të kemi një fotografi të përbashkët të aktorëve kryesor në organizatë, atyre që kanë një interes të madh në aktivitetet e saj: klientët/qytetarët, politikanët, furnizuesit, partnerët, drejtuesit dhe punonjësit. Shërbimet dhe produktet më të rëndësishme të ofruara apo të pranuar, këto palë të përfshira dhe proceset kryesore për të siguruar këtë duhet të identifikohen në mënyrë të qartë.

Hapi 5 – Ndërmerrni vetëvlerësimin

Ndërmerrni vlerësimin individual

Çdo anëtar i grupit të vetëvlerësimit, që përdor dokumentet përkatëse dhe informacionin e siguruar nga lideri i projektit, i kërkohet të jap një vlerësim të saktë, nën çdo nënkriter të organizatës. Kjo bazohet në njohurinë dhe përvojën e tyre të punës në organizatë. Ata shkruajnë fjalët kryesore të dëshmisë për pikat e forta dhe fushat për përmirësim. Rekomandohet që këto fusha për përmirësim të formulohen sa më saktë që është e mundur me qëllim që të lehtësohet identifikimi i propozimit për veprimin në një fazë të mëvonshme. Atëherë ata duhet të krijojnë një pasqyrë të gjetjeve të tyre dhe të pikëzojë çdo nënkriter, në përputhje me panelin e pikëzimit që është zgjedhur. Kryetari duhet të jetë në dispozicion që të trajtojë pyetjet nga anëtarët e grupit të vetëvlerësimit gjatë vlerësimit individual. Ata gjithashtu mund të koordinojnë gjetjet e anëtarëve në përgatitjen për takimin për konsensus.



Si të pikëzojmë

KPV siguron dy mënyra të pikëzimit: qasjen klasike dhe qasjen e avancuar.

Të dy sistemet e pikëzimit janë shpjeguar hollësisht në Kapitullin III. Është sygjëruar që sistemi klasik i pikëzimit të përdoret nëse për një organizatë nuk është i njohur vetëvlerësimi dhe/pse është pa përvojë në teknikat për menaxhimin e përgjithshëm të cilësisë.

Ndërmarrja e konsensusit në grup

Sa më shpejtë që është e mundur pas vlerësimit individual, grupi duhet të takohet dhe darkordohet për pikat e forta, fushat për përmirësim dhe pikëzimin për çdo nënkriter. Është i nevojshëm procesi i dialogut dhe diskutimit – në fakt thelbësor si pjesë e përvojës të mësimi – me qëllim që të arrihet konsensus, sepse është shumë e rëndësishme që të kuptohet pse ekzistojnë dallimet në lidhje me pikat e forta dhe fushat për përmirësim dhe pikëzimin.

Sekuena për vlerësimin e nëntë kritereve mund të vendoset nga grupi i vetëvlerësimit. Nuk është e nevojshme për këtë që të jetë në rradhitje të repte numerike.

Arritja e konsensusit

Si mund të arrihet konsensusi? Në procesin e arritjes të konsensusit, mund të përdoret një metodë prej katër hapash:

1. Prezantimi i të gjithë dëshmimeve në lidhje me pikat e forta të identifikuar dhe fushat për përmirësim për nënkriter – të identifikuar nga çdo individ;
2. Arritja e konsensusit për pikat e forta dhe fushat për përmirësim – kjo arrihet zakonisht pas marrjes në konsideratë të çdo dëshmie apo informacioni shtesë;
3. Prezantimi i vargut të pikëzimit individual nën çdo nënkriter;
4. Arritja e konsensusit në lidhje me pikëzimin final.

Një përgatitje e mirë e takimit nga kryetari (psh. Mbledhja e informatave të rëndësishme, koordinimi i vlerësimit individual) mund të çojë në realizimin e lehtë të takimeve dhe kursimin e rëndësishëm të kohës.

Kryetari është përgjegjës dhe ka një rol kryesor në realizimin e këtij procesi dhe arritjen e një konsensusi të grupit. Në të gjithë rastet, diskutimi duhet të bazohet në një dëshmi të qartë të veprimeve të ndërmara dhe rezultateve të arritura. Në KPV, është përfshirë një listë e shembujve relevant, për të ndihmuar që të ofrohet ndihmë në identifikimin e dëshmisë të duhur. Kjo listë nuk është shteruese dhe as që është e nevojshme që të përmbushen të gjithë shembujt e mundshëm – vetëm ato që janë të rëndësishme për organizatën. Megjithatë, grupi inkurajohet të gjejë shembujt shtesë të cilët ata mendojnë se janë të rëndësishëm për organizatën.

Roli i shembujve është të shpjegojë përmbajtjen e nënkriterit në mënyrë më të detajuar me qëllim që të

- ☐ Shqyrtohet se si administrata përmbush kërkesat e shprehura në nënkriter;
- ☐ Të sigurojë ndihmë në identifikimin e dëshmisë;
- ☐ Të theksojë praktika të mira në fushën e caktuar.

Fidbeku i përdoruesve të KPV – vlera e shtuar e diskutimeve

Shumica e përdoruesve ka arritur konsensusin pas diskutimeve. Vetë diskutimi shpesh është parë si vlerë reale e shtuar e vetëvlerësimit: kur arrihet konsensusi, rezultati përfundimtar është më shumë se gjysma e mendimeve individuale. Ai pasqyron vizionin e përbashkët të grupit përfaqësues dhe në këtë mënyrë korrigjon dhe shkon përtej mendimeve subjektive individuale. Sqarimi i dëshmirë dhe paraqitja e sfondit në mënyra të ndryshme për pikët e forta dhe të dobta konsiderohen shpesh se janë më të rëndësishme se pikëzimet.

Kohëzgjatja e ushtrimit të vetëvlerësimit

Duke krahasuar realitetin dhe preferencat, dhe duke u bazuar në sondazhe të ndryshme, koha prej dy deri në tre ditë duket mjaftë e shkurtër për të realizuar një vetëvlerësim të besueshëm, ndërsa dhjetë ditë apo më shumë konsiderohet shumë e gjatë. Është e vështirë të sygjerohet një orar ideal për vetëvlerësim të KPV sepse ka shumë variabla, duke përfshirë objektivat e menaxhmentit, kohën resurset dhe ekspertizën e disponueshme për investim, disponueshmërinë e të dhënave, kohën dhe informatat e palëve të përfshira, dhe presionet politike. Megjithatë, për shumicën e organizatave norma është një kohëzgjatje deri në pesë ditë. Kjo përfshin vlerësimin individual dhe takimet për konsensus.

Shumica e madhe e organizatave përfundojnë të gjithë procesin e zbatimit të KPV në tre muaj, duke përfshirë përgatitjen, vetëvlerësimin, nxjerrjen e përfundimeve dhe formulimin e planit të veprimit.

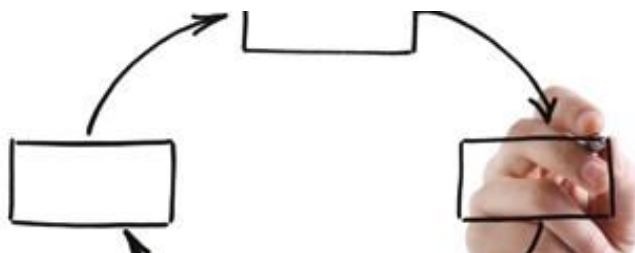
Tre muaj duket se është një kornizë kohore ideale për të mbetur të përqëndruar. Nëse merret më shumë kohë rritet rreziku për ulje të motivimit dhe interesit të gjithë palëve të përfshira. Për më tepër, situata mund të ketë ndryshuar ndërmjet fillimit dhe përfundimit të procesit të vetëvlerësimit. Në një rast të tillë, vlerësimi dhe pikëzimi mund të mos jenë më të saktë. Kjo ka shumë gjasa të ndodhë sepse përmirësimi i një organizate duke përdorur KPV është një proces dinamik, i përmirësimit të vazhdueshëm dhe përditësimi i të dhënave dhe informatave është rrjedhimisht pjesë e procesit.

Hapi 6 – përgatitja e raportit që përshkruan rezultatet e vetëvlerësimit

Një raport i zakonshëm i vetëvlerësimit duhet të ndjekë strukturën e KPV (siç është treguar në Skemën A) dhe konsiston në të paktën një nga këto elemente:

- ☐ Pikët e forta dhe fushat për përmirësim për secilin nënkriter të mbështetura nga dëshmitë relevante;
- ☐ Një pikëzim që është i arsyetuar në bazë të të panelit të përdorur të pikëzimit në përputhje me dëshminë e mbledhur;
- ☐ Idetë për veprimet e përmirësimit.

Me qëllim që të përdoret raporti si bazë për veprimet për përmirësim, është thelbësore që drejtuesit e lartë të pranojnë zyrtarisht raportin e vetëvlerësimit, dhe do të ishte ideale të miratojnë dhe aprovojnë atë. Nëse procesi i komunikimit ka funksionuar mirë, kjo nuk duhet të ishte problem. Drejtuesit e lartë duhet të rikonfirmojnë përkushtimin e tyre për të realizuar veprimet e përmirësimit. Gjithashtu është thelbësore në këtë fazë që të komunikohen rezultatet kryesore në organizatë dhe aktorët tjerë pjesëmarrës.



Faza 3: Plani/prioritizimi për përmirësim

Fidbeku i përdoruesve të KPV: mungesa e matjeve

Shumë organizata janë përballur me pengesa gjatë zbatimit të tyre të parë të KPV. Mungesa e matjes dukshëm se ka qënë problem kryesor në shumë organizata publike që të realizojnë vlerësimin prej fillimi për herë të parë, shumë shpesh duke rezultuar në instalimin e sistemeve të matjes si veprimi i parë i përmirësimit.

Hapi 7 – Hartoni një plan për përmirësim

Procedura e vetëvlerësimit duhet të shkojë përtej raportit të vetëvlerësimit me qëllim që të përmbushet qëllimi i zbatimit të KPV. Ajo duhet të çojë drejtëpërdrejtë në raportin e veprimeve për të përmirësuar performancën e organizatës.

Ky plan i veprimit është një nga synimet kryesore të përpjekjes për vetëvlerësim të KPV dhe gjithashtu mjet për të ushqyer informacionin jetik në sistemin e programit strategjik të organizatës. Ai duhet të prodhojë një plan të integruar që organizata të

mbindërtojë funksionimin e saj si tërësi. Në mënyrë specifike, logjika themelore e raportit është si në vijim:

- ☐ Është një planifikim i integruar sistematik i veprimit për të tërë hapësirën e funksionalitetit dhe operabilitetit të organizatës.
- ☐ Vjen si rezultat i raportit të vetëvlerësimit, prandaj bazohet në dëshmi dhe të dhëna të siguruara nga vetë organizata dhe – që është absolutisht jetike – nga këndvështrimi i njerëzve nga organizata.
- ☐ Ndërtohet mbi pikat e forta, adreson pikët e dobëta të organizatës dhe përgjigjet për secilin prej tyre me veprimet e përshtatshme të përmirësimit.

Prioritizoni fushat për përmirësim

Në përgatitjen e planit për përmirësim, menaxhmenti mund të dëshirojë që të marrë në konsideratë përdorimin e një qasjeje të strukturuar, duke përfshirë këto pyetje:

- ☐ Ku duam të jemi në dy vite në pajtim me vizionin e përgjithshëm dhe strategjinë e organizatës?
- ☐ Çfarë veprimesh duhet të ndërmerren për të arritur këto synime (përkufizimi i strategjisë/detyrës)?

Procesi i ndërtimit të planit të përmirësimit mund të strukturohet si në vijim: menaxhmenti, në konsultim me palët e përfshira relevante (psh anëtarët e grupit të vetëvlerësimit),

- ☐ Mbledhin ide për përmirësim nga raporti i vetëvlerësimit dhe mbledhin këto ide për përmirësim nën temat e përbashkëta;
- ☐ Analizon fushat për përmirësim dhe sygjeron ide e pastaj formulon veprimet për përmirësim duke marrë parasysh objektivat strategjik të organizatës;
- ☐ Prioritizon veprimet për përmirësim duke përdorur kriteret e dakorduara për të kalkuluar ndikimin e tyre (i ulët, i mesëm, i lartë) në fushat për përmirësim, siç janë:
 - Pësja strategjike e veprimit (një kombinim i ndikimit të aktorëve të përfshirë, ndikimi mbi rezultatet e organizatës, dukshmëria e brendshme/jashtme);
 - Lehtëson realizimin e veprimeve (duke parë në nivelin e vështirësisë, resurset e nevojshme dhe shpejtësinë e arritjes);
- ☐ Cakton pronësinë e çdo veprimi si dhe orarin dhe arritjet e mëdha, dhe identifikon resurset e nevojshme.

Mund të jetë e dobishme të lidhet plani i vazhdueshëm i përmirësimit me strukturën e KPV me qëllim që të mbahet një pasqyrë e qartë.

