



Заедничка рамка за проценка

**Европски модел за подобрување на јавните
организации преку самооценување**

Содржина

Предговор	Fehler! Textmarke nicht definiert.
I Вовед	Fehler! Textmarke nicht definiert.
II Што да се оценува: рамката за проценка	11
Критериум 1: Водство	14
Критериум 2: Стратегија и планирање	19
Критериум 3: Луѓе	24
Критериум 4: Партнерства и ресурси	28
Критериум 5: Процеси	35
Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓаните/клиентите	40
Критериум 7: Резултати во однос на луѓето	43
Критериум 8: Резултати во однос на општествената одговорност	47
Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење	Fehler! Textmarke nicht definiert.
III Како да се оценува: систем на бодување	Fehler! Textmarke nicht definiert.
IV Насоки за подобрување на организацијата со примена на ЦАФ	61
V Процедура за надворешна проверка од ЦАФ	73
VI Поимник за ЦАФ	74
АНЕКС: Структура на ЦАФ 2013 наспроти ЦАФ 2020	96
Признанија	99

Предговор

Европската мрежа на јавни администрации (ЕУПАН) е неформална мрежа на Генералните директори одговорни за јавните администрации во земјите-членки на Европската Унија, Европската комисија (ЕК) и на земјите- набљудувачи. Мрежата работи здружено за да обезбедат висококвалитетни јавни услуги и администрации во Европа.

Значењето на ЕУПАН лежи во нејзината свртеност кон иднината и споделување искуства за предизвиците со кои се соочува јавната администрација на национално и на европско ниво. Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) е највидливиот производ од мрежата, со јасно влијание врз тоа како се проценува и подобрува квалитетот на јавните администрации во Европа. Овој модел почна да се употребува и надвор од Европа, а со тоа влијанието е уште поголемо. Во 2019 година има 4.100 регистрирани корисници на ЦАФ во земји во и вон Европа.

Новиот CAF2020 е петта верзија на овој модел. Основата на моделот се темели на докажан модел на ЦАФ кој беше пуштен во употреба во 2000 година. ЦАФ е првата алатка за управување со квалитетот која е развиена од јавниот сектор и е дизајнирана конкретно за неговите потреби. Станува збор за општ, едноставен, достапен модел кој е лесен за употреба за сите организации од јавниот сектор. Моделот на ЦАФ е ревидиран и приспособен за подобро да одговори на развојот и еволуцијата на јавното управување и општеството. Ажурирањата на оваа верзија CAF2020 воглавно се однесуваат на дигитализација, агилност, одржливост и разновидност.

Оваа нова верзија е плод на интензивна соработка меѓу Националните кореспонденти за ЦАФ од земјите-членки на Европската Унија. Притоа, основна група презеде задача да го ревидира ЦАФ. Во оваа прилика би сакале особено да им се благодариме на Австрија, Белгија, Финска, Италија, Полска и Португалија, поддржани од Европскиот ресурсен центар за ЦАФ и од Европскиот институт за јавна администрација (ЕИПА). Процесот исто така многу го промовираа Претседателствата со ЕУ од Естонија, Бугарија и Романија.

Квалитетот на јавната администрација и на услугите кои ги нуди се оценуваат според нивното влијание врз квалитетот на живот на луѓето. Целта на моделот ЦАФ е да ги води јавните организации кон постигнување најдобри можни резултати.

Околу моделот ЦАФ има активна заедница. Мрежата на национални кореспонденти за ЦАФ е задолжена за обезбедување силен и ажуриран модел, а широката мрежа на корисници ги креира конкретните ефекти од користење на моделот во нивните организации. Нивните експертиза и знаење се споделуваат на настани за Европските корисници на ЦАФ и во други пригоди во кои се сретнуваат „пријателите на ЦАФ“. Илјадници организации веќе го усвоија моделот и докажаа дека функционира; стотици луѓе заедно присуствуваат на европски настани. Со оваа ревидирана верзија на CAF2020 сесрдно ги покануваме сите да се приклучат во заедницата на ЦАФ!

Секретаријатот на EUPAN 5¹ ноември, 2019 година
(Хрватска, Финска, Германија, Романија, Европска комисија)

¹ Секретаријатот на EUPAN 5 функционира на база на ротација и секогаш го формираат постојното и минатото претседателство, двете идни претседателства и Европската комисија.

I Вовед

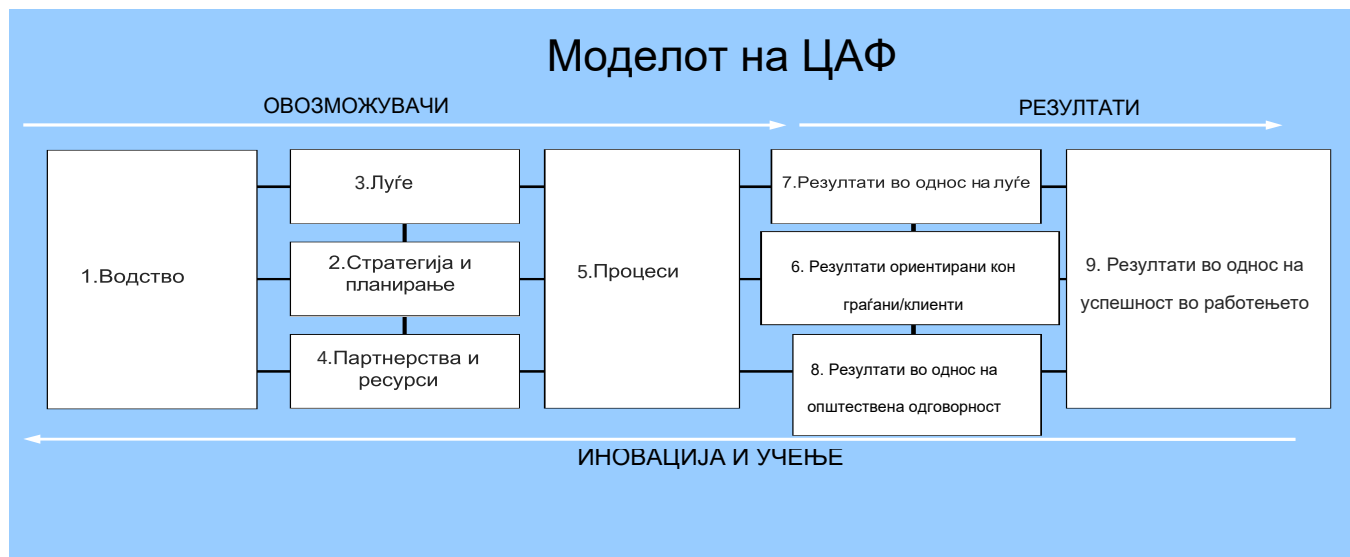
Содржина на моделот ЦАФ

ДЕФИНИЦИЈА

Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) е модел за целосно управување со квалитетот за самопроценка, развиен од јавниот сектор за јавниот сектор. Моделот ЦАФ е бесплатен и достапен во јавната сфера за да им се помогне на организациите од јавниот сектор да го подобрат нивниот учинок. Дизајниран е за употреба во сите делови на јавниот сектор и е применлив на национално/сојузно, регионално и локално ниво. Иако ЦАФ беше развиен во европски контекст, која било организација во светот може да го употребува.

ЦАФ е дел од семејството модели за целосно управување со квалитетот (TQM) и беше инспириран од Моделот за извонредност на Европската фондација за управување со квалитетот (EFQM®). Станува збор за модел на управување со учинок кој има улога на „компас“ со кој ќе им се помогне на раководителите да го најдат патот кон извонредност. Преку графичките прикази ги објаснува причинско-последичниот однос меѓу организациските фактори и резултатите од учинокот.

ЦАФ се темели на премисата дека одлични резултати во учинокот на организациите, граѓаните/клиентите, луѓето и општеството се постигнуваат преку водството кое ги насочува стратегијата, планирањето, луѓето, партнерствата, ресурсите и процесите. Ја разгледува организацијата од различни агли истовремено: холистички приод кон анализа на учинокот.



Структурата од девет полиња ги одредува главните аспекти на кои треба да се обрне внимание при секоја анализа на одредена организација. Критериумите 1 до 5 (овозможувачи) ги опфаќаат раководните практики на организацијата. Со нив се утврдува што прави организацијата и каков приод применува во нејзините задачи за да ги постигне посакуваните резултати. Во критериумите 6 до 9 се мерат резултатите постигнати во однос на граѓаните/клиентите, луѓето, општествената одговорност и успешното работење, преку мерење на перцепцијата и на учинокот.

Секој критериум е разложен на низа поткритериуми. Преку 28 критериуми се идентификуваат главните прашања што треба да се разгледуваат при проценка на организација. Илустрирани се

со примери преку кои подетално се објаснува содржината на поткритериумите и се укажува на можни области кои треба да се земат предвид за да се истражи како администрацијата ги исполнува барањата наведени во поткритериумот.

Овие примери претставуваат добри практики ширум Европа. Не се сите релевантни за секоја организација, но на многу од нив треба да се обрне внимание при самопроценка. Интегрирањето на заклучоците од проценката на овозможувачите и критериумите за резултати во раководните практики го сочинуваат континуираниот циклус на иновации и учење кој е придружен дел на организациите во нивниот пат кон извонредност.

Со адаптирање на примерите и на јазикот, без притоа да се модифицира структурата на моделот, се дефинираа секторски верзии на моделот за имплементацијата на ЦАФ да биде полесна и поефективна за секоја организација. Од 2013 година постои европска верзија „ЦАФ едукација“, а многу други сектори беа развиени на национално ниво (на пр. за организации кои работат во областа на правдата, за универзитети, за општини).

ЦЕЛ И ПРИДОБИВКИ

Целта на ЦАФ е да биде катализатор на процес на целосна промена во организацијата. Целта е да се овозможат подобри услуги за граѓаните, бидејќи имплементација на ЦАФ помага да се зголеми квалитетот на услугите за клиентите, а со тоа и да се зголеми задоволството на граѓаните.

Им помага на јавните администрации да:

1. воведат култура на извонредност;
2. прогресивно да ја имплементираат логиката на Деминговиот циклус (ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ, ДЕЛУВАЈ);
3. го спроведат процесот на самопроценка за да обезбедат целосна проверка на организацијата;
4. изготват дијагноза која ги прикажува силните страни и областите кои треба да се подобрат, со што ќе се помогне да се дефинираат активностите за подобрување.

Дополнително, многу корисници ги препознаваат следните придобивки од ЦАФ:

Направен за потребите на јавниот сектор: ЦАФ е европски модел за управување со квалитет, развиен од јавните администрации, за јавните администрации.

Заеднички јазик: Им овозможува на персоналот и на раководителите да имаат заеднички и конструктивни дискусии за проблемите во организацијата. Промовира дијалог и учење од најдобрите примери од практиката меѓу јавните администрации.

Вклучување луѓе: Процесот на самопроценка е основа за систематско вклучување луѓе во процесот на подобрување на организацијата.

Подобрување кое се темели на докази: Ги поттикнува организациите од јавниот сектор да собираат и ефективно да користат информации и податоци.

Нема надворешни трошоци: ЦАФ е бесплатен и е промовиран од Европскиот ресурсен центар за ЦАФ и од Мрежата на национални кореспонденти за ЦАФ.

Процедура за надворешна проверка: Во 2009 година, Мрежата за ЦАФ дефинираше заедничка процедура за давање препораки од Надворешни Оценувачи на Проверка, за понатамошен развој на организацијата и за нејзино препознавање како ефективен ЦАФ корисник.

Понатаму, европскиот модел CAF2020 ги вклучува научените лекции и резултатите од следново:

- ❑ Toolbox – Quality of Public Administration, Европска комисија, 2018 година
- ❑ Embracing Innovation in Governments Global Trends, ОЕЦД 2018 година
- ❑ OECD Declaration on Public Sector Innovation, 2019 година
- ❑ The Principles of Public Administration, СИГМА и ОЕЦД, 2019 година
- ❑ EPSA – European Public Sector Award, ЕИПА
- ❑ Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), ОЕЦД

ПРИНЦИПИ НА ИЗВОНРЕДНОСТ

Како алатка на ЦУК, ЦАФ ги применува основните концепти на извонредност, како што првично ги дефинира Европската фондација за управување со квалитетот. ЦАФ ги пренесува во јавниот сектор и цели кон подобрување на учинокот на јавните организации на таа основа. Имплементацијата на овие концепти ја создава разликата помеѓу традиционална бирократска јавна организација и организација која се стреми кон воведување култура на квалитет на учинок.



Основата на моделот ЦАФ е самопроценката на организацијата, а со тоа и почетната точка за сеопфатен процес на подобрување. Иако ЦАФ воглавно се фокусира на оценка на учиникот и на управувањето за да се овозможи подобрување, крајната цел е да се придонесе кон добро управување. Доброто управување започнува со заеднички принципи/вредности, кои треба да се земат предвид при проценката. Дефинициите и терминологијата на вредностите се различни во различни администрации, дури и ако темите се повторуваат. Сепак, заедничкиот европски контекст е важна референца за корисниците на ЦАФ, земајќи ги предвид заедничките вредности и принципи на јавниот сектор.

Принцип 1: Оријентација кон резултати

Организацијата се фокусира на резултатите. Резултатите се постигнуваат, со што сите чинителите на организацијата (органи, граѓани/клиенти, партнери и луѓе кои работат во организацијата) се задоволни во однос на целите кои биле поставени.

Принцип 2: Фокус на граѓани/клиенти

Организацијата се фокусира на потребите на постојните и на потенцијалните граѓани/клиенти. Ги вклучува во развојот на производи и услуги, како и во подобрувањето на нејзиниот учинок.