Një mënyrë për të prioritetizuar është të kombinohet niveli i pikëzimit për kriter apo nënkriter, që jep një ide të performancës të organizatës në të gjithë fushat, dhe objektivat kryesor strategjik.

Rekomandimet

Përderisa vetëvlerësimi i KPV njihet si fillimi i një strategjie afatgjate të përmirësimit, vlerësimi në mënyrë të pashmangshme do të potencojë disa fusha të cilat mund të adresohen relativisht shpejtë dhe lehtë. Nëse veprojmë te ato do të ndihmojmë me besueshmëri në programin e përmirësimit dhe do të përfaqësojmë një rikthim të menjëhershëm në kohë dhe investim në trajnim; gjithashtu duke siguruar një stimulim për të vazhduar – suksesi lind sukses.

Është mirë që të përfshijmë njerëzit që realizojnë vetëvlerësimin në aktivitetet e përmirësimit. Kjo është zakonisht personalisht e dobishme për ato dhe nxit besueshmërinë dhe moralin e tyre. Ata gjithashtu mund të behen ambasadorë për iniciativat e mëtejshme për përmirësim.

Anëtarët e grupit të vetëvlerësimit (GVV)

Anëtarët e GVV kanë investuar shumë energji në ushtrim, shumë shpesh përveç punës të tyre të zakonshme të përditshme.

Shpesh ata fillojnë punën e tyre në GVV me pak dyshim për dobishmërinë e detyrës, përfshirjen e menaxhmentit, rrezikun e të qenit të hapur dhe të ndershëm, etj. Pas një kohe, kur shohin se gjërat janë marrë seriozisht, rritet motivimi dhe pak entuziasmi dhe në fund të ditës ata marrin pronësi të plotë të rezultateve. Ata kanë potencialin që të bëhen kandidatët më të motivuar në ekipet e përmirësimit dhe duhet të trajtohen në pajtim me këtë rol.

Në rastin më të mirë, plani i veprimit që rezulton nga vetëvlerësimi duhet të integrohet në procesin e planifikimit strategjik të organizatës dhe të bëhet pjesë e menaxhimit të përgjithshëm të organizatës.

Hapi 8 – Komunikoni planin e përmirësuar

Siç është përmendur më parë, komunikimi është një nga faktorët kritik të suksesit të vetëvlerësimit dhe veprimet e përmirësimit që vijnë. Veprimet e komunikimit duhet të sigurojnë informacionin e duhur me mediat e duhura për grupin e duhur të synuar në momentin e duhur – jo vetëm para apo gjatë vlerësimit, por edhe pas vetëvlerësimit.

Një organizatë duhet të vendos individualisht nëse do ta bëjë apo jo të disponueshëm raportin e vetëvlerësimit, por është një praktikë e mirë të informohet i gjithë personeli për rezultatet e vetëvlerësimit, dmth gjetjet kryesore të vetëvlerësimit, fushat në të cilat veprimi nevojitet më së shumti, dhe veprimet e planifikuara për përmirësim. Nëse jo, mundësia për të krijuar një platformë të duhur për ndryshim dhe përmirësim ka rrezik që të humbet.



Në çdo komunikim për rezultatet është gjithmonë praktikë e mirë të potencohen gjërat të cilat organizata i bën mirë dhe i planifikon që të përmirësohet më tutje. Ka shumë shembuj të organizatave që i marrin si të mirëqëna pikat e tyre të forta dhe ndonjëherë harrojnë, apo nuk e kuptojnë se sa është e rëndësishme që të festoni suksesin.

Hapi 9 – Zbatoni planin e veprimit

Siç është përshkruar në hapin 7, formulimi planit të veprimit të priorizimit të përmirësimit është shumë i rëndësishëm. Shumë nga shembujt në modelin e KPV mund të konsiderohet si hapi i parë drejtë veprimeve për përmirësim. Praktikë ekzistuese të mira dhe mjetet e menaxhimit mund të ndërlidhen me kriteret e ndryshme të këtij modeli. Shembujt e tyre kanë treguar të kundërtën.

Zbatimi i këtyre planeve të veprimit duhet të bazohet në një qasje të përshtatshme dhe të qëndrueshme, një proces të monitorimit dhe vlerësimit; afatet e fundit dhe rezultatet e pritura duhet të qartësohen; duhet të caktohet një person përgjegjës për çdo veprim (një ‘bartës’), dhe duhet të konsiderohen skenare alternative për veprimet komplekse.

Çdo proces i menaxhimit të cilësisë duhet të bazohet në monitorimin e rregullt të zbatimit dhe vlerësimit të produkteve dhe rezultateve. Me monitorimin është e mundur të përshtatet se çfarë ishte planifikuar gjatë realizimit dhe pas vlerësimit (rezultatet), të kontrollohet se çfarë është arritur dhe ndikimi i tij i përgjithshëm. Për të përmirësuar këtë është e nevojshme që të caktohen mënyra për të matur performancën e veprimit (treguesit e performancës, kriteri i suksesit, etj). Organizatat mund të përdorin ciklin PBKV (PLANIFIKONI, BËNI, KONTROLLONI, VEPRONI) për të menaxhuar veprimet për përmirësim. Për të përfituar në tërësi nga veprimet për përmirësim ata duhet të integrohen në procesin e zakonshëm të organizatës.

Në bazë të vetëvlerësimit të KPV, gjithnjë e më shumë shtete organizojnë skemat e njohjes. Vetëvlerësimi i KPV gjithashtu mund të çojë në njohje nga FEMC® Nivelet e Përsosshmërisë (www.efqm.org).

Zbatimi i planeve të veprimit të KPV lehtëson përdorimin e përhershëm të mjeteve të menaxhimit siç është formati i balancuar i pikëzimit, sondazhet për kënaqshmërinë e klientit dhe punonjësit dhe sistemet e menaxhimit të performancës.

Hapi 10 – Plani për vetëvlerësimin e ardhshëm

Përdorimi i ciklit PBKV për të menaxhuar planin e veprimit nënkupton një vlerësim të ri me KPV.

Pasiqë të formulohet plani i veprimit për përmirësim dhe të ketë filluar realizimi i ndryshimeve, është e rëndësishme të sigurohemi se ndryshimet kanë efekt pozitiv dhe nuk do të kenë një efekt negativ në aspektet në të cilat organizata më parë ishte duke funksionuar mirë. Disa organizata kanë ndërtuar vetëvlerësimin në proceset e tyre të planifikimit të bizneseve – vlerësimet e tyre janë në kohën e duhur për të informuar vendosjen vjetore të objektivave dhe ofertave për resurset financiare.

Panelet e vlerësimit të KPV janë mjete të thjeshta por shumë të fuqishme për përdorim kur vlerësohet përparimi i vazhdueshëm i planit të veprimit për përmirësim.

V Fidbeku i jashtëm i KPV

Organizatat e sektorit publik të cilat kanë zbatuar KPV mund të aplikojnë për etiketën 'përdorues efektiv i KPV (PEK)' ndërmjet 6 dhe 12 mujave pasi të jetë realizuar vetëvlerësimi i KPV dhe pasi të jetë përfunduar dhe dorëzuar raporti i vetëvlerësimit.

Procedura e fidbekut të jashtëm të KPV synon që të arrijë këto objektiva:

- ☐ Të mbështes cilësinë e zbatimit të KPV dhe ndikimin e saj në organizatë.
- ☐ Të kuptojnë nëse organizata instalon vlerat MPC si rezultatet e zbatimit të KPV.
- ☐ Të mbështesin dhe ripërtrijnë entuziazmin në organizatë për përmirësim të vazhdueshëm.
- ☐ Të promovojnë shqyrtimin nga kolegët dhe mësimin e ndërsjellë.
- ☐ Të shpërblejnë organizatat që kanë filluar udhëtimin drejtë përmirësimit të vazhdueshëm.

Për këtë qëllim, është ndërtuar mbi tre shtylla.

Shtylla 1: Procesi i vetëvlerësimit

Cilësia e vetëvlerësimit shërben si bazë për sukses të përmirësimeve të ardhshme. Në shtyllën e parë të fidbekut të jashtëm të KPV, është analizuar cilësia e procesit të vetëvlerësimit.

Shtylla 2: Procesi i veprimeve për përmirësim

Në shtyllën e dytë, Fidbeku i jashtëm i KPV vëzhgon procedurat e planifikimit të miratuara dhe procesin e ndjekur për zbatimin e veprimeve për përmirësim të KPV.

Shtylla 3: Pjekuria e MPC të organizatës

Një nga synimet e modelit të KPV është të udhëzojë organizatat e sektorit publik më afër drejtë tetë Parimeve themelore të përsosshmërisë. Rrejdhimisht, vlerësimi ka të bëjë me nivelin e arritur të pjekurisë nga organizata si rezultat i vetëvlerësimit dhe procesit të përmirësimit.

Aktorët e Fidbekut të jashtëm të KPV

Aktorët e kualifikuar të fidbekut të jashtëm të KPV veprojnë si vlerësues. Ata analizojnë dokumentet e siguruar, intervistojnë aktorët dhe palët e përfshira relevante të zbatimit të KPV dhe realizojnë një vizitë në terren. Duke u bazuar në informatat e grumbulluara, është formuluar fidbeku dhe është përgatitur vendimi për dhënin e etiketës 'përdorues efektiv i KPV'. Detyrat kryesore të Aktorëve të fidbekut të jashtëm të KPV janë që të:

- ☐ Analizojë zbatimin e KPV dhe Parimet e përsosshmërisë në organizatë;
- ☐ Sigurojë fidbek dhe sygjerime në lidhje me zbatimin e KPV;
- ☐ Mbështes dhe ripërtrij entuziazmin në organizatë për të punuar me KPV.

Për t'u bërë një Aktor i fidbekut të jashtëm për KPV, aplikantët duhet të marrin pjesë në kurset e përbashkëta të trajnimit në nivel nacional apo evropian.

Udhëzimet e përbashkëta për realizimin e **Procedurës për fidbek të jashtëm** për KPV janë elaboruar nga rrjeti i KPV dhe janë të disponueshme në <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Këto udhëzime garantojnë se proceset e vlerësimit janë organizuar në mënyrë cilësore dhe se etiketa përdorues efektiv i KPV mbulon standarde të ngjajshme në të gjithë Bashkimin Evropian.

VI Fjalori i KPV

A_{fati}

Periudha kohore në të cilën duhet të arrihen rezultatet .

Afatshkurtër

I referohet zakonisht periudhës që zgjat më pak se një vjet

Afatmesëm

I referohet zakonisht periudhës prej një deri në pesë vjet

Afatgjatë

I referohet zakonisht periudhës prej më shumë se pesë vitesh

Aftësia

Aftësia i referohet 'aftësisë të një organizate që të reagojë shpejtë në ndryshim duke përshtatur konfigurimin fillestar stabil'. Kjo praktikë ndihmon që të përshtatet shpejtë në ndryshimet e tregut dhe mjedisit në mënyra produktive dhe me kosto efektive. Kjo aftësi mund të arrihet përmes metodave inovative siç janë *scrum*, *kanban*, *lean*, të menduarit për dizajnin si dhe duke mbështetur një 'mentalitet të aftë' në nivel të drejtuesve dhe stafit përmes trajnimit të përshtatur.

Auditimi

Auditimi është një funksion i pavarur i vlerësimit për të shqyrtuar dhe vlerësuar aktivitetet e organizatës dhe rezultatet e saj. Auditimet më të zakonshme janë: auditimi financiar, auditimi operativ, auditimi TIK, auditimi i pajtueshmërisë dhe auditimi i menaxhmentit. Mund të dallohen tre nivelet e aktivitetit të kontrollit të auditimit:

- Kontrolli i brendshëm, që realizohet nga menaxhmenti.
- Auditimi i brendshëm nga një njësi e pavarur e organizatës. Përveç aktiviteteve të pajtueshmërisë/rregullimit, gjithashtu mund të ketë rol në kontrollin e efektivitetit të menaxhimit të brendshëm të organizatës.
- Auditimi i jashtëm, i realizuar nga një trup i pavarur jashtë organizatës.

Automatizimi

Pritshmëritë e qytetarëve për administratën publike janë të larta në kohën e digjitalizimit. Ata dëshirojnë shërbime që janë të disponueshme në të gjithë kohën, përbushin nevojat e qytetarëve dhe ofrojnë shërbime të shpeshta. Me qëllim që të përbushen pritshmëritë e qytetarëve dhe të zvogëlohet humbja e kohës të tyre, si dhe për të përshpejtuar kohën e brendshme të përpunimit, automatizimi gjithëpërfshirës i proceseve në administratën publike është një parakusht i domosdoshëm. Përveç kësaj, automatizimi është thelbësor për të avancuar digjitalizimin.