Принцип 3: Водство и доследност во намерата

Овој принцип ги обединува визионерското и инспиративното водство со доследност во намерата во околина што се менува. Лидерите воспоставуваат јасна мисија, како и визија и вредности, тие воедно ја креираат и ја одржуваат внатрешната околина во која луѓето ќе можат да бидат целосно вклучени во остварувањето на целите на организацијата.

Принцип 4: Управување со процеси и со факти

Ова начело ја води организацијата од перспектива на тоа дека посакуваниот резултат се постигнува поефикасно кога соодветните ресурси и активности ќе се управуваат како процес, а ефективните одлуки ќе се засноваат на анализата на податоци и информации.

Принцип 5: Вклучување на луѓето и нивен развој

Луѓето од сите нивоа се суштината на организацијата, а нивното целосно вклучување овозможува нивните способности да се користат за придобивки на организацијата. Придонесот на вработените треба да се максимизира преку нивно вклучување и развој на нивните способности, како и преку креирање работна средина која се одликува со заеднички вредности и со култура на доверба, отвореност, зајакнување и препознавање.

Принцип 6: Континуирано учење, иновации и подобрување

Извонредноста ја предизвикува состојбата на статус кво и доведува до промена преку континуирано учење за создавање можности за иновации и за подобрување. Затоа, континуираното подобрување треба да биде постојана цел на организацијата.

Принцип 7: Развој на партнерства

На организациите од јавниот сектор им се потребни другите за да ги исполнат своите цели, па затоа треба да развиваат и да одржуваат партнерства кои додаваат вредност. Организацијата и нејзините снабдувачи зависат едни од други, а поради тоа заемно поволна врска ги зголемува нивните способности да создадат вредност.

Принцип 8: Општествена одговорност

Организациите од јавниот сектор мора да преземат општествена одговорност, да ја почитуваат еколошката одржливост и да се обидат да ги исполнат најголемите очекувања и барања од локалната и глобалната заедница.

Овие Принципи на извонредност се интегрирани во структурата на ЦАФ, а со текот на времето постојаното подобрување на деветте критериуми ќе ја доведе организацијата до високо ниво на зрелост. За секој принцип се разработени четири нивоа на зрелост, за организацијата да има претстава за нејзиниот пат кон извонредноста.

ШТО Е НОВО ВО CAF2020

Поради докажаната ефективност, рамката за самопроценка не беше променета во однос на Осумте Принципи на Извонредност на кои се темели. ЦАФ сè уште е составен од 9 критериуми и 28 поткритериуми, но некои од поткритериумите беа преформулирани за да се разберат подобро.

Корисниците на претходни верзии на ЦАФ нема да имаат потешкотии при користење на новата верзија, бидејќи ажурирањата се умерени. Во CAF2020 се зајакнува фокусот на **дигитализација** и се обрнува внимание на **агилност, одржливост и разновидност** во однос на поврзаноста на оперативните со стратешките нивоа за да се поддржи **спроведувањето на реформи**.

Поголеми промени има во примерите, при што сите беа ревидирани, а нивните описи и број беа намалени. Соодветно е ажуриран и поимникот. Во Анексот, има табела во која се споредуваат верзијата CAF 2013 и верзијата CAF2020.

Организациите можат да ја приспособат имплементацијата на моделот согласно нивните потреби и контекстуални услови. Сепак, силно се препорачува да се задржи структурата на моделот со 9 критериуми и 28 поткритериуми и да се употребува на еден од панелите за проценка, како и да се имплементира процесот според дадените насоки.

Како се имплементира моделот ЦАФ

ПРОЦЕС НА САМОПРОЦЕНКА И ПОДОБРУВАЊЕ

Имплементацијата на ЦАФ се спроведува според план составен од три фази.

Фаза 1: Почеток на патувањето со ЦАФ

Одлуката за имплементирање на ЦАФ е почетниот сигнал за сеопфатен процес на подобрување и измени на организацијата. Ова мора да се има предвид од самиот почеток и налага јасни задачи, заложба и одлука од раководството за усвојување на ЦАФ, како и вклучување на вработените.

Фаза 2: Самопроценка за ЦАФ

Во оваа фаза, врз основа на критериумите се спроведува заедничка самопроценка на организацијата од вработените и раководството, за да се идентификуваат силните страни и областите во кои е потребно подобрување. Главниот резултат на оваа фаза, дополнително на евалуацијата, е каталог со идеи за подобрување за понатамошниот развој на организацијата. Очекуваниот резултат е извештај од самопроценката.

Фаза 3: План за подобрување на ЦАФ

Врз основа на идеите за подобрување разработени во фаза 2, се изготвува план за подобрување на ЦАФ во кој се наведува имплементацијата на идеите за подобрување. Тука се дава приоритет на поединечни активности со распореди и задачи, а исто така се распределуваат потребните ресурси.

Планот за подобрување со ЦАФ мора да се примени во рок од две години. Потоа може да се започне со нов процес на самопроценка со ЦАФ. Со ова се обезбедува континуиран процес на подобрување во организацијата.

За целиот процес има насоки кои опфаќаат план за имплементација во 10 чекори.

ПРОЦЕДУРА ЗА НАДВОРЕШНА ПРОВЕРКА

За да им се овозможи на организациите од јавниот сектор кои го применуваат ЦАФ да ги видат резултатите од нивните заложби, моделот нуди **Процедура за надворешна проверка** преку која се даваат повратни информации насочени кон понатамошна поддршка за корисниците на ЦАФ во нивниот пат кон квалитетот.

Од 6 до 12 месеци по одобрувањето на извештајот за самопроценка, организацијата има можност да ја примени оваа процедура за да ја добие европската назнака „ефективен корисник на ЦАФ“. Доколку евалуацијата од надворешните експерти за ЦАФ е позитивна, со наznakата се потврдува дека ЦАФ бил имплементиран ефективно и дека организацијата започнала да ги применува Принципите за извонредност во нејзината организациска култура.

Земјите-членки кои ја спроведуваат оваа постапка се задолжени за издавање на **Наznakата ефективен корисник на ЦАФ**. Организациите кои сакаат да аплицираат за оваа ознака треба претходно да се распрашаат кои се постојните можности во нивната земја.

Како да стекнете поддршка при употреба на CAF2020

Во 2001 година, по одлука на Генералните директори задолжени за јавната администрација, се формираше мрежа на Национални кореспонденти за ЦАФ, како и Европскиот ресурсен центар за ЦАФ (ЦАФ РЦ). Оваа мрежа на ниво на Европа е задолжена за развојот и за надоврзувањата на моделот на ЦАФ. Периодично дискутира нови алатки и стратегии за промоција на ЦАФ. Секои две години, организира Настан за европски корисници на ЦАФ, каде што корисниците разговараат за добрите практики и разменуваат идеи.

Националните кореспонденти во земјите-членки развиваат соодветни иницијативи за да ја поттикнат и поддржат употребата на моделот во своите земји. Активностите варираат од формирање национални ресурсни центри до посветени веб-страници или конференции за квалитетот. Исто така, чести се и заеднички проекти за ЦАФ, најчесто во контекст на употребата на фондови од ЕУ. Во таквите проекти се вклучени две или повеќе земји-членки или земји-кандидатки за ЕУ (особено за твининг-активности и за активности на TAIEХ), како и земји од други континенти.

Европскиот ресурсен центар за ЦАФ е во рамки на Европскиот институт за јавна администрација (ЕИПА) во Мастрихт (Холандија) и е задолжен за давање поддршка во имплементацијата на ЦАФ во Европа. Неговите главни задачи се генерирање стручна содржина, координирање на состаноците на мрежата за ЦАФ, управување со веб-страницата www.eipa.eu/caf и поставување на сите релевантни информации за корисниците на ЦАФ и за Националните кореспонденти за ЦАФ, како и сите поврзани публикации (извештаи од анкети и билтени).

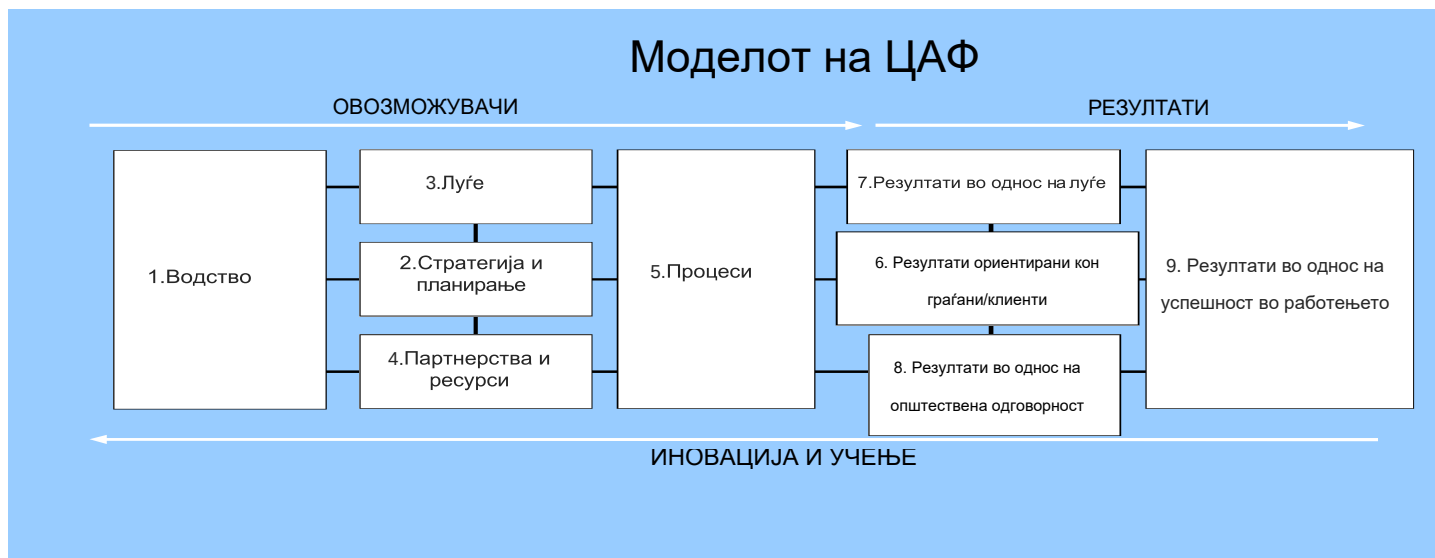
Исто така, по барање на земјите-членки, дава поддршка при организирање „ЦАФ настани“ кои се одржуваат секои две години на ниво на Европа и обезбедува шема за обуки во Европа за Надворешните Оценувачи на Проверката за ЦАФ.

Во следните поглавја можете да најдете информации за

- ☐ Мрежата за проценка CAF2020 (Поглавје II)
- ☐ Системот за оценување (Поглавје III)
- ☐ Процесот за самопроценка (Поглавје IV)
- ☐ Процедурата за надворешна проверка (Поглавје V)
- ☐ Помникот за CAF.

II Што да се оценува: рамката за проценка

Со структурата од девет полиња се идентификуваат главните аспекти кои е потребно да се земат предвид при секоја анализа на организацијата.



Петте овозможувачи ѝ помагаат на организацијата да работи најдобро.

- ☐ Пред сè е водството (1), со кое се поставува стратешката насока на организацијата и се креираат нејзините темели.
- ☐ Доброто водство користи инструменти на стратегија и планирање (2) како и управување со човечки ресурси (3), соработува со партнери и управува со ресурси (4) како што се буџет, знаење и информациски технологии.
- ☐ На овие основи, организацијата ги дефинира и документира внатрешните процеси (5) и трајно ги развива.
- ☐ Ако организацијата е добро поставена за да може да ги зајакне овозможувачите, ќе може и да испорача одлични резултати за нејзините клиенти, чинителите, вработени, за граѓаните и за општеството. ЦАФ дефинира четири критериуми со кои се мерат резултатите од работата на организацијата.

За време на процесот на самопроценка треба да се разликува меѓу причинско-последична врска помеѓу овозможувачите (причините) и резултатите (последичите), како и холистичната врска помеѓу причините (овозможувачите).

Причинско-последична врска помеѓу овозможувачите (причините) и резултатите (последичите) мора да се земе предвид. Организацијата треба секогаш да ја проверува конзистентноста меѓу одреден резултат и собраните „докази“ за релевантните критериуми кај овозможувачот.

Подолу се наведените некои примери за ваквата поврзаност:

- ☐ Резултати за клиенти/граѓани – на пр. колку се задоволни граѓаните од работата на организацијата (министерството, општината, училиштето и тн.)? Што мислат за достапноста на телефон? Кои е работното време на центарот за услужување граѓани?
- ☐ Резултати на луѓето – на пр колку се задоволни вработените од нивната работа во организацијата? Каков е учинокот на луѓето во нивната работа? Кои курсеви за обука се посетуваат?
- ☐ Резултати од општествена одговорност – на пр. колку рециклирана хартија се користи? Колку иницијативи за транспарентност/отворени податоци се поддржуваат?
- ☐ Резултати од учинок – на пр. какво влијание, во смисла на исходи и резултати, постигнува организацијата преку својата работа (за јавен превоз, јавна безбедност, заштита на животната средина, социјални услуги, квалитет на законите и тн.)?

Понекогаш е тешко да се потврди таква конзистентност, бидејќи различните причини (овозможувачи) комуницираат меѓусебно при произведувањето резултати. Во секој случај, при проценката треба да се провери дали постојат соодветни проверки од резултатите кои се појавуваат од една страна до соодветните критериуми од друга страна.

Критериуми за овозможувачите

Критериумите 1-5 се однесуваат на менаџерските практики во организацијата, таканаречените „овозможувачи“. Тие одредуваат што работи организацијата и како им пристапува на задачите за да ги исполни посакуваните резултати. Проценката на активностите во врска со овозможувачите треба да се базира врз Панелот на овозможувачи (види Поглавје „Како да се оценува: систем за оценување“).

Критериум 1: Водство

Поткритериум 1.1

Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност

Поткритериум 1.2

Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување

Поткритериум 1.3

Да ги инспирира, мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи како добар пример

Поткритериум 1.4

Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите засегнати страни



Во систем на репрезентативна демократија, избраните политичари ги прават стратешките избори и ги дефинираат целите што сакаат да ги постигнат во различните стратешки области. Раководството во организациите од јавниот сектор им помага на политичарите да ги формулираат јавните политики, давајќи совети според стручноста во определена област. Тоа е одговорно за спроведувањето и реализацијата на јавните политики. ЦАФ јасно ги разграничува улогата на политичкото водство и улогата на лидерите/раководителите на јавните организации, при што се нагласува важноста на добрата соработка помеѓу двата чинители со цел да се постигнат резултатите од политиките.

Првиот критериум се фокусира на однесувањето на луѓето одговорни за организацијата: водството. Тие имаат сложена работа. Како лидери, треба да создадат јасност и обединетост околу целта на организацијата. Како раководители, тие воспоставуваат средина во која организацијата и нејзините луѓе може да напредуваат, а исто така и обезбедуваат функционирање на соодветен механизам на управување. Како олеснувачи, тие ги поддржуваат луѓето од организацијата и утврдуваат ефективни односи со сите засегнати страни, особено со политичката хиерархија.

Проценка

Разгледајте што прави раководството на организацијата за да го постигне следново.

Поткритериум 1.1 Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност

Водството треба да се осигури дека организацијата се води според јасна мисија, визија и суштински вредности. Тоа значи дека лидерите ја развиваат мисијата (зошто сме тука/кои се нашите надлежности?), визијата (каде сакаме да стигнеме/која ни е амбицијата?) и вредностите (по што се водиме?), коишто се неопходни за долгорочниот успех на организацијата.

Тие ги пренесуваат и ја обезбедуваат нивната реализација. На секоја јавна организација потребни ѝ се вредности што ја формираат рамката за сите активности на организацијата - вредности во согласност со нејзината мисија и визија.

Организациите од јавниот сектор мора активно да ги почитуваат вредностите како демократија, владеење на правото, фокус на граѓаните, различност и полова еднаквост, правична работна средина, втемелено спречување на корупцијата, општествена одговорност и антидискриминација: вредности што во исто време нудат пример за целото општество.

Водството создава услови за да ги изрази овие вредности.

Водството треба да обезбеди организациска агилност и да биде свесно за предизвиците и можностите кои ги нуди дигитализацијата.

Примери

- a. Поставува јасна насока за организацијата преку развој на мисијата, визијата и вредностите, притоа вклучувајќи релевантни чинители и вработени.
- b. Се осигурува дека европските принципи и вредности, како што се интегритет, транспарентност, иновација, општествена одговорност и инклузија, одржливост, различност и родова еднаквост се постојано во стратегиите и активностите на организацијата.
- c. Обезбедува мисијата, визијата и вредностите да се во согласност со локалните, националните, меѓународните и наднационалните стратегии, земајќи ги предвид дигитализацијата, реформите во јавниот сектор и заедничките европски агенди (на пр. ЦОДи, EU2020, подобра регулација).
- d. Обезбедува поголема комуникација и дијалог за мисијата, визијата, вредностите, стратешките и оперативните цели за сите вработени во организацијата и за други чинители.
- e. Обезбедува агилност на организацијата преку периодична ревизија на мисијата, визијата, вредностите и стратегиите, притоа применувајќи ги промените во надворешната околина (на пр. дигитализација, климатски промени, реформи во јавниот сектор, демографски промени, влијание на паметни технологии и на социјални медиуми, заштита на податоци, политички и економски промени, општествени поделби, различни потреби и гледишта на клиентите).

Поткритериум 1.2 Да управува со организацијата, нејзиниот учинок и континуирано подобрување

Лидерите го развиваат, спроведуваат и надгледуваат системот за управување на организацијата. Соодветната организациска структура со јасни одговорности за сите нивоа на персоналот, како и дефинирани раководство, поддршка и суштински процеси, треба да ја гарантираат ефикасната реализација на стратегијата на организацијата во однос на резултатите и исходите. Управувањето со учинокот се темели на дефинирани и мерливи цели што ги одразуваат резултатите и исходите од активностите во организацијата. Интегрираните системи за управување со работењето ги комбинираат резултатите и исходите со ресурсите за да обезбедат насоки врз основа на рационални докази. Така се овозможува редовна проверка на работењето и резултатите.

Лидерите се одговорни за подобрување на работењето. Тие се подготвуваат за иднината преку организирање на потребните промени за да ја спроведат мисијата. Отпочнувањето на континуиран процес на подобрување претставува главна цел на управувањето со квалитетот. Лидерите го подготвуваат теренот за континуирано подобрување со тоа што ќе обезбедат отворена култура за иновација, учење и етичко однесување.

Примери

- a. Дефинира соодветни форма за управување, процеси, функции, одговорности и надлежности, обезбедувајќи агилност на организацијата.
- b. Го води подобрувањето на системот за управување и учинокот на организацијата согласно очекувањата на чинителите и различните потреби на клиентите.
- c. Го дефинира информацискиот систем за управување со инпут од системот за внатрешна контрола и за управување со ризик.
- d. Поставува цели и користи балансиран сет резултати и исходи за да го мери и оцени учинокот и влијанието на организацијата, давајќи приоритет на различните потреби на клиентите и на граѓаните.
- e. Обезбедува добра внатрешна и надворешна комуникација во целата организација и користи нови средства за комуникација, вклучително и социјални медиуми.
- f. Развива систем за управување кој спречува корупција и неетичко однесување, но исто така ги поддржува вработените со обезбедување упатство за обврска.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 1.3 Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример

Со нивното лично однесување и со управувањето на човечките ресурси, лидерите ги мотивираат и ги поддржуваат вработените. Служејќи како добри примери, лидерите ги одразуваат утврдените цели и вредности, при што ги поттикнуваат вработените да дејствуваат на ист начин. Вработените имаат поддршка од лидерите да ги постигнат целите преку извршување на своите должности. Транспарентен модел на водство заснован на заемни фидбеци, доверба и отворена комуникација ги мотивира луѓето да дадат придонес во успехот на организацијата.

Покрај прашањата поврзани со личното однесување, централните фактори за мотивација и поддршка на вработените се исто така присутни во раководството на организацијата и системот на управување. Распределбата на надлежности и одговорности, вклучително и отчетност, се главната основа на управување за мотивација на луѓето. Можностите за личен развој и учење, како и системите на признанија и награди се уште едни фактори на мотивација.

Примери

- a. Инспирира преку култура на водство водено од иновации кое се темели на заемна доверба и отвореност.
- b. Водство преку пример, па така и постапува согласно воспоставените цели и вредности (на пр. интегритет, давање смисла на нештата, почит, учество, иновација, зајакнување, прецизност, отчетност, агилност).
- c. Промовира култура на заемна доверба меѓу лидерите и вработените, со проактивни мерки за борба против каков било вид дискриминација, поттикнување еднакви можности и обрнување внимание на поединечните потреби и лични околности на вработените.
- d. Редовно ги информира и консултира вработените за клучни прашања поврзани со организацијата.
- e. Ги зајакнува и поддржува вработените преку давање навремени фидбеци за да се подобри нивната работа.
- f. Промовира култура на учење, ги поттикнува вработените да ги развијат нивните способности и да се приспособат на нови барања (преку подготовка за неочекуваното и преку брзо учење).

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 1.4 Да одржува ефективни односи со политичките власти и со други засегнати страни

Лидерите се одговорни за одржување односи со сите релевантни чинители заинтересирани за организацијата и за нејзините активности. Според тоа, Јавните раководители, водат фокусиран дијалог со политичките власти и со другите чинители. Во јавниот сектор, водството претставува мост помеѓу организацијата и политичките власти. Овој поткритериум опишува една од главните разлики помеѓу јавниот сектор и приватните организации. Организациите од јавниот сектор треба да се фокусираат на односите со политичките власти од различни аспекти.

Од една страна, индивидуалните политичари можат да имаат лидерска функција додека ги формулираат целите, заедно со раководството на организациите од јавниот сектор. На овој начин, организациите од јавниот сектор делуваат како управни тела на политичките власти. Од друга страна, политичките власти можат да се појават како специфична група засегнати страни на којашто треба да ѝ се обрне внимание.

Примери

- a. Ги анализира и следи потребите и очекувањата на чинителите, вклучително и на политичките власти.
- b. Им помага на релевантните политички власти при дефинирање на јавните политики поврзани со организацијата.
- c. Ја усогласува работата на организацијата со јавните политики и со политичките одлуки.
- d. Одржува проактивни односи со политичките власти во соодветните извршни и законодавни области.
- e. Управува со партнерствата со важни чинители (граѓани, невладини организации, групи од интерес и професионални здруженија, индустрија, други јавни органи и тн.).
- f. Ја подигнува јавната свесност, репутацијата и нивото на препознавање на организацијата и развива концепт на маркетинг фокусиран на потребите на чинителите.

[Се дава оценка со користење на Панелот [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Критериум 2: Стратегија и планирање

Поткритериум 2.1

Да ги идентификува потребите и очекувањата на чинителите, надворешната околина и релевантните информации за управување

Поткритериум 2.2

Да развива стратегии и планови врз основа на прибраните информации

Поткритериум 2.3

Да комуницира, имплементира и ревидира стратегии и планови

Поткритериум 2.4

Да управува со промени и иновации за да обезбеди агилност и отпорност на организацијата



За спроведувањето на мисијата и визијата на јавната организација е неопходна јасна стратегија. Поставувањето стратешки цели подразбира идентификување на потребите и очекувањата на чинителите, правење избор, поставување приоритети кои се темелат на јавните политики и цели, и другите потреби на чинителите, земајќи ги предвид достапните ресурси.

Со стратегијата се дефинираат резултатите (производите и услугите) и исходите (влијанието) кои треба да се добијат и начинот на кој се мери напредокот, притоа земајќи ги предвид релевантните критични фактори за успех.

За да може да се спроведе успешно, стратегијата треба да се преточи во планови, програми, оперативни и мерливи цели. Следењето и управувањето треба да бидат дел од планирањето, како и внимание на потребата од модернизација и иновации, со што се поддржува организацијата во подобрување на нејзината работење. Критичко следење на имплементацијата на стратегијата и планирање треба да доведат до нивно ажурирање и адаптирање секогаш кога тоа е потребно.

Проценка

Разгледајте што прави организацијата за да го постигне следново.

Поткритериум 2.1 Да ги идентификува потребите и очекувањата на чинителите, надворешната околина и релевантните информации за управување

Деминговиот циклус (ПППД - ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ, ДЕЛУВАЈ) има важна улога во развивањето и спроведувањето на стратегијата и плановите во една јавна организација. Дефинирањето на стратегијата започнува со собирање веродостојни информации за постојните и идните потреби на сите релевантни чинители, и на внатрешното работење и способности на организацијата во надворешната опкружување, вклучително и реформите во јавниот сектор на национално ниво и ниво на Европа. Поставувањето цели и идентификувањето услови кои мора да се исполнат за да се постигнат стратешките цели, врз основа на темелна анализа на ризиците и управување, има клучна улога во обезбедувањето ефективна имплементација и следење.

Овие информации се неопходни за поддршка на процесот на стратешко и оперативно планирање. Исто така, од суштинско значење е планираните подобрувања да се насочат кон работата на организацијата.

Според Деминговиот приод, редовно треба да се спроведуваат проверки со засегнатите чинители, за да се следат нивните променливи потреби и задоволство. Квалитетот на овие информации и систематската анализа на фидбекот од чинителите претставува предуслов за квалитет на посакуваните резултати.

Примери

- Редовно ја набљудува и анализира надворешната средина, вклучително и правните, политичките, демографските промени и дигитализацијата, како и глобалните фактори, како што се климатските промени и инпутите за стратегиите и плановите.
- Ги идентификува сите релевантни чинители и анализира информации за нивните постојни и идни потреби, очекувања и степен на задоволство.
- Ги анализира реформите во јавниот сектор на национално ниво и на ниво на Европа, за да дефинира и ревидира ефективни стратегии.
- Ги анализира работата и способноста на организацијата, со фокус на внатрешните јаки страни, слабости, можности и закани/ризичи.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 2.2 Да развива стратегии и планови врз основа на собрани информации

Развивањето на стратегијата подразбира дефинирање стратешки цели за јавните организации во согласност со јавните политики, потребите на релевантните чинители и визијата на лидерите, вклучувајќи ги достапните информации за управување, како и информациите за настаните во надворешната средина.

Стратешките приоритети и одлуки што ги носи врвното раководство треба да понудат јасни цели за резултатите и исходите, како и за ресурсите потребни за да се постигнат. Општествената одговорност на организациите од јавниот сектор треба да се одразува во нивната стратегија.

Планирањето подразбира свесен и методичен приод што ќе ја води организацијата низ сите нивоа за да ги постигне стратешките цели. Показателите и системите за следење на резултатите што се користат во последователната фаза на извршување треба да се дефинираат во текот на планирањето.

Токму разработувањето на стратегиите и акциските планови создава рамка за мерење на резултатите што ќе се оценат според критериумите граѓани/клиенти (критериум 6), луѓе (критериум 7), општествена одговорност (критериум 8) и успешно работење (критериум 9).