Rrjedhimisht, automatizimi në sektorin publik trajton pyetjen se cilat detyra dhe shërbime mund të sigurohen në mënyrë automatike, pa ndërhyrjen e njeriut (psh. Përpunimi i të dhënave, aplikimi automatik)

B_{artësi i procesit}

Ky është personi përgjegjës për ndërtimin, përmirësimin dhe realizimin e proceseve, dhe koordinimin e tyre dhe integrimin brenda në organizatë. Përgjegjësitë e tyre përfshijnë:

- ☐ Të kuptuarit e procesit: si realizohet në praktikë?
- ☐ Synimi i procesit: si përshtatet në vizionin më të gjërë? Cilët janë aktorët e brendshëm dhe të jashtëm dhe a janë përmbushur pritshmëritë e tyre? Si lidhet procesi me proceset tjera?
- ☐ Komunikoni procesin me aktorët e brendshëm dhe ato të jashtëm.
- ☐ Monitoroni, bën matje dhe krahasoni procesin: deri në cilën shkallë është procesi efikas dhe efektiv?
- ☐ Raportoni procesin: çfarë mund të përmirësohet saktësisht? Cilat janë pikët e dobëta dhe si mund të targetohen ato?

Me shfrytëzimin e këtyre hapave, bartësi i procesit ka mundësinë që të përmirësojë vazhdimisht procesin.

Bashkë-Dizajnimi

Bashkë-dizajnimi është korniza për përfshirjen e qytetarëve dhe klientëve në zhvillimin e (më tutjeshëm) të shërbimeve publike. Shembujt të bashkë-dizajnit janë punëtoritë inovative, punëtorja e të menduarit për dizajnin dhe fidbeku i strukturuar, që regjistron fidbekun nga qytetarët dhe klientët në një mënyrë të strukturuar dhe i bën ata të dobishëm për zhvillimin e proceseve të shërbimit.

Bashkë-prodhimi

Qytetarët janë përfshirë në prodhim dhe/te cikli i ofrimit të shërbimeve dhe cilësisë të tyre.

Bashkë-vendosja

Bashkë-vendosja i referohet përfshirjes të qytetarëve dhe klientëve në proceset e vendimmarrjes të administratës publike. Shembujt variojnë nga procedurat për pjesëmarrjen e qytetarëve në fushat e dizajnit të qytetit, përgatitjet e vendimeve të infrastrukturës, deri te çështjet e përgatitjes të shpenzimeve publike.

Bashkë-vlerësimi

Qytetarët shpehin veten në cilësinë e politikës publike dhe në shërbimet që ato pranojnë.

Burimi i hapur

Burimi i hapur i referohet çdo programi kodi i burimit të së cilit është i disponueshëm publikisht dhe mund të ndryshohet nëse përdoruesit apo zhvilluesit e shohin si nevojë. Softueri i burimit të hapur shpesh zhvillohet nga komuniteti i hapur dhe është pa pagesë.

Buxhetimi i performancës

Buxhetimi i performancës është ai që pasqyron kontributin e resurseve dhe produktin (*outputin*) e shërbimeve për çdo njësi të organizatës. Synimi është që të identifikohet dhe pikëzohet performanca relative duke u bazuar në realizimin e synimeve për rezultatet specifike. Ky lloj i buxhetimit zakonisht përdoret nga organet qeveritare dhe agjencitë për të treguar lidhjen ndërmjet fondeve të taksapaguesve dhe rezultatit të shërbimeve të ofruara nga pushtetet federale, shtetërore dhe locale.

Cilësia

Cilësia (në kontekst të sektorit publik) është ofrimi i sektorit publik me një grup të karakteristikave që përmbushin apo kënaqin, në mënyrë të qëndrueshme këtë: specifikimet/kërkesat (ligji, legjisllacioni, rregullat); pritshmëritë e qytetarëve/klientëve; të gjithë pritshmëritë e palëve të përfshira (politike, financiare, institucionale, të personelit). Koncepti i cilësisë ka evoluar gjatë dekadëve të fundit. Kontrolli i cilësisë është përqëndruar në produkt/shërbim, që është kontrolluar në bazë të specifikimeve dhe standardizimeve me shkrim. Metodatat e kontrollit statistikor të cilësisë (metodat e kampionimit) janë

zhvilluar që nga vitet 1920-30.

Cikli PBKV

Cikli PBKV ka të bëjë me kalimin e katër fazave për të arritur përmirësimin e vazhdueshëm, siç janë përshkruar nga Deming:

- Planifikoni (faza e projektit)
- Bëni (faza e realizimit)
- Kontrolloni (faza e kontrollit)
- Veproni (veprimi, faza e përshtatjes apo korigjimit)

Ai thekson se programet e përmirësimit duhet të fillojnë me planifikim të kujdesshëm, dhe duhet të rezultojnë me veprim efektiv, të kontrollohen dhe në fund të përshtaten, dhe duhet të vijnë sërish në planifikim të kujdesshëm në një cikël të vazhdueshëm

Dëshmia

Dëshmia është informata që mbështet një deklaratë apo fakt. Një qasje e bazuar në dëshmi konsiderohet se është thelbësore në krijimin e një vendimi, përfundimi, apo gjykimi të vendosur.

Digjitalizimi – transformimi digjital

Digjitalizimi në përkrahimin teknik është procesi i konvertimit të informacionit analog në atë digjital dhe të dhënat e lexueshme me kompjuter. Për shkak të zhvillimit të shpejtë të teknologjisë kompjuterike, interneti dhe digjitalizimi i mediave sociale po ndryshon shoqërinë, bizneset dhe ofrimin e shërbimeve publike në shumë fusha. Organizatat e sektorit publik duhet të përgatisin punonjësit e tyre duke përdorur fuqinë e digjitalizimit për të zgjidhur problemet aktuale apo të gjejnë mënyra të reja dhe më efektive të ofrimit të shërbimeve. Masat në këto fusha mund të përkufizojnë strategjinë e digjitalizimit, udhëzimet për mbrojtjen e të dhënave, emërimin e oficerëve për mbrojtjen e të dhënave etj.

Kompetencat digjitale i referohen përdorimit të besueshëm dhe kritik të vargut të plotë të teknologjive digjitale për informacion, komunikim dhe zgjidhjen e problemeve themelore.

Transformimi digjital dhe inovacioni i referohen procesit të miratimit të mjeteve dhe metodave digjitale nga një organizatë, zakonisht ato të cilat ose nuk kanë përfshirë faktorin digjital si pjesë e aktiviteteve të tyre themelore ose nuk kanë vazhduar me ritmin e ndryshimit në teknologjitë digjitale. Praktika e transformimit digjital në sektorin publik gjithashtu duhet të konsiderojë qëllimin publik dhe të përfshijë faktorët shtesë të pronësisë dhe mbajtjes të të dhënave publike (sidomos identitetit), sigurisë dhe privatësisë të të dhënave, qasshmërisë të shërbimit digjital për të gjithë dhe edukimi publik digjital.

Diagrami/harta e procesit

Ky është një përfaqësim grafik i veprimeve që ndodhin në kuadër të procesit

Dialogu/intervista e performancës

Dialogu/intervista e performancës është një intervistë e strukturuar vjetore e vlerësimit të personelit ndërmjet nivelt ekzekutiv dhe punonjësve. Në këtë intervistë rezultatet e punës të vitit të kaluar do të pasqyrohen dhe do të bëhet një marrëveshje e përbashkët për masat e nevojshme për zhvillimin e mëtutjeshëm në lidhje me bashkëpunimin, fushat e reja të aktivitetit, masat e trajnimit të mëtutjeshëm etj.

Shihni gjithashtu ➔ Vlerësimi

Dizajni i shërbimit

Ky është aktiviteti i planifikimit dhe organizimit të njerëzve, infrastrukturës, komunikimit dhe komponentave materiale të shërbimit me qëllim të përmirësimit të cilësisë të saj dhe bashkëveprimit ndërmjet ofruesit të shërbimit dhe klientëve të tij.

Efektiviteti

Efektiviteti është marrëdhënia ndërmjet synimeve të vendosura dhe ndikimit, efektit apo rezultatit të arritur.

Efikasiteti

Efikasiteti është produkti (*output*) për kontributet apo kostot. Efikasiteti dhe produktiviteti mund të shihet si një dhe i vetëm. Produktiviteti mund të matet në mënyra që kapin qoftë kontributin e të gjithë faktorëve të prodhimit (produktiviteti i përgjithshëm i faktorit) apo faktori specifik (produktiviteti i punës apo produktiviteti i madh).

E-qeveria

E-qeveria është një aspekt i digjitalizimit – respektivisht përdorimi i teknologjisë të informacionit dhe komunikimit (TIK) në administratat publike. Kombinuar me ndryshimin organizativ dhe shkathtësitë e reja, ndihmon për të përmirësuar shërbimet publike dhe proceset demokratike dhe gjithashtu përforcon mbështetjen për politikën publike. E-qeveria shihet si një mundësi për të fituar një administratë më të mirë dhe më efikase. Kjo mund të përmirësojë zhvillimin dhe zbatimin e politikave publike dhe të ndihmojë sektorin publik që të përballet me kërkesat që janë potencialisht konfliktuese të ofrimit të më shumë shërbimeve dhe shërbimeve më të mira me më pak resurse.

E-mësimi

E-mësimi i referohet të gjithë formave të mësimit në të cilin mediat elektronike apo digjitale përdoren për prezantimin dhe shpërndarjen e materialeve të mësimit dhe/ose për mbështetjen e komunikimit ndërpersonal.

Etika

Etika në shërbimin publik mund të përkufizohet si vlerat dhe normat e përbashkëta të cilave u nënshtrohen nëpunësit publik në realizimin e detyrave të tyre. Natyra morale e këtyre vlerave/normave, që mund të theksohet apo nënkuptohet, i referohet asaj që konsiderohet se është e drejtë, e gabuar, e mirë, apo sjellje e gabuar. Përderisa vlerat shërbejnë si parime morale, normat gjithashtu mund të theksojnë se çfarë është ligjshëm dhe moralisht e saktë në situatën e dhënë.

E-mjete

Një e-mjet është një instrument kompjuterik i bazuar në internet që e bën një detyrë më të lehtë, më të shpejtë dhe më efikas.

Faktorët kritik të suksesit

Kjo lidhet me kushtet e mëparshme të cilat duhet të përmbushen me qëllim që të përmbushet synimi i planifikuar strategjik. Kjo potencon ato aktivitete apo rezultate kryesore të performancës që është thelbësore për një organizatë që të ketë sukses.

Formati i ekuilibrit të pikëzimit

Formati i ekuilibrit të pikëzimit (FEP) është një tërësi e matjeve sasimore që vlerësojnë se deri në cilën masë organizata ka sukses në arritjen e misionit dhe objektivave të saj strategjik. Këto matje janë ndërtuar rreth katër pikëpamjeve: inovacion dhe mësimi (menaxhimi i njerëzve), proceset e brendshme, klientët dhe menaxhimi financiar. Këto tregues të secilës qasje janë të lidhura njëra me tjetrën përmes një marrëdhënie shkak-efekt. Këto marrëdhënie janë të bazuara në hipotezën se duhet të monitorohen në mënyrë të përhershme.

FEP është gjithashtu shumë i dobishëm si një mjet i dobishëm për menaxhmentin që të informojë njerëzit në organizatë dhe palët e përfshira se deri në cilën masë është realizuar plani strategjik.

Formati i ekuilibrit të pikëzimit përdoret gjithnjë e më shumë në sektorin publik në Evropë.

Duhet të theksohet se formati i ekuilibrit të pikëzimit mund të përdoret në kuadër të vlerësimit të KPV.

FEMC

Fondacioni Evropian për Menaxhimin e Cilësisë.

Fuqizimi

Ky është proces në të cilin më shumë autoritet i është dhënë një individ apo grupi të njerëzve në procesin e vendimmarrjes. Mund të zbatohet ndaj qytetarëve apo punonjësve duke përfshirë personin/grupin dhe duke iu dhënë atyre një shkallë të autonomisë në veprimet/vendimet e tyre.

GDPR

GDPR është Rregullativa për mbrojtjen e të drejtave të përgjithshme të Bashkimit Evropian.

GRPD ka hyrë në fuqi në vitin 2018, dhe është hartuar për të modernizuar ligjet që mbrojnë informatat personale të individëve. GDPR është korniza e re evropiane e ligjeve për mbrojtjen e të dhënave.

Intelegjencia artificiale (IA)

Kjo është aftësia e një programi kompjuterik që të mendojë dhe mësojë. Gjithashtu është fushë studimi që përpiket që të bëjë kompjuterët e 'mençur'. Një sistem IA gjithashtu mund të përfitojë, përfaqësojë dhe përdor njohurinë. Ky përdorim ka të bëjë me aftësinë për të nxjerrë apo përfunduar njohuritë e reja nga njohuritë ekzistuese dhe të përdor metodat e përfaqësimit dhe përdorimit për të zgjidhur problemet komplekse

Informatat

Informatat janë përmbledhje e të dhënave të organizuara për të formuar një porosi; janë të dhëna që kanë kuptim. Një nga mënyrat e zakonshme për të përkufizuar informatat është që të përshkruhen ato si fakte të siguruara apo mësuara për diçka apo dikë.