Примери

- a. Развивање стратегија преку дефинирање долгорочни и краткорочни приоритети и цели согласно визијата на стратегиите на национално ниво и на ниво на Европа.
- b. Вклучување на засегнати чинители и користење информации за нивните различни потреби и гледишта за развивање стратегии и планови.
- c. Интегрирање аспекти на одржливост, општествена одговорност, различност и родова еднаквост како составен дел на стратегиите и плановите на организацијата.
- d. Развивање планови преку дефинирање приоритети, цели и резултати (производите и услугите кои се нудат) и исходите, согласно мисијата и реформите на јавната администрација.
- e. Обезбедување достапност на ресурси за ефективна имплементирање на планот.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 2.3 Да комуницира, имплементира и ревидира стратегии и планови

Капацитетот на организацијата да ја спроведе сопствената стратегија зависи од квалитетот на плановите и програмите што детално ги наведуваат целите и резултатите очекувани од сите организациски нивоа и од вработените. Релевантните чинители и вработени на различни организациски нивоа треба да бидат добро информирани за целите и таргетите поврзани со нив, за да се гарантира ефективно и единствено спроведување на стратегијата.

Организацијата мора да ја спроведе стратегијата на секое организациско ниво. Раководството треба да обезбеди соодветни процеси, управување со проекти и програми, како и организациски структури заради ефективна и навремена имплементација.

Организациите треба постојано и критички да го следат спроведувањето на сопствената стратегија и плановите, кога е потребно да ги приспособат практиките и процесите или да ги ажурираат. За стратегијата и за планирањето треба да се информираат сите релевантни чинители.

Примери

- a. Преточување на стратегиите на организацијата во релевантни планови, задачи и цели за одделенија и за поединци.
- b. Развој на планови и на програми со цели и резултати за секоја организациска единица со индикатори за очекуваните резултати.
- c. Запознавање на вработените и на сите релевантни чинители со стратегиите, плановите за работа и планираните/остварените резултати на организацијата.
- d. Следење и евалуација на работата на организацијата во редовни интервали на сите нивоа (одделенија, функции, органограми) за да се контролира ефикасноста, ефективноста и нивоата на имплементација на стратегијата.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 2.4 Да управува со промени и иновации за да обезбеди агилност и отпорност на организацијата	
Ефективниот јавен сектор треба да обезбеди агилност и отпорност за да може да воведи иновации и промени во практиките за да се справи со новите очекувања на граѓаните/клиентите, да го засили квалитетот на услугите и да ги намали трошоците. Иновациите можат да се случат на неколку начини: ☐ преку имплементирање иновативни методи и процеси за давање услуги или добра; ☐ со нови методи на управување со работните програми; ☐ со воведување иновативни добра или услуги кои имаат повисока додадена вредност за граѓаните и за клиентите. Фазата на конципирање е клучна: за понатамошните одлуки, за оперативната достава на услуги и за проценка на самите иновации. Според тоа, првенствена одговорност на раководството е да создаде и пренесе отворена поддршка за предлозите поврзани со подобрување, без разлика од каде се упатени.	Примери a. Идентификување на потребите и на двигателите на иновација, имајќи ги предвид можностите и притисокот на дигиталната трансформација. b. Пренесување на политиката за иновативност и на резултатите на организацијата до сите релевантни чинители c. Градење култура предводена од иновации и создавање опсег и простор за меѓуорганизациски развој. d. Ефективно управување со промени и вклучување и информирање на вработените и на чинителите во раните фази. e. Имплементација на системи за генерирање креативни идеи и поттикнување иновативни предлози од вработени и од засегнати чинители на сите нивоа, притоа поддржувајќи истражување и тестирање [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Критериум 3: Луѓе

Поткритериум 3.1

Управување и подобрување на човечките ресурси за да се поддржи стратегијата на организацијата

Поткритериум 3.2

Развој и управување со компетенциите на луѓето

Поткритериум 3.3

Вклучување и зајакнување на луѓето и поддршка на нивната благосостојба



Луѓето се највредниот ресурс за организацијата. Ефективното управување со човечките ресурси ѝ дозволува на организацијата да ги постигне своите стратешки цели и да ги искористи силните страни и способноста на луѓето. Успешното управување со човечките ресурси ги поттикнува вклучувањето, мотивацијата, развојот и задржувањето на луѓето. Организацијата мора да управува со надлежностите и со целосниот потенцијал на луѓето кои работат во неа на индивидуално ниво, за да ја обезбеди агилноста на организацијата.

Подобрениот развој на водството, управувањето со талентот и стратешко планирање на работната сила се суштински, затоа што луѓето се најголемата инвестиција на организацијата.

Почит и правичност, отворен дијалог, зајакнување, политичка неутралност, наградување и признание, грижа и обезбедување безбедна и здрава околина се суштински за градење на заложбите и учеството на луѓето во патот на организацијата кон извонредност.

Важно е да се сфати дека само задоволни луѓе можат да ја донесат организацијата кон задоволни клиенти.

Проценка

Разгледајте што прави организацијата за да го постигне следново.

Поткритериум 3.1 Управување и подобрување на човечките ресурси за да се поддржи стратегијата на организацијата

Сеопфатен приод на управување со луѓето, културата на работното место и околината е клучен аспект на стратешкото планирање во организацијата. Ефективното управување со човечки ресурси им овозможува на луѓето ефективно и продуктивно да придонесат во мисијата, визијата и постигнувањето на целите на организацијата.

Поткритериумот нуди проценка за тоа дали организацијата ги усогласува нејзините стратешки цели со човечките ресурси, со цел истите транспарентно да може да се идентификуваат, развиваат, распоредуваат и подобруваат, а воедно и да се земат предвид за да се постигне оптимален успех. Овој поткритериум го поставува прашањето како организацијата успева да ги привлече и да ги задржи луѓето кои имаат способности да доставуваат услуги и добра, притоа отсликувајќи ги потребите и очекувањата на клиентите. Вклучува редовна анализа на постојните и идните потреби на човечките ресурси и на развојот и имплементацијата на политика за управување со човечките ресурси со објективни критериуми за вработување, развој на кариера, унапредување, надомест, награди, учинок и делегирање раководни функции.

Примери

- a. Редовно ги анализа постојните и идните потреби на човечките ресурси согласно стратегијата на организацијата.
- b. Ја развива и имплементира транспарентна политика за човечки ресурси која се темели на објективни критериуми за вработување, унапредување, надомест, развој, награди, делегирање, одговорности, награди и распределба на раководни функции, согласно принципите за човечките ресурси на организацијата.
- c. Ги имплементира принципите за правичност, политичка неутралност, учинок, еднакви можности, различност, општествена одговорност и баланс меѓу работата и приватниот живот во политиката за човечки ресурси и ревизија на неопходноста за унапредување на кариерите на жените, а со тоа и развој на соодветни планови.
- d. Обезбедува организацијата да ги има неопходните компетенции и способности за постигнување на нејзината мисија, визија и вредности, со особен фокус на социјалните вештини, агилен начин на размислување, дигитални и вештини за иновации.
- e. Поддржува култура за успешно работење преку дефинирање на работните цели споделени со луѓето и систематски мониторинг на рабењето и спроведување на дијалози за работата со луѓето.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 3.2 Развој и управување со компетенциите на луѓето

Идентификувањето, развојот и управувањето со компетенциите на луѓето е од суштинска важност за успехот на организацијата. Со развој на индивидуални планови за компетентности и со редовен дијалог за работа се поставува основата за поддршка на вработените да се преземе поголема одговорност и повеќе иницијатива за постојано да се развиваат компетенциите во организацијата.

Кога ова е усогласено со нејзините стратешки цели, се негува работата на луѓето и се поддржува динамична работна култура како и промовирање иновативни методи на обуки (на пр. е-учење, мултимедијален приод, приод на размислување за дизајнирање).

Понатаму, ова е потребно на пазар во кој има голема конкуренција, за да се привлечат млади и талентирани луѓе за да се постигнат целите на организацијата.

Примери

- a. Спроведување на стратегија/план за развој на човечките ресурси што ќе се темели на идентификувани постојни и идни компетенции, вештини и работа на луѓето.
- b. Привлекување и развој на талентите неопходни за постигнување на мисијата, визијата и вредностите.
- c. Овозможување нови и иновативни форми на учење за развој на компетенциите (размислување за дизајнирање, тимска работа, лаборатории, експерименти, е-учење, учење на работното место).
- d. Воведување индивидуални планови за развој на компетенциите, вклучително и личните вештини (на пр. отвореност за иновација) како дел од редовното интервју за работењето (интервју за развој на вработените), со што се овозможува форум за замен фидбек и соодветни очекувања.
- e. Креирање програми и обуки наменети за развој на водството, вклучително и инструменти за раководење во јавниот сектор.
- f. Насочување на новите луѓе преку менторство, подучување и индивидуално советување.
- g. Развој и промоција на современи методи за обучување (на пр. мултимедијален приод, обука на работното место, е-учење, користење социјални медиуми).
- h. Проценка на влијанијата од програмите за обуки и развој за целите на организацијата и пренесување на содржините до колегите.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 3.3 Вклучување и зајакнување на луѓето и поддршка на нивната благосостојба	
Придонесот на луѓето лежи во создавањето средина каде што самите тие ќе имаат влијание врз одлуките и постапките што го засегаат нивното работно место. Раководството и вработените активно соработуваат во развојот на организацијата, разградување на организациските сили преку креирање дијалог, давање простор за креативност, иновации и предлози за подобрување на работењето. На луѓето треба да им се даде поддршка за да можат да го постигнат нивниот целосен потенцијал. Правилното спроведување на политиките за луѓето зависи од сите лидери и раководители во организацијата, при што тие треба да покажат дека се грижат за проблемите и благосостојбата на луѓето и треба активно да промовираат култура на отворена комуникација и транспарентност. Заложба на луѓето може да се постигне преку формални форуми, како консултативни комитети и преку секојдневен дијалог (на пр. за идеи за подобрување). Анкетите за вработените и проценката на лидерите се релевантни за добивање повеќе информации за работната атмосфера, а резултатите треба да се користат за подобрувања.	Примери a. Промовирање култура на отворена комуникација и дијалог и поттикнување тимска работа. b. Вклучување на вработените и на нивните претставници (на пр. синдикати) во развојот на плановите, стратегиите, целите, креирањето на процесите, како и во идентификацијата и имплементацијата на активности за подобрување и иновации. c. Развивање системи за собирање идеи и предлози од вработените. d. Редовно спроведување анкети за персоналот, објавување и дава фидбек за резултатите, анализа на резултатите и на активностите за подобрување кои произлегуваат од нив. e. Обезбедување добри работни услови во целата организација, при што ги следи прописите за здравје и безбедност. f. Обезбедување погодни услови за постигнување разумен баланс меѓу работата и приватниот живот за вработените (на пр. можност за приспособување на работното време, скратено работно време, луѓе на породилно отсуство). g. Обрнување особено внимание на потребите на социјално загрозените вработени и на лицата со посебни потреби. h. Обезбедување адаптирани шеми и методи за нефинансиско наградување на луѓето (на пр. преку планирање и ревидирање на придобивките на луѓето и поддршка на општествени, културни и спортски активности сосредоточени на здравјето и на благосостојбата на луѓето). [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Критериум 4: Партнерства и ресурси

Поткритериум 4.1

Развива и одржува партнерства со релевантни организации

Поткритериум 4.2

Соработува со граѓаните и со граѓанските организации

Поткритериум 4.3

Управување со финансиите

Поткритериум 4.4

Управува со информациите и со знаењето

Поткритериум 4.5

Управува со технологијата

Поткритериум 4.6

Управува со капацитетите



На организациите од јавниот сектор им се потребни најразлични ресурси за да ја поддржат имплементацијата на стратегијата и на планирањето, и на ефективното функционирање на нивните процеси. Ресурсите можат да бидат материјални и нематеријални, но и со двата типа мора внимателно да се управува.

Различните видови партнерства, на пр. со други јавни организации, невладини организации, образовни организации, приватни даватели на услуги на организацијата ѝ ја обезбедуваат потребната експертиза и го стимулираат надворешниот фокус.

Соработката со граѓаните и со граѓанските организации е вид партнерство кое е сè порелевантно за организациите од јавниот сектор. Организациите од јавниот сектор сè повеќе се сметаат за дел од синџир организации кои заедно работат кон конкретни резултати за граѓаните (на пр. во областа на безбедноста или на здравјето).

Освен партнерства, организациите треба да управуваат со соодветни ресурси, како финансии, знаење, технологија, објекти, за да се обезбеди нивно ефективно функционирање.

Ефикасно, иновативно и транспаредно управување со ресурсите е од суштина важност за јавните организации да обезбедат отчетност пред различните чинители во однос на легитимната употреба на достапните ресурси.

Проценка

Разгледајте што прави организацијата за да го постигне следново.

Поткритериум 4.1 Развива и одржува партнерства со релевантни организации	
Во нашето општество кое постојано се менува и станува сè покомплексно, на јавните организации им се налага да ги одржуваат односите со другите организации за да ги постигнат нивните стратешки цели. Тие партнери можат да бидат од приватниот, невладиниот и од јавниот сектор. Затоа, организациите треба да дефинираат кои се нивните клучни партнери и да постигнат договори со нив. За успехот на синџирот на јавни политики соработката меѓу различни институционални нивоа е круцијална.	Примери a. Идентификување клучни партнери (на пр. купувач-давател, снабдувач, заедничко производство, давател на комплементарни/заменски производи, сопственик, основач) од приватниот и од јавниот сектор, како и од граѓанскиот сектор, за да се изградат одржливи врски кои се темелат на доверба, дијалог и отвореност. b. Менаџира договори за партнерства, земајќи ги предвид потенцијалните или различните партнери за да се постигнат заеднички придобивки и за меѓусебна поддршка со експертиза, ресурси и знаења. c. Дефинирање на улогата и одговорностите на секој партнер, вклучително и контроли, евалуации и ревизии; систематско следење резултати и исходи од партнерствата. d. Заштита на принципите и на вредностите на организацијата преку избирање општествено одговорни даватели во контекст на јавните набавки. [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.2 Соработка со граѓаните и со граѓанските организации

Вклучувањето на граѓаните и на граѓанските организации се повеќе се смета за неопходен лост за подобрување на ефикасноста и ефективната на јавните организации кои мора да го поддржуваат. Фидбеците кои се добиваат преку поплаки, идеи и предлози се важен инпут кон подобрување на услугите и на производите. Партнерствата со граѓанските организации се важни во целиот циклус на политиките: коносите на одлуки, кодизајнери, копроизведувачи и коевалуатори.