Inovacioni

Inovacioni është procesi i përkthimit të ideve të mira në shërbime të reja, procese, mjete, sisteme dhe ndërveprim njerëzor. Një organizatë mund të përshkruhet si inovative kur një detyrë ekzistuese realizohet në një mënyrë që është e re për vendin e punës, apo kur organizata u ofron klientëve një shërbim të ri në mënyrë të ndryshme siç është vetëshërbimi përmes internetit.

Kultura e lidërsipit

Drejtuesit luajnë një rol të rëndësishëm në ndërtimin e kulturës organizative që është miqësore ndaj inovacionit. Përmes nxitjes të besimit të ndërsjellë dhe të qenit të hapur ata mund të veprojnë si trajnues

dhe mentor të punonjësve dhe të veprojnë si model. Me këtë sjellje ata gjenerojnë besim në rolin e tyre të lidërshiptit si dhe te ndjekësit për misionin dhe vizionin organizativ, dhe synimet e tij strategjike.

Kultura organizative

Kultura organizative përfshin të gjithë sjelljen, etikën dhe vlerat të cilat transferohen, praktikohen dhe zbatohen nga anëtarët e organizatës, të ndikuar nga sistemet dhe traditat nacionale, sociopolitike dhe ligjore.

Kultura e udhëhequr nga inovacioni

Kultura organizative që është miqësore ndaj inovacionit në sektorin publik karakterizohet nga disa vlera, siç janë: vetë-përgjegjësia, orientimi i qëndrueshëm i klientit, të qenit të hapur, shqyrtimi i modeleve të vendosura të veprimit, shumëllojshmëria, vlerësimi i ndërsjellë, orientimi i arritjeve dhe shumë me shumë. Në këtë kontekst, bashkëpunimi ndërorganizativ mund të hap perspektiva të reja dhe të iniciojë procese të rëndësishme të mësimit. Lidërshipi luan një rol kryesor në ndërtimin e kulturës organizative që është miqësore ndaj inovacionit.

Kouçingu

Kouçingu përdoret si një këshillë e orientuar kah synimi dhe kah zgjidhja dhe mbështetje për specialistët dhe nivelin ekzekutiv. Synimi është që të zhvillojë më tutje marrëdhënien e tyre dhe cilësitë e lidërshiptit në veçanti dhe të përshtasin atë me rrethanat e ndryshuara profesionale. Kouçingu shërben kryesisht për të arritur synimet me vullnet personal, që janë realiste dhe relevante për zhvillimin e klientit. Theksi është në promovimin e vetëreflektimit dhe vetëdijen.

Kodi i sjelljes

Këto janë rregullat, udhëzimet apo standardet e sjelljes për individët, grupet profesionale, ekipet ose organizatat. Kodet e sjelljes gjithashtu mund të aplikojnë aktivitetet specifike, siç janë auditimi apo matja referente dhe shpesh i referohen standardeve etike.

Konflikti i interesit

Një konflikt i interesit në sektorin publik i referohet konfliktit ndërmjet detyrës publike dhe interesit privat të zyrtarit publik, në të cilin interesi i kapacitetit privat të zyrtarit publik mund të ndikojë në mënyrë të gabuar në performancën e detyrave të tyre zyrtare (psh. punësimi dytësor, paragjykimi i mundshëm, pranimi i dhuratave). Edhe pse nuk ka dëshmi të veprimeve të gabuara, konflikti i interesit mund të krijojë një pamje të papërshtatshme që mund të minojë besueshmërinë në aftësinë e atij personi që të veprojë në mënyrë të duhur.

Kontrollimi

Kontrollimi është një funksion modern i sistemit të menaxhimit detyra kryesore e të cilët është planifikimi, udhëzimi dhe kontrollimi i fushave organizative. Në praktikë, çështjet e kontrollit dallohen ndërmjet kontrollit operacional dhe kontrollit strategjik.

Kontrolli operacional është përgjegjës për menaxhimin e buxhetit dhe siguron që organizata publike të jetë e suksesshme në aspekt ekonomik. Kontrolli strategjik analizon kornizat politike, ligjore, demografike, teknike, sociale, mjedisore dhe korniza tjera ashtuqë organizata publike mund të sigurohet se produktet që prodhon përmbushin kërkesat dhe ka mundësi që t'i përgjigjet ndryshimeve që kërkohen.

Konsensusi

Ashtu siç nënkupton nga vetë nocioni, kjo ka të bëjë me raritjen e marrëveshjes dhe zakonisht ndjek një vetëvlerësim fillestar kur vlerësuesit individual bashkohen për të krahasuar dhe diskutuar vlerësimet e tyre individuale dhe pikëzimet individuale. Procesi zakonisht përfundon me vlerësim individual për arritjen e marrëveshjes me një pikëzim të përgjithshëm të kombinuar dhe vlerësimi për organizim.

Konsensusi apo raporti për vetëvlerësim

Ky raport përshkruan rezultatet e vetëvlerësimit dhe duhet të përfshijë pikët e forta dhe fushat për përmirësim për organizatën. Ai gjithashtu mund të përbëjë propozimet (opsionale) për përmirësim në disa projekte kryesore.

Kompetencat

Kompetencat përfshijnë njohuritë, shkathtësitë dhe sjelljet e një individi të përdorur në praktikë në një situatë të punës. Kur një individ ka mundësinë që të realizojë një detyrë me sukses ata shihen se kanë arritur nivelin e kompetencës.

Lidershipi

Kjo është mënyra në të cilën liderët zhvillojnë dhe lehtësojnë arritjen e misionit dhe vizionit të organizatës. Ai pasqyron atë se si ata zhvillojnë vlerat e kërkuara për një sukses afatgjatë dhe i realizon ato përmes veprimeve dhe sjelljeve përkatëse. Ai thekson se si liderët janë të përfshirë personalisht në sigurimin e asaj se sistemi i menaxhimit është zhvilluar, realizuar dhe shqyrtuar dhe se organizatat janë të përqëndruara në mënyrë të përhershme në ndryshim dhe inovacion.

Liderët

Nocioni 'lider' tradicionalisht është shoqëruar me ata që janë përgjegjës për një organizatë. Fjala gjithashtu mund t'i referohet atyre njerëzve që, duke iu falemnderuar kompetencave të tyre në temën e caktuar, njihen si model nga të tjerët.

Llogaridhënia

Llogaridhënia është obligimi për t'u përgjigjur për përgjegjësitë që janë dhënë dhe pranuar, dhe për të raportuar mbi shfrytëzimin dhe menaxhimin e resurseve të besuara. Njerëzit që pranojnë llogaridhënien janë përgjegjës që të përgjigjen për pyetjet dhe raportimin mbi resurset dhe funksionet që janë nën kontrollin e tyre, atyre që duhet të mbajnë llogaridhënie, ashtuqë të dy palët kanë detyrat e tyre.

Matja referente

Kjo është arritje e matur në nivel të lartë (ndonjëherë njihet si 'më e mira e klasit' shihni praktikën më të mirë/të mirë/ frymëzuese më poshtë); një referencë apo matje që është standarde për krahasim; apo një nivel i performancës që njihet si standard i përsosshmërisë për procesin specifik. Ka përkufizime të shumta për matjen referente por fjalët kryesore që lidhen me vendosjen e standardeve është që 'të bëhen krahasime me të tjerët'. 'Matja referente është thjeshtë për të bërë krahasime me organizatat tjera dhe për të mësuar mësimet që zbulojnë ato krahasime' (Burimi: Kodi evropian i sjelljes për matjen referente)

Mbledhja e fondeve

Mbledhja e fondeve është praktika e financimit të projekteve ose duke ngritur para nga një numër të

madh të njerëzve të cilët secili kontribuon një shumë relativisht të vogël, zakonisht përmes internetit.

Mbrojtja e të dhënave

Procesi që ndihmon identifikimin dhe minimizimin e rrezikut të mbrojtjes dhe përpunimit të të dhënave që ka shumë gjasa të rezultojë në rrezik të lartë të individëve duhet të vlerësohet me kujdes. Për të siguruar pajtueshmërinë me Rregulloren e re për mbrojtjen e të dhënave të përgjithshme (GDPR) të Bashkimit Evropian, rekomandohet një Vlerësim i ndikimit të mbrojtjes të të dhënave që identifikon dhe vlerëson rreziqet për individët.

Një oficer për mbrojtjen e të dhënave (OMDH) ka një rol të sigurisë të kërkuar nga Rregullorja për mbrojtjen e të dhënave të përgjithshme (GDPR). Oficerët për mbrojtjen e të dhënave janë përgjegjës për mbikëqyrjen e strategjisë të organizatës për mbrojtjen e të dhënave dhe zbatimin e saj për të siguruar pajtueshmërinë me kërkesat e GDPR.

Mediat sociale

Mediat sociale janë mjete të komunikimit të bazuara në internet për krijimin, ndarjen dhe informatat e konsumit. Karakteristikat kryesore janë:

- ☐ Njerëzit që bashkëveprojnë me njëri tjetrin;
- ☐ Përmbajtja dhe profilet e gjeneruara nga përdoruesi;
- ☐ Personalizimi dhe llogaritë personale të përdoruesit;
- ☐ Butonat 'pëlqej', ndjekës, komente dhe vlerësime;
- ☐ Kompanitë globale të orientura drejtë përfitimit i menaxhojnë ato.

Platformat më të rëndësishme të mediave sociale dhe të përdorura në organizatat e sektorit publik janë Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn dhe Instagram. Komunikimi me qytetarët, palët e përfshira dhe klientët përmes kanaleve të përzgjedhura të mediave sociale duhet të merret parasysh nga të gjithë organizatat e sektorit publik, duke marrë parasysh rreziqet e privatësisë të të dhënave dhe dispozitat e Rregullores për mbrojtjen e të dhënave të përgjithshme.

Menaxhimi i objektit

Kjo i referohet menaxhimit të ndërtesave dhe objekteve të tyre teknike. Ndërtesat publike dhe prona tjetër, dhe proceset operative shihen në mënyrë holistike në kuadër të konceptit të menaxhimit të objektit. Synimi i trajtimit të koordinuar të proceseve është që të zvogëlojë në mënyrë të përhershme funksionimin dhe menaxhimin e kostove, të bëhen kostot fikse më fleksibile, të sigurohet disponueshmëria teknike e objektit dhe të mirëmbahet dhe madje rritet vlera e ndërtesave dhe objekteve në afat të gjatë.

Menaxhimi i burimeve njerëzore

Kjo përfshin menaxhimin, zhvillimin dhe shfrytëzimin e njohurisë, shkathtësive dhe potencialit të plotë të punonjësve të një organizate me qëllim që të mbështetet planifikimi i politikave dhe bizneseve dhe funksionimi efektiv i proceseve.

Menaxhimi i njohurisë

Menaxhimi i njohurisë është menaxhimi eksplicit dhe sistematik i njohurisë jetike – dhe është shoqëruar me procesin e krijimit, organizimit, shpërndarjes, përdorimit dhe eksploatimit. Është e rëndësishme të theksojmë se njohuria përfshin njohurinë e heshtur (që përmbahet në mendjet e njerëzve) dhe njohurinë eksplicite respektivisht të qartë (të kodifikuar dhe shpehur si informatë në bazat e të dhënave, dokumentet etj.). Programi i njohurisë të mirë do të adresojë procesin e zhvillimit dhe bartjes të njohurie

për këto forma themelore. Njohuria më jetike në shumicën e organizatave shpesh lidhet me: njohurinë e klientit, njohurinë në procese, njohurinë në produkte dhe shërbime, njohurinë e përshtatur për nevojat e përdoruesit, njohurinë në njerëz, kujtesën organizative, nxjerrjen e mësimave nga e kaluara apo diku tjetër në organizatë, njohurinë në marrëdhënie, asetet e njohurisë, dhe matja dhe menaxhimi i kapitalit intelektual. Një shumëllojshmëri e praktikave dhe proceseve është përdorur në menaxhimin e njohurisë. Disa nga më të zakonshmet janë: krijimi dhe zbulimi, ndarja dhe mësimi (komuniteti i praktikave), organizimi dhe menaxhimi

Menaxhmenti

Menaxhmenti i referohet funksionit të menaxhmentit në organizatën publike (psh. drejtuesi i departamentit, drejtuesi i qytetit). Përveç kësaj, menaxhmenti i referohet personit që ushtron këtë funksion dhe ka shkathtësitë e nevojshme të menaxhmentit. Funksionet dhe detyrat e zakonshme të menaxhmentit janë planifikimi, organizimi, lidhshipi dhe kontrolli i suksesit. Përkundër lidhshiptit, menaxhmenti merret me kornizat strukturore të menaxhimit të organizatës (psh. planifikimi, vendosja dhe realizimi i synimeve, kontrolli i suksesit, ndarja e resurseve etj.) ndërsa lidhshipi përqendrohet në lidhshiptin personal të njerëzve.

Mendësia e aftë

Një mendësi e aftë është mendësia që mund të kuptojë me të vërtetë ndryshimet e sjellura nga digjitalizimi dhe të përkthejë ato në veprime të duhura. Elementet kryesore të një mendësie të aftë janë:

- Intelejjenca kolektive tejkalon shërbimet individuale.
- Gabimet kuptohen si një mundësi për mësim.
- Përsosshmëria nuk kërkohet që në fillim.
- Përqëndrimi është te përfitimet e klientit.
- Mësimi bashkëpunues me klientin është pjesë e qasjes.

Një mendësi e aftë është rrjedhimisht një qëndrim si dhe një qasje inovative për zgjidhjen e problemeve që mund të shtyjnë përpara reformat e administratës publike në kohën e digjitalizimit. Një mendësi e aftë kërkohet nga niveli i drejtuesve dhe personelit.

Mentorimi

Mentorimi është një formë e zhvillimit të punonjësve në të cilën një person i besuar – mentor – ofron njohurinë e tij personit tjetër (nxënësit – personi që kalon mentorimin) për udhëzim, inkurajim dhe mbështetje. Synimi i mentorimit është që të promovojë mësimin dhe zhvillimin e punonjësit dhe t'u ndihmojë atyre që të zbulojnë potencialin e tyre. Koncepti i mentorimit gjithashtu ka gjasa që të mbështes punonjësit e rinj të gjejnë rolin e tyre, të identifikojnë personat e rëndësishëm për kontakt etj. me qëllim që të sigurojë një fillim të mirë në mjedisin e tyre të punës.

Menaxhimi i ndryshimit

Menaxhimi i ndryshimit përfshin gjenerimin e ndryshimeve të nevojshme në një organizatë, zakonisht të paraprirë nga modernizimi dhe agjendat e reformave, dhe mjeshtërimi i dinamikave të ndryshme përmes organizimit, zbatimit dhe mbështetjes të ndryshimit.

Menaxhimi efektiv i ndryshimit kërkon lidhship të fuqishëm, komunikim transparent dhe struktura të

qarta. Rrjedhimisht, një përzierje e instrumenteve dhe qasjeve të ndryshme është e nevojshme për të nxitur përpjekjet e ndryshimit, dhe vendos dhe realizon synimet e ndryshimit psh. menaxhimi i ndryshimit, cikli i ndryshimit, ambasadorët e ndryshimit, matjet referente dhe mësimi ndërsjellë, projektet e pilotimit, monitorimi, raportimi dhe zbatimi i PBKV.

Menaxhimi i ankesave

Menaxhimi i ankesave i referohet trajtimit sistematik të ankesave të klientit. Objektivat e menaxhimit të ankesave do të optimizojnë marrëdhëniet e qytetarëve/klientëve dhe të sigurojnë sigurimin e cilësisë.

Menaxhimi i performancës

Menaxhimi i performancës është një model i kontrollit ndërveprues i bazuar në marrëveshje. Thelbi i tij operativ është në aftësinë e palëve kontraktuese që të gjejnë ekuilibrin e duhur ndërmjet resurseve të disponueshme dhe rezultateve që do të arrihen prej tyre. Ideja themelore e menaxhimit të performancës në funksionim është, në një anë, për të ekuilibruar resurset dhe synimet sa më mirë që është e mundur, dhe nga ana tjetër, efikasiteti dhe cilësia, duke siguruar se efektet e dëshiruara janë arritur në një menyrë me kosto efikase.

Menaxhimi i përgjithshëm i cilësisë apo menaxhimi i cilësisë

Menaxhimi i përgjithshëm i cilësisë (MPC) është filozofia e menaxhimit që përfshin të gjithë organizatën (proceset themelore, të menaxhimit dhe mbështetjes) në marrjen e përgjegjësisë dhe sigurimin e cilësisë të produkteve/shërbimeve dhe proceseve të tyre duke kërkuar vazhdimisht që të përmirësojnë efektivitetin e proceseve të tyre në çdo fazë. MPC duhet të adresojë shumicën e dimensioneve të organizatës duke përdorur qasje holistike të menaxhimit për të kënaqur nevojat apo kërkesat e klientit; qasja përfshin palët e përfshira. Koncepti MPV ka lindur në vitin 1980; menaxhimi i përgjithshëm i cilësisë (MPC), menaxhimi i cilësisë (MC) apo cilësia e përgjithshme (CP) janë koncepti i njëjtë, edhe pse disa autorë tregojnë disa dallime

Menaxhimi i rrezikut

Menaxhimi i rrezikut i referohet praktikës të identifikimit paraprak të rreziqeve të mundshme, duke analizuar ato dhe duke marrë hapa të kujdesit për të zvogëluar/lakuar rrezikun.

Metodologjia Lean

Metodologjia *Lean* karakterizohet nga orientimi i qëndrueshëm i klientit dhe masat për zvogëlimin e kostos. Menaxhmenti *Lean* në vete synon krijimin e menaxhmentit korporativ të orientuar në proces me efikasitetin më të lartë të mundshëm si dhe proceset e përkufizuara qartë. Përgjegjësia dhe kanalet e komunikimit duhet të ndërtohen në mënyrë logjike, me dy aspektet më të rëndësishme të qasjes të menaxhmentit *lean* me përqendrim te klienti dhe zvogëlimi i kostove. Këto pika kontakti mund të lidhin proceset e brendshme dhe ndërmjet kompanive dhe strukturave.

Mësimi dhe rrjetet e bashkëpunimit

Mësimi dhe rrjetet e bashkëpunimit mund të jenë iniciativa të brendshme dhe/ose të jashtme për të lidhur punonjësit për të shkëmbyer njohuritë dhe praktikatat e mira, apo gjenerimin dhe konceptualizimin e inovacioneve të shërbimit/produktit.

Mësimi

Mësimi është përfitimi dhe mirëkuptimi i njohurive dhe informatave që mund të çojnë në përmirësim apo

ndryshim. Shembujt e aktiviteteve të mësimit organizativ përfshijnë matjen referente/mësimin e ndërsjellë, vlerësimet e brendshme dhe të jashtme dhe/ose auditimet, dhe studimet e praktikave më të mira. Shembujt e mësimit individual përfshijnë trajnimin dhe zhvillimin e aftësive.

- **Mjedisi i mësimit**
Një mjedis të mësimit në kuadër të komunitetit të mësimit është vendi ku zhvillohet mësimi në formë të përvetësimit të shkathtësive, ndarjes të njohurive dhe shkëmbimit të përvojës dhe dialogu për praktikën më të mirë.
- **Organizata për mësim**
Organizata për mësim është vendi ku vazhdimisht zgjerohen kapacitetet e tyre për të arritur rezultatet që ata dëshirojnë, ku nxiten modelet e reja të zgjeruese të të mësuarit, ku lirohen aspiratat kolektive, dhe ky njerëzit vazhdimisht mësojnë në kontekst të të gjithë organizatës..
- **Mësimi në vendin e punës**
Mësimi në vendin e punës është trajnimi i siguruar në vendin e punës. Kjo përfshin të pasurit e një kolegu me më shumë përvojë, mbikëqyrës apo drejtues që tregojnë apo i shpjegojnë gjërat punonjësit. Puna realizohet nën mbikëqyrje, dhe feedbacku është i rëndësishëm. Kouçingu, rotaconi në punë dhe pjesëmarrja në projektet e speciale janë format e mësimit në vendin e punës.

Mësimi i ndërsjellë

Matja referente në Administratat publike evropiane përqendrohet në aspektet e mësimit dhe tani zakonisht përdoret nocioni 'mësim i ndërsjellë', si mësim për t'u përmirësuar përmes ndarjes të njohurive, informatave dhe ndonjëherë resurseve. Njihet si një mënyrë efektive e prezantimit të ndryshimit organizativ. Zvogëlon rrezikun, është efikas dhe kursen kohë

Misioni/deklarata e misionit

Misioni shpjegon qëllimin kryesor të organizatës, çfarë organizata duhet të arrijë për palët e saj të përfshira dhe pse organizata ekziston. Misioni i organizatave të sektorit publik rrjedh nga politika publike dhe/ose mandatet statutores. Synimet përfundimtare që vendos një organizatë për të të arritur në kontekst të misionit të saj janë formuluar në vizionin e saj. Deklarata për misionin është deklarata me shkrim që mbetet e pandryshuar për një kohë të gjatë dhe përkufizon:

- ☐ Cili është qëllimi i organizatës?
- ☐ Çfarë llojë të produkteve apo shërbimeve janë siguruar?
- ☐ Cilët janë klientët parësorë?
- ☐ Cilat janë vlerat e organizatës?

Modeli i duhur

Njerëzit apo organizatat që shërbejnë si model në rolin e caktuar të sjelljes apo social për njerëzit tjerë për të imituar apo mësuar prej tyre.

MPC (Menaxhimi i përgjithshëm i cilësisë)

MPC është një filozofi e menaxhimit me fokus drejtë klientit që kërkon përmirësimin e vazhdueshëm të proceseve të biznesit duke përdorur mjete analitike dhe punë në ekip që përfshin të gjithë punonjësit.

Ndikimet

Ndikimet janë efektet dhe pasojat e veprimeve të mundshme dhe të vërteta, intervenimeve apo

politikave në sektorët publik, privat dhe atyre të tretë

Nga poshtë - lartë

Drejtimi i qarkullimit, për shembull, informatave apo vendimeve nga nivelet më të ulëta të një organizatë në nivelet më të larta njihet si qasje 'nga poshtë – lartë'. E kundërta është nga lartë - poshtë

Nga lartë poshtë

Ky është qarkullimi i informacionit dhe vendimeve nga nivelet e sipërme në nivelet e poshtme në kuadër të organizatës.

Njohuria

Njohuria mund të përkufizohet si informatë e ndryshuar nga përvoja, konteksti, interpretimi dhe pasqyrimi. Njohuria është rezultat i punës transformuese që është bërë një pjesë individuale e informacionit. Ne mendonjmë se njohuria dallon nga të dhënat apo informatat sepse kërkon kapacitet kognitiv njerëzor. Për shembull: praktikë, të dish si ta bësh - *know-how*, ekspertizë, njohuri teknike.

Njerëzit

Këto të gjithë janë individ të punësuar nga organizata duke përfshirë punonjësit me orar të plotë, me orar jo të plotë, dhe ato të përkohshëm.

Objektivat (synimet/qëllimet/caqet)

Objektivat janë formulimi i një situate të dëshiruar që përshkruan rezultatet apo efektet e dëshiruara siç janë përkufizuar në misionin e organizatës. Ata mund të jenë:

- ☐ Objektivat strategjik
Objektivat global për afatin e mesëm dhe të gjatë tregojnë drejtimin e përgjithshëm të dëshiruar të organizatës. Ata përshkruajnë rezultate apo efekte përfundimtare (rezultatet) që dëshiron të arrijë.
- ☐ Objektivat operativ
Këto kanë të bëjnë me formulimin konkret të objektivave strategjik, psh. në nivel të njësisë. Një objektivi operacional mund të transformohet menjëherë në një grup të aktiviteteve dhe detyrave.

Objektivat për zhvillim të qëndrueshëm (OZHQ)

17 Objektivat për zhvillim të qëndrueshëm (OZHQ) janë objektivat politike të Kombeve të Bashkuara (KB) që synojnë të sigurojnë zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik, social dhe të mjedisit jetësor. Aspektet kryesore të objektivave përfshijnë avancimin e rritjes ekonomike, zvogëlimin e pabarazive në standardet jetësore, krijimin e mundësive të barabarta dhe menaxhimin e qëndrueshëm të burimeve natyrore që sigurojnë konservimin dhe rezistencën e ekosistemit.

Objektivat SMART

Objektivat theksojnë se çfarë një organizatë ka vendosur për të arritur. Rekomandohet që objektivat të jenë SMART:

- ☐ Specifike – të jeni të saktë për atë që dëshironi të arrini.
- ☐ Të matshme – të keni objektiva sasiorë.
- ☐ Të arritshëm – a është objektivi shumë ambicioz, apo a është objektivi i mbuluar nga misioni?
- ☐ Realist – a janë të disponueshme resurset e nevojshme?
- ☐ Në kohë - të bëjnë pjesë në kohën e menaxhueshme.

Organizata e shërbimit publik/administrata publike

Organizata e shërbimit publik është çdo institucion, organizatë apo shërbim i sistemit, që është nën drejtimin e politikave, e kontrolluar nga një pushtet i zgjedhur (nacional, federal, rajonal apo lokal). Kjo përfshin organizatat që merren me zhvillimin e politikave dhe zbatimin e ligjit, dmth çështjet që nuk mund të shihen rreptësisht si shërbime.