Како коносите на одлуки, граѓаните ги споделуваат одлуките што ги засегаат. Како кодизајнери, имаат влијание врз испораката на услугите како одговор на нивните потреби. Како копроизводители, тие се вклучени во циклусот на производство и/или достава на услуги. Како коевалуатори, тие го оценуваат квалитетот на услугите и на јавните политики.

Примери

- а. Обезбедува транспарентност преку проактивни политики за управување со информации, како и обезбедување отворени податоци на организацијата.
- б. Активно поттикнува учество и соработка со граѓаните:
 - кодизајнирање и коодлучување: преку групи за консултации, анкети, истражување на мислења и кругови за контрола на квалитетот;
 - копроизводство: преземање улоги во доставата на услуги;
 - коевалуација.
- с. Активно барање идеи, предлози и поплаки од граѓаните/клиентите и нивно собирање со соодветни средства (на пр. анкети, групи за консултации, кутии за поплаки, истражување на мислења).

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.3 Управување со финансиите	
Внимателна подготовка на буџетите е првиот чекор кон економично, одржливо и отчетно управување со финансиите, со интегрирање на финансиските и нефинансиските цели. Детални сметководствени системи и внатрешна контрола се неопходни за континуирано следење на ефективност на финансиските одлуки за постигнување на дефинираните цели. Потребата од генерирање дополнителни финансиски ресурси е сè порелевантна и покрај тоа што слободата за распределба или прераспределба на финансиите често се ограничува.	Примери a. Обезбедува финансиска отпорност преку долгорочно планирање на буџетот, анализа на ризиците или на финансиските одлуки и балансиран буџет. b. Имплементација на буџетирање кое се темели на работењето (интегрирање податоци од работењето во буџетските документи). c. Користење ефективно сметководство и контрола на финансиските трошоци, како и системи за евалуација (на пр. Ревизија на трошењето). d. Следење на влијанието од буџетирањето врз различноста и родовите аспекти. e. Делегирање и децентрализирање на финансиските задачи и нивно балансирање со контролата на централно ниво. f. Обезбедување транспарентност на буџетот и на финансирањето и објавување лесно разбирливи информации за буџетот. [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.4 Управување со информации и со знаење

Главната силна страна на организацијата се наоѓа во нејзиното знаење, вештини и компетенции. Најголемата цел на која било организација е на луѓето да им се обезбедат правилните информации во вистинско време и да ги поттикне да го користат нивното собрано знаење. Тука е вклучена култура на отвореност и комуникација во организацијата која се темели на учење, при што главните фактори се споделување и задржување на знаењето.

Успешните јавни организации дефинираат рамки за знаење, користејќи ја моќта на дигитализацијата за да може да го обезбедат знаењето и да го направат достапно за сите вработени и чинители.

Примери

- a. Креирање организација во која се учи преку обезбедување системи и процеси за управување, чување и проценка на информации и на знаење за да се заштити еластичноста и флексибилноста на организацијата.
- b. Користење на можностите кои ги нуди дигиталната трансформација за зголемување на знаењето на организацијата и за поттикнување дигитални вештини.
- c. Воспоставување мрежи за учење и соработка за да се обезбедат релевантни надворешни информации и за да се добијат креативни инпути.
- d. Следење на информациите и на знаењето во организацијата, обезбедувајќи нивна релевантност, точност, веродостојност и безбедност.
- e. Развивање внатрешни канали за да се обезбеди дека сите вработени имаат пристап до релевантни информации и знаење.
- f. Промовирање размена на знаење меѓу луѓето во организацијата.
- g. Обезбедување пристап и размена на релевантни информации и на отворени податоци со сите надворешни чинители на начин лесен за користење, земајќи ги предвид специфичните потреби.
- h. Осигурување дека клучното (експлицитно и имплицитно) знаење на вработените кои си заминуваат од организацијата ќе остане во неа.

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.5 Управување со технологија	
ИКТ и други технолошки политики на организацијата треба да се менаџираат, со цел истите на одржлив начин да ги поддржат стратешките и оперативните цели на организацијата. Неопходно е да се има јасна визија проследена со одржлива стратегија за тоа каде, како, за кои процеси и услуги да се користи ИКТ. За да се постигне работење кое најдобро ќе ги задоволи потребите на клиентите, граѓаните и вработените, во органаизациската стратегија треба да се вклучат нивните потреби, способности, очекувања и предлози. Дополнително, баланс помеѓу обезбедување на отворени податоците и заштита на податоците мора да се обезбеди.	Примери a. Управување со технологијата го осмислува во согласност со стратешките и оперативните цели и систематско следење на неговиот ефект, исплатливост и влијание. b. Идентификување и користење нови технологии (обемни збирки на податоци, автоматизација, роботика, ВИ, аналитика за податоци и тн.) релевантни за организацијата, имплементирајќи отворени податоци и отворени кодови секаде каде што тоа е можно. c. Користење на технологија за поддршка на креативноста, иновативноста, соработката (користејќи услуги или алатки „во облак“) и учеството. d. Дефинирање како ИКТ може да ги подобри внатрешните и надворешните услуги и обезбедување онлајн-услуги на интелигентен начин за да се исполнат потребите и очекувањата на чинителите. e. Преземање дејства за да се обезбеди ефективна заштита на податоците и сајбер-безбедност, имплементирајќи ја Општата регулатива за заштита на податоците. f. Земање предвид на влијанието на ИКТ врз социо-економските аспекти и врз околината, на пр. управување со отпадот од кертрици, намалена пристапност за неелектронски корисници. [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.6 Управување со капацитетите

Јавните организации треба да вршат редовна проценка на состојбата на инфраструктурата со која располагаат. Со инфраструктурата што е на располагање треба да се управува на ефикасен, рентабилен и одржлив начин со цел да им служи на потребите на клиентите и да ги поддржува условите за работа на персоналот.

Безбедни и здрави услови за работа се важен услов за работата на организацијата. Подеднакво важен е и аспектот на одржливост, вклучително и политика за животниот циклус на зградите, просториите и опремата.

Примери

- a. Обезбедување ефективно, ефикасно и одржливо обезбедување и одржување на сите капацитети (згради, канцеларии, објекти, електрична енергија, опрема, средства за превоз и материјали).
- b. Обезбедување безбедни и ефективни услови за работа и користење на капацитетите, вклучително и непречен пристап за да ги задоволат потребите на клиентите.
- c. Воведување политика за животен циклус во интегриран систем за управување со капацитетите (згради, техничка опрема и тн.), вклучително и нивна безбедна реупотреба, рециклирање или фрлање.
- d. Осигурување дека капацитетите со кои располага организацијата имаат додадена вредност за јавноста (на пример, со тоа што ќе бидат на располагање за локалната заедница).

[Се дава оценка со користење на Панелот за

Критериум 5: Процеси

Поткритериум 5.1

Дизајнирање и управување со процеси за да се зголеми вредноста за граѓаните и за клиентите

Поткритериум 5.2

Испорака на производи и услуги за клиентите, граѓаните, чинителите и општеството

Поткритериум 5.3

Координирање на процеси во рамки на организацијата и со други релевантни организации



Секоја организација се раководи преку многу процеси, а секој од нив претставува организирана низа на меѓусебно поврзани активности што ресурсите или инпутите на ефективен начин ги трансформираат во услуги (резултати) и во влијание врз општеството (исходи). Може да се направи разлика меѓу три процеса преку кои организацијата функционира ефективно, зависно од нивниот квалитет и квалитетот на нивната интерактивност:

- ☐ основни процеси, преку кои се реализираат мисијата и стратегијата на институцијата, а со тоа се клучни за испораката на производи и услуги;
- ☐ процеси на управување, кои ја насочуваат организацијата;
- ☐ процеси за поддршка, кои ги обезбедуваат неопходните ресурси.

Заедничката рамка за проценка се фокусира на клучните процеси во рамките на овие три типа процеси, односно на оние што имаат ефективен придонес во постигнувањето на мисијата и стратегијата на организацијата.

Петтиот критериум конкретно се занимава со основните процеси на организацијата, првиот и вториот критериум се однесуваат на процесите на управување, а пак третиот и четвртиот на процесите на поддршката. Кога станува збор за хоризонтални единици, како што се единицата за стратешко планирање, секторите за човечки ресурси и за финансии, нивното управување со активностите за поддршка несомнено се дел од нивните основни процеси. Ефективна и ефикасна организација ги дефинира нејзините основни процеси кои ги спроведува за да ги испорача нејзините услуги (резултати) и влијание (исходи), имајќи ги предвид очекувањата на граѓаните/клиентите и на другите чинители, согласно нејзините мисија и стратегија.

Природата на овие основни процеси во организациите за јавни услуги може да варира во голема мера, од релативно апстрактни активности, како поддршка за развој на политики или регулирање економски активности, до многу конкретни активности за давање услуги. Потребата да се создаде зголемена вредност за своите граѓани/клиенти и за другите чинители и да се зголеми ефикасноста се двата главни двигатели во развојот на процесите и иновацијата. Сè поголемото вклучување на граѓаните/клиентите ги поттикнува организациите континуирано да ги подобруваат своите процеси, искористувајќи ги промените на средината во поглед на многу области како технологија/дигитализација, економија, население и животна средина.

Проценка

Разгледајте што прави организацијата за да го постигне следново.

Поткритериум 5.1 Дизајнирање и управување со процеси за да се зголеми вредноста за граѓаните и за клиентите

Овој поткритериум го разгледува начинот на којшто процесите ги поддржуваат стратешките и оперативните цели на организацијата и начинот на кој тие се идентификуваат, осмислуваат, управуваат и променуваат за да се зголеми вредноста за организацијата. Како се вклучуваат раководителите и луѓето од организацијата, а воедно и различните надворешни чинители во процесот на осмислување, управување и иновација е мошне важно за квалитетот на испорачаните услуги/производи.

Осмислувањето на процесите согласно потребите на клиентите налага агилна организација, систематска анализа на потребите на клиентите/граѓаните и редовна проценка на ефикасноста и на ефективноста на процесите преку приоди како што е лин методологија

Примери

- a. Дизајнира рационални процеси согласно потребите и гледиштата на клиентите за да се обезбеди агилна организациска структура. Континуирана ги идентификува и документира процесите.
- b. Редовно усогласување на процесите со потребите и очекувањата на вработените и на релевантните чинители.
- c. Дизајнира и имплементира систем за управување со процесите, користувајќи ги можностите од дигитализацијата, постапување според податоци и отворени стандарди.
- d. Осигурување дека процесите ги поддржуваат стратешките цели, и дека процесите се планираат и управуваат, притоа распределувајќи ги потребните ресурси за да се постигнат воспоставените цели.
- e. Идентификување на сопствениците на процесите (луѓето кои ги контролираат сите чекори во процесот) и доделување задачи и надлежности на нив.
- f. Анализа и евалуација на процесите, ризиците и клучните фактори за успех, земајќи ги предвид промените во околината.
- g. Редовно поедноставување на процесите, а доколку е потребно и предлагање измени во законските услови.
- h. Унапредување на процесите на иновација и оптимизација преку обрнување внимание на националните и меѓународните добри практики, вклучувајќи ги релевантните чинители.
- i. Ревизија и подобрување на процесите за да се обезбеди заштита на личните податоци (Општа регулатива за заштита на личните податоци, GDPR).

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 5.2 Доставување производи и услуги за клиентите, граѓаните, чинителите и општеството	
Со овој поткритериум се проценува начинот на кој организациите ги развиваат и нудат своите услуги/производи за да ги задоволат потребите на граѓаните/клиентите преку нивно вклучување. Преку стручноста и креативноста на граѓаните и на граѓанските организации ќе се создаде еден ефикасен, ефективен и иновативен јавен сектор кој ќе нуди иновативни услуги и производи по фер цена и со фокус на принципот „само еднаш“. За да подобри квалитетот на услугите и производите, улогата на граѓаните/клиентите на три нивоа може да биде од голема полза во однос на кодизајнирање, коодлучување и копроизводство: Копроизводство на услуги ја зголемува одржливоста на квалитетот затоа што производството станува заедничка сопственост и затоа што начинот на производство станува потранспарентен, а со тоа и полегитимен и позадоволителен.	Примери a. Идентификување и осмислување на производите и услугите на организацијата и активно управување со целиот животен циклус, вклучително и рециклирање и повторна употреба. b. Користење иновативни методи за развој на јавни услуги насочени кон клиентите и развиени согласно побарувачката, како и фокусирање на принципот „само еднаш“. c. Примена на управување со различност и со родова еднаквост за да се идентификуваат и исполнат потребите и очекувањата. d. Вклучување на граѓаните/клиентите и на другите чинители во осмислувањето и испораката на производите и услугите, како и во развојот на квалитетни стандарди. e. Унапредување на производите и услугите на организацијата и обезбедување соодветни информации за да им се помогне на граѓаните и на клиентите. f. Промовирање пристапност до производите и услугите на организацијата (на пр. пристапност на услугите онлајн, флексибилно време на отворање, документи во различни формати, на пр. на хартија како и електронски верзии, користење соодветен јазик, постери, брошури, табли со Брајово писмо и со аудио-известувања). g. Користење анкети на клиентите, процедури за управување со поплаки и други видови фидбеци за да се идентификуваат потенцијалите за оптимизација на процесите, производите и услугите. [Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 5.3 Координација на процеси во рамки на организацијата и со други релевантни организации

Со овој поткритериум се проценува колку добро процесите се координираат во самата организација и со процесите од другите организации што функционираат во истиот синџир на услуги.