Outputi (produkit)

Outputi është rezultati i menjehershëm i prodhimit, që mund të jenë të mira apo shërbime. Ka një dallim ndërmjet *outputeve* të ndërmjetme dhe përfundimtare; të parat janë produkte të ofruara nga një departament në tjetrin në kuadër të organizatës, të fundit janë *outpute* të ofruara për dikë jashtë organizatës.

Pajtueshmëria

Nocioni pajtueshmëri mund të përkufizohet si akti i respektimit apo pajtueshmërisë me ligjin, rregullat, kërkesat. Në një mjedis të biznesit, pajtueshmëria me ligjet, rregullat dhe politikat është pjesë e funksionimit të bizneseve dhe shpesh i referohet 'pajtueshmërisë të korporatave'.

Palët e përfshira

Palët e përfshira janë ato që kanë interes, qoftë financiar apo jo-financiar, në aktivitetet e organizatës. Palët e brendshme dhe të jashtme të përfshira mund të klasifikohen në katër kategori kryesore: institucionet politike, qytetarët/klientët; njerëzit që punojnë në organizatë; partnerët. Shembujt e palëve të përfshira: vendimmarrësit politik, qytetarët/klientët, punonjësit, shoqëria, agjencitë inspektuese, mediat, partnerët. Organizatat qeveritare gjithashtu janë palë të përfshira.

Parimi vetëm-njëherë

Në zhvillimin e shërbimeve publike të orientuara kah klienti dhe të drejtuara nga kërkesa, parimi vetëm një here luan një rol të rëndësishëm. Ai përshkruan vizionin se qytetarët mund të marrin informacion, të aplikojnë për shërbimet publike dhe të marrin produktin në një vend përmes një aplikimi. Në këtë kuptim, parimi vetëm njëherë është kundërshtari i parimit të burokracisë, që karakterizohet me të tjerash, nga një mori të përgjegjësive të ndryshme në administratat publike.

Partneriteti

Partneriteti është bashkëpunim me partitë tjera në bazë komerciale apo jokomerciale për të arritur një synim të përbashkët, duke krijuar kështu një vlerë të shtuar për organizatën dhe klientët/palët e përfshira të saj. Për të institucionalizuar partneritetet, mund të lidhen marrëveshjet për partneritet.

Partneriteti publik-privat

Partneriteti publik-privat është bashkëpunimi ndërmjet agjencisë qeveritare dhe kompanisë të sektorit privat që mund të përdoret në financim, projektet e ndërtimit dhe funksionimit, siç janë rrjetet e transportit publik, parqet dhe qendrat e konventave. Financimi i projektit përmes partneritet publik-privat mund të lejojë që një projekt të përfundohet më shpejtë apo të bëhet një mundësi në rradhë të parë.

Performanca

Performanca është matje e arritjeve të realizuara nga një individ, ekip, organizatë apo proces (shihni gjithashtu 'tregues').

Përgjegjësia sociale

Përgjegjësia sociale është përkushtim nga organizatat e sektorit privat dhe publik për të kontribuar për një zhvillim të qëndrueshëm duke punuar me punonjësit, familjet e tyre, komunitetet lokale dhe shoqërinë për të përmirësuar cilësinë e jetës. Synimi është që të sigurohet përfitim për organizatat dhe shoqëria civile.

Përgjegjësia sociale korporative

Përgjegjësia sociale korporative është një përkushtim nga organizatat e sektorit publik dhe privat për të kontribuar për zhvillimin e qëndrueshëm që punojnë me punonjësit, familjet e tyre, komunitetet lokale dhe shoqëria për të përmirësuar cilësinë e jetës. Synimi është të sjellin përfitime për organizatat dhe shoqërinë e gjërë.

Përfshirja

Organiza njeh çdo qenie njerëzore si pjesë e shoqërisë pavarësisht origjinës, aftësisë të kufizuar, orientimit seksual apo moshës. Ajo e njeh faktin se shoqëria si tërësi përfiton nga shumëllojshmëria e individëve dhe zbaton vlerat e mosdiskriminimit të individëve dhe realizon vlerat e mosdiskriminimit dhe barazisë në kulturën organizative dhe shërbimet. Organizatat e sektorit publik janë model i duhur në arritjen e një shoqërie përfshirëse

Përshkrimi i punës

Përshkrimi i punës është një përshkrim i përfunduar i funksionit (përshkrim i detyrave, përgjegjësi, njohuri, kompetencave dhe aftësi). Është instrument themelor për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe përbën një element të njohurisë, analizës, komunikimit dhe dialogut. Ai përfaqëson një kartë ndërmjet organizatës dhe bartësit të pozitës. Për më tepër, është faktor kryesor për të bërë të vetëdijshëm punëtorët dhe punonjësit për përgjegjësitë e tyre.

Përsosshmëria

Përsosshmëria nënkupton praktikën e jashtëzakonshme në menaxhimin e organizatës dhe arritjen e rezultateve që bazohen në një grup të koncepteve themelore nga menaxhimi i përgjithshëm i cilësisë siç janë formuluar nga FEMC. Këto përfshijnë: orientimi i rezultateve, përqëndrimi drejtë klientit, lidershipi dhe të qenit konstant në menaxhimin e qëllimit me proceset dhe faktet, përfshirjen e njerëzve, përmirësimi i vazhdueshëm dhe inovacioni, partneriteti i përfitimit të ndërsjellë dhe përgjegjësia sociale korporative.

Plani i veprimit

Plani i veprimit është një dokument që është plan i detyrave, ndarje të përgjegjësi, synimeve për realizimin e projektit (psh. Synimet/afatet e fundit) dhe resurset e nevojitura (psh. Orët, paratë).

Praktika më e mirë/e mirë/frymëzuese

Këto përfshijnë performancat superiore, metodat apo qasjet që çojnë në arritje të jashtëzakonshme. Praktika më e mirë është një nocion relativ dhe ndonjëherë thekson praktika inovative apo interesante të biznesit, që janë identifikuar përmes matjes referente. Ashtu si me matjen referente preferohet të flitet

për 'praktikat e mira' apo 'praktikat frymëzuese' meqënëse askush nuk mund të sigurohet se nuk ka më të mirë.

Privatësia e të dhënave

Ky aspekt i teknologjisë të informacionit (TI) trajton aftësinë e organizatës apo individit për të përcaktuar se cilat të dhëna nga sistemi kompjuterik mund të ndahen me palët e treta.

Procesi i përmirësimit të vazhdueshëm

Ky është një përmirësim i vazhdueshëm i organizatës në aspekt të cilësisë, ekonomisë apo kohës të ciklit. Përfshirja e të gjithë palëve të përfshira të një organizate është zakonisht një parakusht në këtë proces.

Procedura

Procedura është një përshkrim i detajuar dhe i përkufizuar mirë për atë se si duhet të realizohen aktivitetet.

Procesi

Procesi është grupi i aktiviteteve të ndërthurura, që transformojnë grupet e kontributeve në produkte (*output*) dhe rezultate, duke shtuar vlerë.

Politika e ciklit të jetëgjatësisë

Ndërtesat publike zakonisht përdoren për periudha të gjata kohore. Rrjedhimisht, vetëm mendimi për ciklin e tërësishëm të jetës nga ndërtimi në shkatërrim mund të ofrojë informata për cilësinë aktuale të një ndërtese. Të gjithë fazat e jetëgjatësisë të një ndërtese duhet të analizohen dhe optimizohen në lidhje me aspektet e ndryshme të qëndrueshmërisë. Synimi është që të arrihet një cilësi e lartë e ndërtesave me ndikimin më të vogël të mundshëm në mjedisin jetësor (psh. ndërtimi i qëndrueshëm, përdorimi i burimeve të ripërtëritshme të energjisë, pajisjet teknike duke përfshirë ripërdorimin, riciklimin apo depozitimin).

Për të zbatuar qasjen e politikës të ciklit të jetëgjatësisë, nevojitet një sistem i integruar i menaxhimit të objektit. Menaxhimi i integruar i objektit merr parasysh aspektet komerciale, teknike, dhe mjedisore të menaxhimit të ndërtesës.

Politika publike

Politika publike është një rrjedhë e dedikuar e veprimit e ndjekur nga organet dhe zyrtarët qeveritarë në trajtimin e problemit apo çështjes të interesit. Kjo përfshin veprimin, mosveprimin, vendimet dhe mosvendimet qeveritare, dhe nënkupton përzgjedhjen ndërmjet alternativave konkurruese.

Politika publike i referohet përmbledhjes të vendimeve, objektivave dhe aktiviteteve që ndërlidhen me përmbajtjen, të atyre që janë përfshirë në sistemin relevant politik (psh. bashkitë, shteti, dhe niveli federal, niveli evropian).

Qasshmëria

Qasshmëria e objekteve publike është kërkesa kryesore për qasje të barabartë në shërbimet publike dhe cilësi të lartë të shërbimit. Organizatat me qasshmëri të mirë mund të karakterizohen me këto aspekte: qasshmëria e sektorit publik dhe cilësia e lartë e shërbimit. Organizatat me qasshmëri të mirë

mund të karakterizohen me këto aspekte: qasshmëria e transportit publik, qasja e pamundësuar, hapja dhe kohët e pritjes, sportelet me një ndalesë, përdorimi i gjuhës të kuptueshme etj. Qasshmëria digjitale është përfshirë gjithashtu, psh. Uebfaqet pa pengesa.

Qytetarët/klientët

Nocioni i qytetarit/klientit është përdorur për të theksuar marrëdhënien e dyfishtë ndërmjet administratës publike nga njëra anë, përdoruesit e shërbimeve publike, dhe nga ana tjetër, publikut, të cilët si qytetarë dhe tatimpagues kanë interes në shërbimet dhe rezultatet e tyre

Qeverisja

Elementet kryesore të qeverisjes të mirë publike janë përcaktuar nga korniza e përcaktuar e autoritetit dhe kontrollit. Kjo do të përcaktojë: detyrimin e raportimit për arritjen e synimeve, transparencën e veprimeve, procesin e vendimmarjes për palët e përfshira, efikasitetin dhe efektivitetin, reagimin në nevojat e shoqërisë, parashikimin e problemeve dhe tendencave, dhe respektimin e ligjeve dhe rregullave.

Qëndrueshmëria/zhvillimi i qëndrueshëm

Ky zhvillim është i përshtatshëm për të përmbushur nevojat aktuale pa cënuar mundësinë për përmbushjen e nevojave të gjeneratave të reja.

Resurset

Resurset përfshijnë njohurinë, fuqinë punëtore, kapitalin apo teknologjinë që një organizatë përdor për të realizuar detyrat e saj.

Rezistenca

Menaxhimi i rezistencës përfshin të gjithë masat me qëllim të përmirësimit të rezistencës të një sistemi operativ për të përforcuar atë kundër ndikimeve të jashtme. Rrjedhimisht, rezistenca është rezistencë sistematike ndaj çrregullimeve dhe ndryshimeve të rrezikshme. Këtu është bërë një dallim ndërmjet formës proaktive (aftësisë) dhe formës reaktive (fuqisë). Rrjedhimisht, strukturat rezistente organizative karakterizohen nga përshtatshmëria e shpejtë ndaj ndikimeve të jashtme.

Rezultati

Ky është efekti i përgjithshëm që *outputet* e kanë te aktorët e jashtëm apo shoqërinë e gjërë. Këtu paraqitet një shembulli i një *outputi* dhe një rezultati: Kushtet më të rrepta për mbajtjen e armëve të zjarrit çojnë në më pak leje. *Output* i ndërmjetëm është se lëshohen më pak leje. *Outputi* përfundimtar është se ka më pak armë të zjarrit që qarkullojnë në shoqëri. Këto *outpute* çojnë në rezultatin se është arritur nivel apo ndjenjë më e lartë e sigurisë.

Rezultatet kryesore të performancës

Këto janë rezultatet që organizata i arrin në lidhje me strategjinë e saj dhe planifikimi në lidhje me nevojat dhe kërkesat e palëve të ndryshme të përfshira (rezultatet e jashtme), dhe rezultatet e organizatës në raport me menaxhimin dhe përmirësimin e saj (rezultatet e brendshme).

Ri-inxhinierimi i proceseve të biznesit (RPB) Idea e RPB është që të ridizajnojë tërësisht procesin, që krijon mundësin për të bërë një hap të madh përpara apo për arritjen e një përparimi të rëndësishëm.

Pasiqë të përfundohet ky proces mund të bëhet një rikthim në kërkimin e mënyrave për të bërë përmirësime të vazhdueshme graduale për të optimizuar procesin.

Robotika

Robotika dhe intellegjenca artificiale i referohet automatizimit të punës rutine që përsëritet me ndihmën e teknologjive inteligjente. Këto teknologji janë veçanërisht të përshtatshme për këto fusha të realizimit. Shërbimet e informimit, analitika e videove, detyrat e mbikëqyrjes apo filtrimi i informatave relevante nga mediat sociale, vlerësimi dhe përpunimi i dokumentit në tekst etj.

Rrjeti

Rrjeti është një organizatë joformale që lidh njerëzit apo organizatat që mundet por jo patjetër të kenë një linjë apo komandë formale. Anëtarët e rrjetit shpesh ndajnë vlerat dhe interesat

Sigurimi i cilësisë

Sigurimi i cilësisë është përqëndruar në proceset themelore me qëllim të garantimit të cilësisë të produktit apo shërbimit. Sigurimi i cilësisë përfshin kontrollin e cilësisë. Ky koncept, i lindur në vitin 1950 që përdorej gjërësisht në vitet 1980 dhe 1990 përmes normave ISO 9000, nuk përdoret më. Ai është zëvendësuar me konceptin e menaxhimit të përgjithshëm të cilësisë.

Sistemi i menaxhimit të cilësisë (SMC)

Ky është një grup i aktiviteteve të koordinuara për të drejtuar dhe kontrolluar një organizatë me qëllim që të përmirësojë vazhdimisht efektivitetin dhe efikasitetin e performancës të saj.

Siguria kibernetike

Siguria kibernetike është mbrojtja e sistemeve të lidhur me internet duke përfshirë harduerin, softuerin dhe të dhënat nga sulmet kibernetike. Në një kontekst kompjuterik, siguria përbëhet nga siguria kibernetike dhe siguria fizike – që të dyja përdoren nga sipërmarrjet për t'u mbrojtur kundër qasjes të paautorizuar në qendrat e të dhënave dhe sistemet tjera kompjuterike.

Sistemi i menaxhimit të informacionit (SMI)

SMI është një sistem i kompjuterizuar i informacionit që grumbullon dhe përgatit informacionin organizativ (psh. të dhënat e performancës, të dhënat e buxhetit, të dhënat e *outputeve* dhe rezultateve) për të menaxhuar organizatën në bazë të masave të përhershme të arritjes të synimit, rrezikut dhe cilësisë. Duke u bazuar në këtë informacion, mund të realizohen analizat, mund të zgjidhen problemet dhe të merren vendimet strategjike. Sistemet e menaxhimit të informacionit mbledhin të dhënat e brendshme dhe të jashtme dhe përgatisin ata për vendimet e menaxhmentit

Sistemi i kontabilitetit/llogaritjes të kostove

Sistemi i kontabilitetit/llogaritjes të kostove është fushë qendrore e kontabilitetit të brendshëm ku kostot janë regjistruar, alokohen në titujt buxhetor (për shembull shërbime dhe produktet) dhe vlerësohen për qëllimet speciale. Sistemet e kontabilitetit të kostos tregojnë koston në të cilën prodhohen shërbimet publike. Rezultatet e kontabilitetit të kostos sigurojnë kontribute të rëndësishme për sistemet e matjes të performancës.

Sondazhi

Sondazhi përdoret për të grumbulluar të dhëna mbi mendimet, sjelljet apo njohurinë nga individët dhe grupet. Shpesh vetëm një pjesë nga e gjithë popullsia i kërkohet që të marr pjesë.

Strategjia

Strategjia është një plan afatgjatë i veprimeve të prioritizuara të ndërtuara për të arritur një synim të madh apo të përgjithshëm apo për të përmbushur një mission.

Struktura organizative

Kjo është mënyra se si është strukturuar një organizatë dmth ndarja e fushave të punës apo funksioneve, zinxhirët formal të komunikimit ndërmjet drejtuesve dhe punonjësve, dhe mënyra si ndahen detyrat dhe përgjegjësitë në organizatë.

Stuhia e mendimeve

Kjo mënyrë është përdorur si mjet për punën në ekipë për të gjeneruar ide pa kufizime në një periudhë të shkurtër kohore. Rregulla më e rëndësishme është të shmanget çdo lloj i kritikës gjatë fazës të prodhimit të ideve.

Shqyrtimet e shpenzimeve

Shqyrtimet e shpenzimeve janë të strukturuar, proceset e detyrueshme të auditimit shërbejnë për të pyetur se si dhe pse, në lidhje me përmbushjen e detyrave në administratën publike dhe duke rritur kështu efikasitetin dhe efektivitetin në sigurimin e shërbimeve publike. Shqyrtimet e shpenzimit mund të ndihmojnë organizatat publike që të kuptojnë më së miri shpenzimet dhe të identifikojnë mundësi për efikasitet. Ata janë vlerësime të detajuara të fushave specifike të shpenzimit, me synimin për të rritur transparencën, përmirësimin e efikasitetit, dhe, kur është e nevojshme, relokim të resurseve.

Shumëllojshmëria

Shumëllojshmëria lidhet me dallimet. Ajo mund të lidhet me vlerat, qëndrimet, kulturën, filozofinë apo bindjet religjioze, njohuritë, shkathtësitë, përvojën dhe stilin e jetës ndërmjet grupeve, apo individëve në kuadër të grupit. Gjithashtu mund të jetë bazë e origjinës gjinore, nacionale ose etnike, aftësisë të kufizuar apo moshës. Në administratën publike një organizatë e shumëllojshme do të konsiderohet të jetë ajo që pasqyron shoqërinë dhe nevojat e ndryshme të klientëve dhe palëve të përfshira të cilëve u shërben.

Të dhënat e mëdha

Të dhënat konsiderohet se janë lënda e parë e shekullit njëzet e një. Kompanitë e të dhënave të mëdha si dhe shtetet presin impulse të reja për rritjen ekonomike dhe vlerën publike. Të dhënat e mëdha karakterizohen me tre karakteristika qëndrore: vëllimi i të dhënave, shumëllojshmëria e të dhënave, dhe shpejtësia e të dhënave. Për shkak të digjitalizimit progresiv të pothuajse të gjithë fushave të shoqërisë, sasia e të dhënave themelore të disponueshme po rritet. Analitika e të dhënave të mëdha siguron njohuri të gjithanshme psh në fushën e sigurisë publike ('analiza e politikës të ardhshme'), shërbimet e interesit të përgjithshëm, arsim, politikë sociale dhe të inovacionit.

Të dhënat e hapura

Çdo lloj i të dhënave që mund të përdoret lirisht, ripërdoren dhe rishpërndahen nga secili – duke iu nënshtruar vetëm kërkesës për të bërë referencë për burimin origjinal. Përveç hapjes ligjore, të dhënat

e hapura gjithashtu kërkojnë hapje teknike përmes formateve të lexueshme nga makineritë dhe disponishmërisë në shumicë, psh. PDF nuk përmbush kërkesat e hapjes teknike

Të menduarit për dizajnin

Kjo mënyrë i referohet proceseve kognitive, strategjike dhe praktike nga të cilat janë zhvilluar konceptet e dizajnit (propozimet për produktet, ndërtesat, makinat e reja etj.) nga dizajnuesit dhe/ose ekipet e dizajnit. Të menduarit për dizajnin synon të ndihmojë sektorin publik për të zhvilluar zgjidhje praktike dhe inovative për problemet e përditshme.

Të paturit kuptim

Koncepti i të paturit kuptim i referohet aftësive kryesore të lidershit për botën komplekse dhe të dinamike në të cilën jetojmë dhe ka të bëjë me çështjen e madhe për atë se si ne mund të strukturojmë të panjohurën për të qënë të aftë për të vepruar në të.

Të paturit kuptim gjithashtu i referohet asaj se çfarë kuptimi qëndron pas aktiviteteve të ndryshme të punonjësve apo cili është kontributi konkret i një shërbimi individual në suksesin e përgjithshëm të organizatës.

Treguesit

Treguesit janë masa sasiore që sigurojnë informata për performancën e organizatës në një formë gjithëpërfshirëse.

Treguesit e performancës janë masat e shumta operative të përdorura në administratën publike për të ndihmuar në monitorimin, mirëkuptimin, parashikimin dhe përmirësimin e asaj se si organizata funksionon dhe performon. Ka disa nocione të përdorura për të matur performancën organizative: rezultatet, masat, treguesit, dhe parametrat. Rrjedhimisht, është e rëndësishme që të paktën të matet performanca e atyre proceseve që janë thelbësorë për ofrimin e rezultateve të dëshiruara.

Treguesit kryesorë të performancës masin aspektet më kritike, dhe masin performancën e atyre proceseve që në mënyrë thelbësore përmbahen në Kriteret 4 dhe 5 të KPV, që me shumë gjasa ndikojnë në efektivitetin dhe efikasitetin e rezultateve kryesore të performancës

Transparenca

Transparenca nënkupton hapje, komunikim dhe llogaridhënie. Është një zgjatje metaforike e mendimit të përdorur në shkencat fizike: një objekt transparent është ai që mund të shihet përtej. Procedurat transparente përfshijnë takime të hapura, deklarata të zbulimit (shpalosjes) financiar/e.

Liria e informimit për legjislacion, shqyrtimet buxhetore, auditimet

Transparenca buxhetore/financiare

Idea e hapjes të buxhetit në bazë ndjek synimin e sigurimit të informacionit gjithëpërfshirës, të kuptueshëm, gjithëpërfshirës dhe të qasshëm pa pagesë në buxhetin publik përmes internetit. Për të rritur përpjekjet për transparencë më të lartë buxhetore/financiare është publikimi i dokumenteve të buxhetit, iniciativa për buxhet të hapur (www.openspending.org), rrjetëzimi dhe vizualizimi i të dhënave financiare deri në përfshirjen e qytetarëve në proceset e ekonomive familjare (informojnë, komentojnë, diskutojnë, marrin pjesë).

Udhëheqja sipas shembullit

Me qëllim që të transformohet kultura organizative, lidhshipi luan një rol jetik. Duke vepruar si model i duhur, drejtuesit mund të demonstrojnë gatishmërinë e tyre për ndryshim dhe për të krijuar ndjekës. Rrjedhimisht, Programet për ndryshimin e kulturës si dhe trajnimet për lidhshipi duhet të adresojnë këto koncepte: integriteti, të paturit kuptim, respekti, pjesëmarrja, inovacioni, fuqizimi, saktësia, llogaridhënia, aftësia, etj.

Vazhdimësia

Në vazhdimësi të procesit dhe ndryshimeve të vetëvlerësimit në një organizatë, vazhdimësia synon matjen e arritjes të synimeve kundrejt objektivave të theksuar. Analiza mund të rezultojë në fillimin e iniciativave të reja dhe përshatjen e strategjisë dhe planifikimin në pajtim me rrethanat e reja.

Vizioni

Kjo është një endërr apo aspiratë e arritshme për atë se çfarë dëshiron organizata të bëjë dhe ku dëshiron të jetë. Konteksti i kësaj ëndre dhe aspirote është caktuar nga misioni i organizatës.

Vlera – vlera publike

Vlerat i referohen vlerave monetare, mirëqënies, dhe atyre kulturore. Vlerat morale konsiderohen se janë pak a shumë universale, ndërsa vlerat kulturore mund të ndryshojnë ndërmjet organizatave si dhe ndërmjet shteteve. Vlerat kulturore në kuadër të organizatës duhet të transferohen dhe praktikohen, dhe gjithashtu të ndërlidhen me misionin e organizatës. Ata mund të jenë shumë ndryshe ndërmjet organizatave jo-fitimprurëse dhe bizneseve private.

Vlerat publike i referohen vlerës se shoqëria rrjedh nga shërbimet (publike) në vend të atyre individuale (vlera private). Megjithatë, kjo vlerë e shtuar shpesh nënvlerësohet dhe në shumë raste nuk perceptoheja as nga publiku as nga organizatat e tyre. Në kohë të buxheteve të kufizuara kohore është me rëndësi të bëjmë të dukshme vlerën publike që gjenerohet nga shërbimet publike. Qasja e vlerës publike përdoret nga organizatat publike si dhe nga organizatat jo-fitimprurëse për të bërë transparent kontributin dhe vlerën e tyre për shoqërinë psh. në fushën e akomodimit, transmetimit publik, policisë.

Vlerësimi

Vlerësimi është për të shqyrtuar nëse veprimet e ndërmarra kanë prodhuar efektet e dëshiruara dhe nëse veprimet tjera mund të kishin arritur rezultate më të mira në kosto më të ulët.

Vlerësimi/vlerësimi i performancës/intervistat e performancës

Vlerësimi i performancës duhet të kuptohet në kontekstin e menaxhmentit. Zakonisht, sistemi i menaxhmentit të një organizate do të përfshijë vlerësimin e performancës të punës të punonjësve individual. Kjo praktikë ndihmon që të monitorohet performanca e departamentit dhe performanca e përgjithshme organizative duke ndarë performancën individuale në nivelet e ndryshme të menaxhmentit në kuadër të organizatës.