Ефективноста на јавните организации често и во голема мера зависи од начинот на кој соработуваат со другите организации од јавниот, приватниот и со организации од трет сектор, дури и од други нивоа на управување, со кои формираат партнерства во ланец на услуги, насочени кон заеднички исход.

Меѓуфункционалните процеси се чести во јавната администрација. Од суштинска важност е успешно да се интегрира управувањето со таквите процеси, бидејќи нивната ефективност и ефикасност во голема мера зависи од преминувањето од култура на работа „во силоси“ во колаборативен и интегративен приод на процесите со додавање вредност за граѓаните/клиентите.

Примери

- a. Креирање на култура за прекогранично работење при процесот на управување и излегување од рамката на работење „во силоси“.
- b. Дефинирање на синџирите на услуги на кои дава организацијата и на нејзините релевантни партнери.
- c. Договара заеднички стандарди, олеснува размена на податоци и на услуги за да се координираат процесите во истиот ланец на испорака во рамки на организацијата и клучните партнери во приватниот, невладиниот и јавниот сектор.
- d. Вклучување на вработените, клиентите и чинителите во прекугранично осмислување и соработка.
- e. Користење партнерства на различни нивоа на управување (општини, региони, државни и јавни претпријатија) за да се овозможи достава на координирани услуги.
- f. Развој на олеснувања (и услови) за раководството и за вработените за да се креираат меѓуорганизациски процеси (на пр. заеднички услуги и заеднички развој на процеси меѓу различни единици).

[Се дава оценка со користење на Панелот за овозможувачи]

Критериуми за резултатите

Од Критериум 6 понатаму, фокусот на проценката се поместува од овозможувачите кон резултатите. Во првите три критериуми за резултати мериме перцепции: што нашите луѓе, граѓаните/клиентите и општеството мислат за нас. Исто така, имаме и внатрешни показатели за работењето што покажуваат колку добро работиме во споредба со целите кои можеби сме си ги поставиле – исходите. За проценката на резултатите потребна е различна низа одговори, па затоа одговорите отсега натаму се темелат на Панелот за проценка на резултатите (види поглавје „Како да се проценува: Систем за оценување“).

Критериум 6: Резултати ориентиран кон граѓаните/клиентите

Поткритериум 6.1

Мерење на перцепции

Поткритериум 6.2

Мерење на успешноста во работењето



Поимот граѓанин/клиент го одразува сложениот однос меѓу администрацијата и јавноста. Лицето кон кое се насочени услугите се смета за граѓанин, член на демократско општество со свои права и должности (на пр. даночен обврзник, политички чинител). Тоа лице треба да се смета и за клиент, и не само во контекст на давањето услуги, каде што ја зазема улогата на корисник на услуги, туку и во контекст на исполнување на некои должности (на пр. плаќање казни), каде што има право да биде правично и коректно третиран, без притоа да се запостават интересите на организацијата. Поради тоа што двата случаи не се секогаш јасно разграничени, оваа сложена врска ќе биде опишана како врска со граѓаните/клиентите. Граѓаните/клиентите се приматели или корисници на активноста, производите или услугите на организациите од јавниот сектор. Граѓаните/клиентите треба да се дефинираат, но не и да се ограничат како примарни корисници на понудените услуги.

Шестиот критериум дава опис на резултатите што ги постигнува организацијата во однос на задоволството на граѓаните/клиентите од организацијата и од понудените производи или услуги. ЦАФ прави разлика помеѓу резултати во однос на перцепцијата и резултати во однос на работењето. Важно е сите типови на организации од јавниот сектор директно да го измерат задоволството на граѓаните/клиентите (резултати во однос на перцепција). Треба да се измерат и резултатите од успешноста на работењето. Тука, се собираат дополнителни информации во врска со задоволството на граѓаните и клиентите преку мерење на индикаторите за успешност на работењето. Заложби за зголемување на резултатите од индикаторите за успешност на работењето треба да доведат до зголемено задоволство кај клиентите/граѓаните.

Проценка

Разгледајте што има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите преку резултатите од следново.

Поткритериум 6.1 Мерење на перцепции	
Директното мерење на задоволството или перцепцијата на граѓаните и клиентите е многу важно. Мерењето на перцепцијата на граѓаните значи директно да им се поставуваат прашања и директно да се добие фидбек и информации за различни аспекти од работењето на организацијата. Ова најчесто се прави преку анкети за клиентите или за граѓаните. Исто така, се користат и дополнителни алатки, како фокус-групи или панели на корисници. Со овој поткритериум се проценува дали организацијата ги спроведува ваквите мерења и ги покажува резултатите од истите во неколку области како што се имиџот за организацијата, пристапноста, работењето на персоналот, учеството на граѓаните/клиентите, транспарентноста на информациите, квалитетот и спецификациите на производите и на услугите, како и вештините на организацијата за иновации, агилност и дигитализација.	Примери Општа перцепција за организацијата a. Свкупната слика за организацијата и нејзината репутација во јавноста; b. Пристапноста на организацијата; c. Ориентираноста на вработените кон клиентите/граѓаните; d. Вклучувањето и учеството на граѓаните/клиентите, вклучително и е-учество; e. Транспарентноста, отвореноста и информации кои ги дава организацијата; Перцепција за услугите и за производите f. Пристапноста на физичките и на дигиталните услуги; g. Квалитетот на производите и на услугите; h. Различноста на услугите имајќи ги предвид потребите на клиентите; i. Капацитетите на организацијата за иновации; j. Агилноста на организацијата; k. Дигитализацијата во организацијата; l. Интегритетот на организацијата и општата доверба кај граѓаните/клиентите. [Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

Поткритериум 6.2 Мерење на успешност во работењето

Покрај директното мерење на перцепцијата на граѓаните и на клиентите, квалитетот на услугите што им се нудат на граѓаните и клиентите можат да се мерат со помош на индикатори за успешност во работењето. Тука се користат мерливи резултати од внатрешните показатели на управување (на пр. време на обработка, време за чекање, број на поплаки). Врз основа на овие мерења, можат да се извлечат поуки за квалитетот и испораката на услугите, како и за транспарентноста, пристапноста, иновативноста и вклученоста на чинителите. ЦАФ нуди преглед на примери за внатрешни показатели што ја мерат успешноста во работењето со цел да ги исполнат потребите и очекувањата на клиентите и граѓаните.

Примери**Резултати во однос на квалитетот на производите и на услугите**

- a. Време за чекање (за подготовка/процесирање на испораката на услугата);
- b. Број и време за обработени и спроведени корективни активности
- c. Резултати од меркење за евалуација во однос на грешки и усогласеност со стандарди за квалитет;
- d. Придржување до објавените стандарди за услуги;

Резултати во однос на транспарентност, пристапност и интегритет

- e. Број на канали за информирање и комуникација, вклучително и социјални медиуми;
- f. Достапност и точност на информации;
- g. Достапност на целите и на резултатите од работењето на организацијата;
- h. Обем на испорака на отворени податоци;

Резултати во однос на иновативноста и на вклученоста на чинителите

- i. Степен на вклученост на чинителите во осмислувањето и доставата на услугите и производите и/или во процесот на носење одлуки;
- j. Број на примени и имплементирани предлози;

Резултати во однос на примена на дигитализација и за е-Влада

- k. Број на активности за евалуација преземени со чинителите за да се следат промените во нивните потреби и степенот на нивното задоволство;
- l. Работно време за различните услуги (сектори);
- m. Цената на услугите;
- n. Достапност на информации за одговорностите на раководството на различните услуги.

[Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

Критериум 7: Резултати во однос на луѓето

Поткритериум 7.1
Мерење на перцепции

Поткритериум 7.2
Мерење на успешност во работењето



Резултатите за луѓето се оние резултати кои организацијата ги постигнува во однос на компетенциите, мотивацијата, задоволството, перцепциите и работењето на нејзините луѓе.

Овој критериум разликува два типа на резултати во однос на луѓето: од една страна тоа е мерење на перцепции, каде што луѓето се директно прашувани (на пр. преку прашалници, анкети, фокус-групи, оценување, интервјуа, консултации со членови на персоналот), а од друга страна е мерење на успешноста во работењето што самата организација го користи за да ги следи и подобри резултатите во врска со задоволството на луѓето и нивното работење.

Проценка

Разгледајте што има постигнато организацијата за да ги задоволи потребите и очекувањата на луѓето кои работат во неа, преку резултатите од следново.

Поткритериум 7.1 Мерење на перцепции (1)	
Поткритериумот дава проценка дали луѓето ја перципираат организацијата како атрактивно работно место и дали се мотивирани во секојдневната работа да дадат се од себе во полза на организацијата. За сите организации од јавниот сектор е важно систематски да ја мерат перцепцијата на луѓето за организацијата и во однос на производите и услугите што ги нуди истата.	Примери Генерална перцепција на организацијата a. Сликата и целокупното работењето на организацијата; b. Вклученоста на луѓето во организацијата, процесот на одлучувањето и во активностите за подобрување; c. Свесноста на луѓето за можни конфликти на интереси и важноста на етичкото однесување и интегритетот; d. Механизмот за фидбек, консултации, дијалог и систематски анкети за персоналот; e. Општествената одговорност на организацијата; f. Отвореноста на организацијата за промени и иновации; g. Влијанието на дигитализацијата врз организацијата; h. Агилноста на организацијата; Перцепција за раководството и на системите за управување i. Способноста на раководството да ја води организацијата и се произнесува во врска со тоа; j. Осмислувањето и управувањето со различните процеси на организацијата; k. Поделбата на задачи и системот за евалуација во однос на луѓето; l. Управувањето со знаење; m. Мерење на внатрешна комуникација и информирање; n. Степенот и квалитетот со кој се препознаваат поединечните и тимските напори.

	Перцепијата на условите за работа o. Работната атмосфера и културата во организацијата; p. Приодот кон општествени прашања (на пр. флексибилност на работно време, баланс меѓу работа и приватен живот, заштита на здравјето); q. Практицирање на еднакви можности и правичен третман и однесувањето во организацијата; r. Работните услови; Перцепција за развојот на кариера и вештини s. Систематски развој на кариера и компетентност, t. Пристап и квалитет на обуки и професионалениот развој. [Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]
--	---

Поткритериум 7.2 Мерење на успешност во работењето

Мерење за успешноста во работењето вклучува внатрешни показатели за работењето поврзани со луѓето кои на организацијата ѝ овозможуваат да ги измери постигнатите резултати во однос на генералното однесување, работењето, развојот на вештини, мотивацијата и степенот на вклученост на луѓето во организацијата.

Таквите резултати вообичаено опфаќаат внатрешно мерење на однесување кај луѓето во пракса (на пр. боледување, стапки на промена на персонал, број на поплаки, број на предлози за иновација итн.).

Примери**Општи резултати за луѓето**

- a. Индикатори во однос на задржувањето, лојалноста и мотивацијата на луѓето;
- b. Нивото на вклученост во активностите за подобрување;
- c. Бројот на изнесени етички дилеми (на пр. можни конфликти на интереси);
- d. Зачестеноста на доброволно учество во активности поврзани со општествена одговорност;
- e. Индикатори во однос на способноста на луѓето да одговорат на потребите на граѓаните/клиентите;

Резултати од поединечното работење и капацитети

- f. Индикатори во однос на поединечното работење;
- g. Индикатори во однос на користењето дигитални алатки за информирање и комуникација;
- h. Индикатори во однос на развој на вештини и обуки;
- i. Честота на препознавање на работата на поединците и на тимовите.

[Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

Критериум 8: Резултати од општествена одговорност

Поткритериум 8.1

Мерење на перцепции

Поткритериум 8.2

Мерење на успешност во работењето



Главната мисија на секоја јавна организација е секогаш посветена на задоволување одредени потреби и очекувања на општеството. Покрај својата главна мисија, јавната организација треба да практикува одговорно однесување за да придонесе за одржлив развој во економските, општествените и еколошките компоненти поврзани со локалната, националната и меѓународната заедница. Тука може да се вклучат пристапот и придонесот на организацијата кон квалитетот на живеење, заштита на животната средина, зачувување на глобалните ресурси, еднакви можности за вработување, етичко однесување, интеракција со заедници и придонес за локален развој.

Главната одлика на општествената одговорност ја одразува, од една страна, заложбата на организацијата да ги интегрира општествените и еколошките аспекти при носењето одлуки (Критериум 2), а од друга страна, да може да реагира на влијанието кое нејзините одлуки и активности го имаат врз општеството и животната средина. Општествената одговорност треба да биде составен дел од стратегијата на организацијата. Стратешките цели треба да се разгледуваат во насока на општествената одговорност за да се избегнат непосакувани последици.

Работењето на организацијата од аспект на заедницата во која работи (локална, национална и меѓународна) и нејзиното влијание врз животната средина станаа клучни компоненти за мерењето на успешност во работење.

Организација која работи во насока нејзината општествена одговорност ќе:

1. ја подобри репутацијата и сликата кај граѓаните во целост;
2. ја подобри нејзината способност да го привлече, да го мотивира, да го задржи кадарот и да ја одржува неговата посветеност;
3. ги подобри нејзините односи со компании, други организации од јавниот сектор, медиумите, снабдувачите, граѓаните/клиентите и заедницата во која работи.