Intervista e vlerësimit personal ndërmjet punonjësve individual dhe menaxherit të tyre të linjës është mënyra më e zakonshme për realizimin e vlerësimit. Gjatë intervistës, përveç vlerësimit të performancës,

mund të vlerësohen aspektet tjera të punësimit të individit duke përfshirë njohurinë për nivelin e punës dhe kompetencat nga të cilat mund të identifikohen nevojat e trajnimit. Në qasjen e MPC, PBKV, duke u bazuar në përmirësimin e vazhdueshëm, është përdorur në nivelin individual: PLANIFIKONI punën për vitin e ardhshëm, BËNI punën, KONTROLLONI rezultatet tuaja gjatë intervistës për vlerësimin e performancës dhe VEPRONI nëse është e nevojshme për vitin e ardhshëm: objektivat, mënyrat dhe kompetencat. Ka disa mënyra për të rritur objektivitetin e vlerësimit të performancës:

- Vlerësimi i lartë ku drejtuesit vlerësohen nga punonjësit që u raportojnë drejtëpërdrejtë atyre.
- Vlerësimi 360 shkallë ku drejtuesit vlerësohen nga këndvështrimet e ndryshme: drejtuesit e përgjithshëm, kolegët, bashkëpunëtorët dhe klientët.

SHTOJCË: Struktura e KPV 2013 në raport me KPV 2020

MUNDËSUESIT	
KPV 2013	KPV2020
Kriteri 1: Liderशिpi	Kriteri 1: Liderशिpi
Nënkriteri 1.1 Siguroni drejtim për organizatën duke zhvilluar misionin, vizionin dhe vlerat e saj	Nënkriteri 1.1 Siguroni drejtimin për organizatën duke zhvilluar misionin, vizionin dhe vlerat e saj
Nënkriteri 1.2 Menaxhimi i organizatës, performanca e saj dhe përmirësimi i saj i vazhdueshëm	Nënkriteri 1.2 Menaxhon organizatën, performanca e saj dhe përmirësimin e saj të vazhdueshëm
Nënkriteri 1.3 Motivoni dhe mbështesni njerëzit në organizatë dhe veproni si model i duhur.	Nënkriteri 1.3 Frymëzoni , motivoni dhe mbështesni njerëzit në organizatë dhe veproni si model i duhur
Nënkriteri 1.4 Menaxhoni marrëdhëniet efektive me institucionet politike dhe palët tjera të përfshira	Nënkriteri 1.4 Menaxhoni marrëdhënie efektive me institucionet politike dhe palët tjera të përfshira
Kriteri 2: Strategjia dhe planifikimi	Kriteri 2: Strategjia dhe planifikimi
Nënkriteri 2.1 Mbledh informata për nevojat e tashme dhe të ardhshme të palëve të përfshira si dhe informata relevante të menaxhmentit	Nënkriteri 2.1 Identifikoni nevojat dhe pritshmëritë e palëve të përfshira, mjedisin e jashtëm dhe informatat relevante të menaxhmentit
Nënkriteri 2.2 Hartoni strategjinë dhe planifikimin duke marrë parasysh informacionin e mbledhur	Nënkriteri 2.2 Hartoni strategjitë dhe planet duke u bazuar në informacionin e mbledhur
Nënkriteri 2.3 Komunikoni dhe zbatoni strategjinë dhe planifikimin në të gjithë organizatën dhe shqyrtoni atë në bazë të rregullt	Nënkriteri 2.3 Komunikoni, realizoni dhe shqyrtoni strategjitë dhe planet
Nënkriteri 2.4 Planifikoni, zbatoni dhe shqyrtoni inovacionin dhe ndryshimin	Nënkriteri 2.4 Menaxhoni ndryshimin dhe inovacionin për të siguruar aftësinë dhe rezistencën e organizatës
Kriteri 3: Njerëzit	Kriteri 3: Njerëzit
Nënkriteri 3.1 Planifikoni, menaxhoni dhe përmirësoni burimet njerëzore në mënyrë transparente në lidhje me strategjinë dhe planifikimin	Nënkriteri 3.1 Menaxhoni dhe përmirësoni burimet njerëzore për të mbështetur strategjinë e organizatës
Nënkriteri 3.2 Identifikoni, zhvilloni dhe përdorni kompetencat e punonjësve duke harmonizuar synimet individuale me ato organizative	Nënkriteri 3.2 Zhvilloni dhe menaxhoni kompetencat e njerëzve
Nënkriteri 3.3 Përfshini punonjësit duke zhvilluar dialogun e hapur dhe fuqizimin, duke mbështetur mirëqënien e tyre	Nënkriteri 3.3 Përfshini dhe fuqizoni njerëzit dhe mbështesni mirëqënien e tyre

Kriteri 4: Partneritetet dhe resurset	Kriteri 4: Partneritetet dhe resurset
Nënkriteri 4.1 Zhvilloni dhe menaxhoni partneritetet me organizatat relevante	Nënkriteri 4.1 Zhvilloni dhe menaxhoni partneritetet me organizatat relevante
Nënkriteri 4.2 Zhvilloni dhe realizoni partneritetet me qytetarët/klientët	Nënkriteri 4.2 Bashkëpunoni me qytetarët dhe organizatat e shoqërisë civile
Nënkriteri 4.3 Menaxhoni financat	Nënkriteri 4.3 Menaxhoni financat
Nënkriteri 4.4 Menaxhoni informatat dhe njohuritë	Nënkriteri 4.4 Menaxhoni informatat dhe njohuritë
Nënkriteri 4.5 Menaxhoni teknologjinë	Nënkriteri 4.5 Menaxhoni teknologjinë
Nënkriteri 4.6 Menaxhoni objektet	Nënkriteri 4.6 Menaxhoni objektet
Kriteri 5: Proceset	Kriteri 5: Proceset
Nënkriteri 5.1 Identifikoni, krijoni, menaxhoni dhe bëni inovacion të proceseve në një bazë të vazhdueshme duke përfshirë palët e përfshira	Nënkriteri 5.1 Krijoni dhe menaxhoni proceset për të rritur vlerën e qytetarëve dhe klientëve
Nënkriteri 5.2 Zhvilloni dhe ofroni shërbime dhe produkte të orientuara kah qytetarët/klientët	Nënkriteri 5.2 Ofroni produkte dhe shërbime për klientët, qytetarët, palët e përfshira, dhe shoqërinë
Nënkriteri 5.3 Koordinoni proceset në organizatë dhe me organizatat tjera relevante	Nënkriteri 5.3 Koordinoni proceset në organizatë dhe me organizatat tjera përkatëse
Rezultatet	
KPV 2013	KPV2020
Kriteri 6: Rezultatet e orientuara kah qytetari/klienti	Kriteri 6: Rezultatet e orientuara kah qytetari/klienti
Nënkriteri 6.1 Masat e perceptimit	Nënkriteri 6.1 Masat e perceptimit
Nënkriteri 6.2 Masat e performancës	Nënkriteri 6.2 Masat e performancës
Kriteri 7: Rezultatet e njerëzve	Kriteri 7: Rezultatet e njerëzve
Nënkriteri 7.1 Masat e perceptimit	Nënkriteri 7.1 Masat e perceptimit
Nënkriteri 7.2 Masat e performancës	Nënkriteri 7.2 Masat e performancës
Kriteri 8: Rezultatet e përgjegjësisë sociale	Kriteri 8: Rezultatet e përgjegjësisë sociale
Nënkriteri 8.1 Masat e perceptimit	Nënkriteri 8.1 Masat e perceptimit
Nënkriteri 8.2 Masat e performancës	Nënkriteri 8.2 Masat e performancës
Kriteri 9: Rezultatet e kryesore të performancës	Kriteri 9: Rezultatet kryesore të performancës
Nënkriteri 9.1 Rezultatet e jashtme: <i>outputet</i> dhe rezultatet e synimeve	Nënkriteri 9.1 Rezultate e jashtme: <i>outputet</i> dhe vlera publike
Nënkriteri 9.2 Rezultatet e brendshme: niveli i efikasitetit	Nënkriteri 9.2 Rezultatet e brendshme: niveli i efikasitetit

Mirënjohjet

Korniza e përbashkët e vlerësimit (KPV) është rezultat i bashkëpunimit ndërmjet Shteteve anëtarë të Rrjetit EUPAN. KPV është ofruar si model i përbashkët për të ndihmuar organizatat e sektorit publik për të përdorur teknikat e menaxhimit të cilësisë. Ajo ofron kornizë të përgjithshme, që është e përshtatshme për vetëvlerësimin e organizatave të sektorit publik dhe zhvillimin e tyre drejtë përsosshmërisë.

Verzioni i 2020 i KPV është rezultat i një bashkëpunimi aktiv të Korrespondentëve Nacional të rrjetit të KPV dhe Institutit Evropian të Administratës Publike (EIPA), që janë përgjegjës për promovimin, zbatimin dhe shqyrtimin periodik të KPV në nivelet evropiane dhe nacionale.

Redaktimi i KPV2020 është realizuar nga:

Koordinatori: Tomas Prorok (Këshilltar special i EIPA), Sabina Bellotti (Itali)

- ☐ Majkëll Kallinger, Filip Parzer (Austri)
- ☐ Isabelle Vershueren (Belgjikë)
- ☐ Jana Ilomaki, Timo Kuntsi, Aila Sarmala (Finlandë)
- ☐ Teresa Ascione, Italo Benedini, Klaudia Miljore, (Itali)
- ☐ Katarzina Dudzik (Poloni)
- ☐ Kristina Evaristo (Portugali)
- ☐ Fabricio Rosi (EIPA)

Kontributet janë siguruar nga Bullgaria, Greqia dhe Republika Sllovake.

Gjatë procesit janë vlerësuar të dhënat shtesë të Korrespondentëve Nacional të KPV.

Qendra Evropiane e Resurseve të KPV – Instituti Evropian për Administratë Publike

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Hollandë

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

Korrespondentët për KPV në EUPAN

Austri	Z. Majklëll Kallinger	Ministria e Shërbimit Civil dhe Sporteve
Belgjikë	Z. Izabelle Verskuren	Shërbimet Federale Publike
Bullgari	Z. Mimi Jotova	Instituti i Administratës Publike
Kroaci	Z. Tomislav Miçetiç	Ministria e Administratës Publike
Qipro	Znj Lenia Orfanidou	Ministria e Financave
Estoni	Znj Nele Nou	Ministria Estoneze e Financave
Finlandë	Z. Timo Kuntsi	Instituti Finlandez HAUS i Menaxhimit Publik.
Greqi	Z. Joanis Dimitriou	Ministria e Punëve të Brendshme
Hungari	Z. David Kojza	Zyra e Kryeministrit
Itali	Znj Sabina Bellotti	Departmeni i Administratës Publike
Lituani	Znj Aushra Galveniene	Ministria e Punëve të Brendshme të Republikës të Litanisë
Luksemburg	Znj Nadine Hoffmann	Ministria e funksionit publik dhe reformës administrative
Maltë	Z. Zhosef Bugeja	Zyra e Kryeministrit
Poloni	Znj Katarzina Dudzik	Zyra e Kryeministrit
Portugali	Znj Kristina Evaristo	Ministria e Financave
Rumuni	Znj Vasilica-Valentina Rusen	Ministria Zhvillimit dhe Administratës Publike
Sllovaki	Znj Kristína Krupčíkova	Zyra Sllovake e Standardeve, Metrologjisë dhe Testimit
Slloveni	Znj Loredana Leon	Ministria e Administratës Publike
Spanjë	Znj Begonja Lazaro Alvarez	Ministria e Financave dhe Administratës Publike
EIPA	Z Fabrizio Rosi	Qendra Evropiane e Resurseve të KPV
Komisioni Evropian	Znj Sabina Shli	Komisioni Evropian, DP, Resurset Njerëzore dhe Siguria

Shtete Evropiane dhe Organizatat që Zbatojnë KPV

Bosnjë dhe Hercegovina	Z. Kenan Avdagic	Zyra e koordinorit për Reforma në administratën publike (ZKRAP)
Maqedoni e Veriut	Znj. Marija Nikoloska	Ministria e Shoqërisë Informatike dhe Administratës (MSHIA)
Serbi	Znj, Ljiljana Uzelac	Ministria e Administratës Publike dhe Pushtetit Lokal
Ukrainë	Znj. Anzhela Kukulia	Qendra për përshtatjen e shërbimit civil për standardet e Bashkimit Evropian
Shkolla Rajonale e Administratës Publike	Z. Goran Pastroviç	Drejtuues i Programit, Shkolla Rajonale e Administratës Publike

Gjithashtu Azerbaixhan, Gjeorgjia dhe Turqia kanë pilotuar programet e KPV

Shtetet jo-Evropiane që pilotojnë KPV

Brazil, Kape Verde, Kinë, Republikë Domenikane, Egjipt, Indonezi, Ishujt Flidisht, Marok dhe Namibi.