Мерките ги опфаќаат и квалитативните/квантитативните мерки на перцепција (8.1) и квантитативните индикатори (8.2). Тие може да се однесуваат на: етичко, демократско и партиципативно однесување на организацијата; еколошка одржливост; квалитет на живеењето; економски влијанија како резултати на однесувањата на организацијата.

Проценка

Разгледајте што постигнува организацијата во однос на нејзината општествена одговорност, преку резултатите од следново.

Поткритериум 8.1 Мерење на перцепции	
Мерење на перцепциите се фокусира на перцепцијата на заедницата во однос на работењето на организацијата на локално, регионално, национално и меѓународно ниво. Ваквата перцепција може да се добие преку различни извори, вклучително и анкети, извештаи, конференции за медиуми, невладини организации, граѓански организации, директен фидбек од чинителите и од соседството). Овие перцепции укажуваат на ефективноста на општествените и еколошките стратегии. Тоа го вклучува гледиштето во однос на транспарентноста, влијанието врз квалитетот на живеење и квалитетот на демократијата, гледиштето во врска со етичкото онесување заради поддршка на граѓаните, пристапот и резултати во однос на прашања поврзани со животната средина.	Примери a. Влијанието на организацијата врз квалитетот на живот на граѓаните/клиентите над институционалната мисија; b. Репутацијата на организацијата како придонесувач кон локалното/глобалното општество; c. Влијанието на организацијата врз економскиот развој; d. Влијанието на организацијата врз одржливоста на околината, вклучително и климатските промени; e. Влијанието на организацијата врз квалитетот на демократијата, транспарентноста, етичкото однесување, владеењето на правото, отвореноста и интегритетот. [Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

Поткритериум 8.2 Мерење на успешност во работењето	
Мерењето на успешноста во работењето се фокусира на мерилата на организацијата да го следи, разбере, предвиди и подобри работењето во однос на нејзината општествена одговорност. Ова треба да даде јасен сигнал за ефективност на приодите што ги користи организацијата за општествените прашања. Може да се поврзани со етичкото однесување, иницијативите и резултатите од превенцијата на ризици по здравјето, иницијативи за размена на знаењето, иницијативи за зачувување на ресурсите и намалување на влијанието врз животната средина итн.	Примери a. Активностите на организацијата за зачувување и одржување на ресурсите; b. Квалитет во односите со релевантните власти, групи и претставници од заедницата; c. Обем и важност на позитивната и негативната медиумска покриеност; d. Поддршка на социјални загрозени и непривилегирани граѓани; e. Поддршка, како работодавец, на политика за различност и на интеграција и прифаќање на етничките малцинства и обесправени лица; f. Поддршка на меѓународни проекти за развој; g. Споделување знаење, информации и податоци со сите заинтересирани чинители; h. Програми за превенција на ризици по здравјето и на незгоди за граѓаните/клиентите. [Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење

Поткритериум 9.1

Надворешни резултати:
аутпути и исходи од целите

Поткритериум 9.2

Внатрешни резултати: ниво на
ефикасност



Резултатите во однос на успешното работење се однесуваат на сè што организацијата го има проценето како суштинско, мерливите достигнувања кои го покажуваат краткорочниот и долгорочниот успех на организацијата.

Тие го претставуваат капацитетот на политиките и на процесите да исполнуваат краткорочни и долгорочни цели според тоа како се дефинирани во мисијата, визијата и стратешките планови на институцијата.

Резултатите во однос на успешното работење можат да се поделат на:

- ☐ Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите, коишто се фокусираат на врските со мисијата и визијата (Критериум 1), стратегијата и планирањето (Критериум 2), производите и услугите (Критериум 5), како и постигнатите резултати за надворешните чинители.
- ☐ Внатрешни резултати: ниво на ефикасност, со фокус на поврзаноста со луѓето (Критериум 3), партнерствата и ресурсите (Критериум 4) и процесите (Критериум 5), како и постигнатите резултати во надградба на организацијата на патот кон извонредност.

Проценка

Разгледајте ги резултатите кои ги постигнала организацијата во однос на следново.

Поткритериум 9.1 Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите	
Надворешните резултати се мерило за ефективноста на стратегијата на организацијата во однос на капацитетот да ги задоволи очекувањата на надворешните чинители и да произведе јавна вредност, согласно мисијата, визијата на организацијата и реформите во јавниот сектор. Секоја организација од јавниот сектор треба да процени до кој степен се остварени клучните цели како што е дефинирано во стратешкиот план, и тоа во однос на аутпути- услуги и производи - и исходи - влијанието на главните активности на организацијата врз надворешните чинители и врз општеството, за да може ефективно да го подобри работењето.	Примери a. Аутпути– квантитет и квалитет на услугите и на производите; b. Исходи – влијанието на услугите и на производите врз целната група; c. Степенот на постигнување договори меѓу властите и организацијата; d. Резултати од надворешните инспекции и ревизии на работењето; e. Резултати од учење преку репери (компаративна анализа) во однос на аутпути и исходи; f. Резултати од спроведување реформи на јавниот сектор. [Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

Поткритериум 9.2 Внатрешни резултати: ниво на ефикасност

Внатрешните резултати се поврзани со ефикасноста, ефективноста на внатрешните процеси и економските мерила за функционирањето на организацијата. Тие се однесуваат на нејзиното управување со процесите (на пр. продуктивност, исплатливост и неисплатливост), финансиското работење (ефективно користење на финансиските ресурси, усогласеност со буџетот), ефективното користење на ресурсите (партнерства, информации, технологија итн.), а можат и да ги разгледаат резултатите од евалуациите на работењето (внатрешни инспекции и ревизии, сертификации, учество во натпревари и награди).

Примери

- a. Ефикасноста на организацијата при управување со достапните ресурси, вклучително и луѓе, знаење и капацитети;
- b. Резултати од подобрувања и иновации во процесите;
- c. Резултати од учење преку репери (компартивна анализа);
- d. Резултати од заеднички активности и договори за партнерства;
- e. Влијанието на дигитализацијата врз работењето на организацијата;
- f. Резултати од внатрешни инспекции и ревизии;
- g. Резултати од учество во натпревари, награди за квалитет и сертификација за управување со квалитет;
- h. Резултати од исполнување на буџети и финансиски цели;
- i. Рентабилност – постигнување резултати со најниски можни трошоци.

[Се дава оценка со користење на Панелот за резултати]

III Како да се оценува: систем на бодување

Зошто да се оценува?

Оценување на секој поткритериум и критериум на моделот ЦАФ има четири главни цели:

1. Да обезбеди информации и да даде индикација на насоката и приоритетите кои треба да се следат за активностите за подобрување;
2. Да го измери вашиот напредок, доколку редовно спроведувате проценка според ЦАФ; се смета за добра практика тоа да се прави на секои две години според најголем број пристапи за квалитет.
3. Да идентификува добри практики утврдени со високи бодови за овозможувачите и резултатите;
4. Да помогне при наоѓањето валидни партнери од кои може да се учи (што учиме едни од други).

Главната цел на учењето од претходно поставените стандарди е да се споредат различните начини на управување со овозможувачите и на постигнувањето резултати. Сепак, во однос на учење преку репери, треба да се забележи дека споредување на бодовите од ЦАФ носи и ризици, особено ако се врши без валидирање на бодовите на истороден начин во различни јавни организации.

Како се оценува?

ЦАФ нуди два начина на бодување: класично бодување и прецизно бодување. Во однос на овозможувачите, Деминговиот циклус е суштински и за двата..

„Класичното“ бодување според ЦАФ нуди глобално вреднување на секој поткритериум со посочување на фазата од Деминговиот циклусот на поткритериумот. „Прецизното“ бодување според ЦАФ подетално ја изразува анализата на поткритериумите. Тоа ви овозможува паралелно оценување -за секој поткритериум- на сите фази од Деминговиот циклус (ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ, ДЕЛУВАЈ).

Споредбата на работењето со другите преку одредници и преку учење од најдобрите примери е на највисокото ниво на двата панела за проценка.

1 Класично оценување со ЦАФ

Овој кумулативен начин на бодување ѝ помага на организацијата подобро да се запознае со Деминговиот циклус и упатува на попозитивен начин кон пристап за квалитет.

- ☐ Во панелот за проценка на овозможувачите, организацијата ефективно го подобрува своето работење кога целосно го применува Деминговиот циклус, врз основа на учење од нејзините рецензии и надворешната споредба.
- ☐ Во панелот за проценка на резултатите, се земаат предвид трендот на резултатите и постигањето на таргетите. Организацијата е во циклус на постојано подобрување тогаш кога се постигнуваат извонредни и одржливи резултати, кога се постигаат сите релевантни цели и кога се прави позитивна споредба со други релевантни организации за резултатите во однос на општествената одговорност.

ПАНЕЛ ЗА ОВОЗМОЖУВАЧИ – КЛАСИЧНО БОДУВАЊЕ

ФАЗА	ПАНЕЛ НА ОВОЗМОЖУВАЧИ - КЛАСИЧНО БОДУВАЊЕ	БОД
	Не сме активни на ова поле, немаме информации или тие се непроверени.	0 – 10
ПЛАНИРАЈ	Имаме план да постапиме.	11 – 30
НАПРАВИ	Го имплементираме / го спроведуваме тоа.	31 – 50
ПРОВЕРИ	Проверуваме/прегледуваме дали ги правиме вистинските работи на вистински начин.	51 – 70
ДЕЛУВАЈ	Врз основа на проверка/преглед ако е потребно се прилагодуваме.	71 – 90
ПППД	Сè правиме редовно, планираме, имплементираме, проверуваме и прилагодуваме и учиме едни од други. Ние сме во континуиран циклус на подобрување по ова прашање.	91 – 100

Упатства

- ☐ Најдете докази за јаки и за слаби страни и изберете го нивото од фазите кое сте го постигнале. Овој начин на бодување е кумулативен: треба да постигнете една фаза (на пр. ПРОВЕРИ) пред да преминете на следната (на пр. ДЕЛУВАЈ).
- ☐ Дадете оценка од 0 до 100 според избраната фаза. Скалата од 100 ви овозможува да го одредите степенот на примена и имплементација на приодот.

ПАНЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИ – КЛАСИЧНО БОДУВАЊЕ

ПАНЕЛ НА РЕЗУЛТАТИ - КЛАСИЧНО БОДУВАЊЕ	БОД
Не се мерат никакви резултати и/или нема достапни информации.	0 – 10
Резултатите се мерат и покажуваат негативни трендови и/или резултатите не ги исполнуваат релевантните цели.	11 – 30
Резултатите покажуваат изедначени трендови и/или некои релевантни цели се исполнети.	31 – 50
Резултатите покажуваат трендови на подобрување и/или повеќето релевантни цели се исполнети.	51 – 70
Резултатите покажуваат значаен напредок и/или сите релевантни цели се исполнети.	71 – 90
Постигнати се одлични и одржливи резултати. Сите релевантни таргети се исполнети. Направени се позитивни споредби со релевантните организации за сите клучни резултати.	91 – 100

Упатства

- ☐ Дадете оценка од 0 до 100 на скала поделена на шест нивоа. На секое од нивоата истовремено се земаат предвид трендот, постигнување на целта или двете.

2 Прецизно оценување со ЦАФ

Прецизното оценување е начин на бодување поблизок до реалноста, при што, на пример, многу организации од јавниот сектор постапуваат (НАПРАВИ), но некогаш без јасна фаза на планирање (ПЛАНИРАЈ) или без никаква последователна проверка на постигнатото. Овој начин на бодување обезбедува повеќе информации за областите во кои најчесто е потребно подобрување.

- Во панелот за овозможувачи, акцентот е повеќе на Деминговиот модел (ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ и ДЕЛУВАЈ), а напредокот е претставен како спирала, при што со секое вртење на кругот може да се направи подобрување во секоја од фазите.
- Во панелот за резултати, се разликува меѓу трендот на резултатите и постигнувањето на целите. Со ваквото разликување јасно се покажува дали треба да го забрзате тој тренд или да се сосредоточите на постигнување на целите.

ПАНЕЛ ЗА ОВОЗМОЖУВАЧИ – ПРЕЦИЗНО БОДУВАЊЕ

ПАНЕЛ ЗА ОВОЗМОЖУВАЧИ - ПРЕЦИЗНО БОДУВАЊЕ								
ФАЗА	СКАЛА	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Вкупно
	ДОКАЗ	Нема доказ или само некои идеи	Одредени слаби докази, поврзани со некои области	Одредени добри докази поврзани со релевантни области	Силни докази поврзани со повеќето области	Многу силни докази поврзани со сите области	Одлични докази, во споредба со други организации, поврзани со сите области.	
ПЛАНИРАЈ	Планирањето е базирано врз потребите и очекувањата на релевантните чинители. Планирањето редовно се врши низ сите релевантни делови на организацијата.							
	Бод							
НАПРАВИ	Спроведувањето редовно се води преку дефинирани процеси и надлежности и е распространето низ релевантните делови од организацијата.							
	Бод							
ПРОВЕРИ	Дефинираните процеси редовно се следат со релевантни индикатори и се разгледуваат низ сите релевантни делови од организацијата.							
	Бод							
ДЕЛУВАЈ	Активности за корекција и подобрување редовно се преземаат по резултатите од проверката низ сите релевантни делови од организацијата.							
	Бод							

Упатства

- ☐ Прочитајте ја дефиницијата за секоја фаза (ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ и ДЕЛУВАЈ).
- ☐ Разгледајте ги собраните докази за секоја фаза, што може да се илустрира преку некои од примерите.
- ☐ Дајте бод за секоја фаза поединечно.
- ☐ Пресметајте го збирот преку разгледување на просекот од бодовите за секоја од фазите.

ПАНЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИ – ПРЕЦИЗНО БОДУВАЊЕ

ПАНЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИ - ПРЕЦИЗНО ОЦЕНУВАЊЕ

Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ТРЕНДОВИ	Нема мера	Негативен тренд 	Рамен тренд или скроман напредок 	Одржлив напредок 	Значителен напредок 	Позитивна споредба со релевантни организации за сите резултати
БОД						
ЦЕЛИ	Нема или има непроверени информации	Резултатите не ги исполнуваат цели	Некои цели се исполнети	Одредени релевантни цели се исполнети	Повеќето релевантни цели се исполнети	Сите цели се исполнети
БОД						

Упатства

- ☐ Разгледајте го трендот на вашите резултати за три години и целите постигнати во последнава година.
- ☐ Дадете оценка од 0 до 100 на скала поделена во шест нивоа.
- ☐ Дадете оценка на целите постигнати во последнава година од 0 до 100 на скала поделена во шест нивоа.
- ☐ Пресметајте го збирот преку разгледување на просекот од бодовите за трендовите и за целите.

Пример 1: Како се применува прецизно бодување за овозможувачи – Поткритериум 3.3

Тука, имате можни докази од самопроценка за Поткритериум 3.3. Тие се поврзани со примерите за моделот; за секој поединечно е наведена фазата од Деминговиот модел и дали станува збор за јака страна (+) или за слаба страна (-).

Пример за Поткритериум 3.3: Вклучување и зајакнување на луѓето и поддршка на нивната благосостојба

3.3.a. Организацијата постојано обрнува внимание на внатрешната комуникација во различните насоки: одгоре-надолу, оддолу-нагоре и хоризонтално. Ја искористува отворената околина и користи различни модели и алатки: состаноци со сите вработени на годишно и на квартално ниво, користење дигитални алатки како интранет, е-пораки и социјални медиуми.

Досега нема приод за верификација на ефективност на комуникацијата и на перцепцијата на вработените за нивната вклученост. ПЛАНИРАЈ +, НАПРАВИ +, ПРОВЕРИ –

3.3.b. Тимската работа и разговорите еден-на-еден се некои од начините за подобрување на внатрешниот дијалог и за размена на експертиза: тимови и поединци се вклучени во пренесување на стратешките цели во целите за функционирање/групните цели, а тимската работа е стандарден приод во проектите за подобрување. Овој приод има позитивна оценка во анкетите на вработените. Сепак, во моментот тимската работа и групите за подобрување се ограничени само на основните процеси.

ПЛАНИРАЈ +, НАПРАВИ +, ПРОВЕРИ +

3.3.c. Понатаму, не се дефинирани приоди за собирање идеи и предлози. ПЛАНИРАЈ –

3.3.d. На секои две години, организацијата спроведува анкети за персоналот преку приод дефиниран пред шест години, кој не е целосно соодветен за постојните промени во структурата и во начинот на работа. ПЛАНИРАЈ +, НАПРАВИ +, ПРОВЕРИ –, ДЕЛУВАЈ –

3.3.e., 3.3.f. Раководството многу обрнува внимание на благосостојбата на луѓето, особено преку креирање добри услови за работа и преку водење сметка за балансот меѓу работата и личниот живот. Иницијативите беа дефинирани по процесот на учење од најдобрите практики на организации од јавниот и од приватниот сектор и преку консултации со вработените; неколку нови проекти беа усвоени минатата година, како на пример канцеларии на отворено и градинки. ПЛАНИРАЈ+, НАПРАВИ +, ДЕЛУВАЈ +

3.3.g. Многу години организацијата обрнува внимание на проблемите на луѓето со посебни потреби, а зградите и објектите се дизајнирани така. Изминатата година беше развиен проект за овозможување работење од далечина и флексибилно работно време. ПЛАНИРАЈ +, НАПРАВИ +, ДЕЛУВАЈ +

3.3.h Во моментот нема иницијативи за поддршка на општествени и културни иницијативи или други нефинансиски награди за вработените, а нема ни механизам за барање нешто вакво. Во моментот, нема приод за верификација на ефективност на комуникацијата и перцепцијата на вработените за нивната вклученост. ПЛАНИРАЈ –, НАПРАВИ –

Горенаведените наоди се вметнати во матрицата за овозможувачи подолу, за да помогнат да се елаборира севкупно бодување за поткритериумот. Полињата на матрицата се користат како потсетници, за да се премине од доказите собрани при проценка на поткритериумот на севкупно бодирање на поткритериумот, како и за да се води дискусијата за време на консензуален состанокот.

КАКО ДА СЕ ОЦЕНУВА: СИСТЕМ НА БОДУВАЊЕ

ПАНЕЛ ЗА ОВОЗМОЖУВАЧИ - ПРЕЦИЗНО БОДУВАЊЕ

ФАЗА	СКАЛА	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Вкупно
	ДОКАЗ	Нема доказ или само некои идеи	Одредени слаби докази, поврзани со некои области	Одредени добри докази поврзани со релевантни области	Силни докази поврзани со повеќето области	Многу силни докази поврзани со сите области	Одлични докази, во споредба со други организации, поврзани со сите области.	
ПЛАНИРАЈ	Планирањето е базирано врз потребите и очекувањата на релевантните чинители. Планирањето редовно се врши низ сите релевантни делови на организацијата.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e.,3.3.f.) (3.3.g)			
	Бод			50				
НАПРАВИ	Спроведувањето редовно се води преку дефинирани процеси и надлежности и е распространето низ релевантните делови од организацијата.	(3.3.h)		(3.3.b)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e.,3.3.f.) (3.3.g)			
	Бод			50		Области кои треба да се подобрат		
ПРОВЕРИ	Дефинираните процеси редовно се следат со релевантни индикатори и се разгледуваат низ сите релевантни делови од организацијата.	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b)			
	Бод		25					
ДЕЛУВАЈ	Активности за корекција и подобрување редовно се преземаат по резултатите од проверката низ сите релевантни делови од организацијата.	(3.3.d)			(3.3.e.,3.3.f.) (3.3.g)			
	Бод		30					

Забелешки за дадените бодови

ПЛАНИРАЈ: Позитивна состојба за внатрешна комуникација и за тимска работа, анкети за персонал, благосостојба и баланс меѓу работа и личен живот. Ништо не е испланирано за собирање идеи и за поддршка на социо-културни иницијативи. Затоа, оваа проценка може да се вметне во полето „Неколку добри докази во однос на релевантни области“, но од десната страна на колоната: 50 поени.

НАПРАВИ: Позитивна состојба за внатрешна комуникација, анкети за персонал, благосостојба и баланс меѓу работа и личен живот. Имплементацијата не е сеопфатна во однос на тимската работа, бидејќи опфаќа само основни процеси. Ништо не е планирано за социо-културни иницијативи. Затоа, оваа проценка може да се вметне во полето „Неколку добри докази во однос на релевантни области“, но од десната страна на колоната: 50 поени.

ПРОВЕРИ: Генерално, има слаби докази за ПРОВЕРИ за сите точки. Конкретно, организацијата разбира дека за природот со анкети за персоналот е потребна верификација за да се адаптира на промените во организацијата, но ништо не е предвидено за тоа. Сепак, имало неколку релевантни проекти во областа „благосостојба и баланс меѓу работа и личен живот“, дури и ако тие не биле експлицитно поврзани со фазата на проверка. Затоа, оваа проценка може да се вметне во полето „Неколку слаби докази во однос на некои области“: 25 поени.

ДЕЛУВАЈ: Има докази за некои релевантни подобрувања во однос на благосостојба, баланс меѓу работа и личен живот и лица со посебни потреби, но тие не се јасно поврзани со резултатите од активност од чекорот ПРОВЕРИ. Затоа, оваа проценка може да се вметне во полето „Неколку добри докази во однос на релевантни области“ од десната страна на колоната: 30 поени.

Пример 2: Како се применува прецизно оценување за резултати – поткритериум 7.2

Тука, имате можни докази од самопроценка на организацијата за поткритериумот 7.2. Доказите се сумирани за двата поднаслови „Општи резултати“ и „Развој на индивидуални успешност во работењето и вештини“. Според панелот за бодување, наведени се трендовите и целите за секој поднаслов, без оглед дали станува збор за силна страна (+) или за слабост (–).

Пример за поткритериум 7.2: Мерење за успешност во работењето

Синтеза на доказите кои произлегуваат од самопроценката

Организацијата мери голем број индикатори за работата на луѓето, сумирани во контролната табела во кварталниот и во годишниот извештај. Можеме да ги сумираме резултатите од 2018 година според следново, следејќи ја шемата на моделот ЦАФ. За повеќе детали видете го Годишниот извештај за 2018 година.

Општи резултати

Индикаторите се однесуваат на: отсуство, боледување, вклученост во активности за подобрување, поплаки (број и време на постапување по тие поплаки) и доброволно учество во социјални активности и иницијативи. За над 60% од нив можеме да видиме позитивен тренд во изминатите три години, додека само за учеството во социјални активности се забележува мал пад во 2018 година.

Нема дефинирано цели за индикаторите. ТРЕНД + ЦЕЛ –

Развој на индивидуални успешност во работењето и вештини

Мериме часови поминати на обуки за лице, процент на постигнати индивидуални/групни цели и севкупен јаз во надлежности. За сите индикатори се дефинирани конкретни цели, вообичаено со најмалку пораст од 10% во секоја година. Генерално, за 70% од индикаторите е забележан позитивен тренд, додека е забележан мал пад во опфатот на надлежностите (зголемен јаз). Во однос на целите, постигнати се помалку од 50%; не се постигнати целите за индикаторите за обуки и особено за јазот во надлежностите.

ТРЕНД + ЦЕЛ –

Горенаведените наоди се прикажани како бод вметнат во матрицата за резултати подолу, за да се прикаже севкупно бодување за поткритериумот, што ќе се дискутира за време на состанокот за консензус.

ПАНЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИ - ПРЕЦИЗНО ОЦЕНУВАЊЕ

Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ТРЕНДОВИ	Нема мера	Негативен тренд 	Рамен тренд или скромна напредок 	Одржлив напредок 	Значителен напредок 	Позитивна споредба со релевантни организации за сите резултати
БОД				60		
ЦЕЛИ	Нема или има непроверени информации	Резултатите не ги исполнуваат целите	Некои цели се исполнети	Одредени релевантни цели се исполнети	Повеќето релевантни цели се исполнети	Сите цели се исполнети
БОД		25				

Забелешки за дадените бодови

ТРЕНДОВИ: Голем дел од резултатите покажуваат постојан напредок. Само два индикатори покажуваат негативен тренд (особено за опфатот на надлежности). Проценките за општите резултати и за индивидуалната успешност во работењето можат да се вметнат во колоната „Постојан напредок“ со вкупно 60 поени.

ЦЕЛИ: Нема цели за индикаторите за генерален успех (колона „Нема информации или има непроверени информации“), а за индивидуалната успешност во работењето се достигнати помалку од 50% од целите (колона „Постигнати се неколку цели“) со вкупно 25 поени.

IV Упатства за подобрување на организацијата со примена на ЦАФ

Процесот на континуирано подобрување може да се осмисли и да се спроведе на многу начини. Големината на организацијата, културата и претходното искуство со алатки за управување со квалитет се некои од параметрите кои помагаат да се утврди најсоодветниот начин за примена на пристапот за ЦУК.

Во ова поглавје утврдивме процес на постојано подобрување со ЦАФ во десет чекори, кој може да се смета за релевантен за повеќето организации. Важно е да се потенцира дека советите наведени во ова поглавје се темелат на искуствата на многуте организации кои го имаат користено ЦАФ. Сепак, секој процес на подобрување е уникатен, па затоа описот треба да се смета за инспирација за луѓето одговорни за процесот на самопроценка, а не како прецизно упатство за процесот.



По процесот на примена на ЦАФ и по започнување на активностите за подобрување, корисниците на ЦАФ можат да аплицираат за називот „ефективен ЦАФ корисник“. Процесот на примена на ЦАФ игра важна улога во оваа процедура за проверка. Заедничките насоки за **Процедура за надворешна проверка** за ЦАФ е достапна на веб-страницата на ЦАФ <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Фаза 1: Почеток на патувањето наречено ЦАФ**Чекор 1 – Одлучете како ќе ја организирате и планирате самопроценката**

Високо ниво на заложба и споделена сопственост над процесот помеѓу високото раководство и луѓето од организацијата се најважните елементи за обезбедување на обезбедување на успех на процесот на самопроценка.

За да се стекне заложба и сопственост, искуството на многу организации покажува дека е неопходна јасна одлука на раководството преку сериозен консултативен процес со релевантните чинители. Оваа одлука треба јасно да ја прикаже волјата на раководството да биде активно вклучено во процесот, преку препознавање на додадената вредност на самопроценката и гарантирање на отвореност во размислувањето, препознавање на резултатите и подготвеност за започнување на последователните активности за подобрување. Исто така, ја вклучува заложбата да се издвојат потребните ресурси заради професионално спроведување на процесот на самопроценка.

Знаењето на потенцијалните придобивки од самопроценката со ЦАФ и на информациите за структурата на моделот и процесот на самопроценка се неопходни за раководството да има основа за донесување одлука. Многу е важно сите раководители да бидат убедени за овие придобивките од самиот почеток.

Во оваа фаза, неопходно е едно или повеќе лица во организацијата да преземат одговорност за обезбедување на овие основни принципи. Добра идеја би било да се контактира организацијата одговорна за распространување на ЦАФ во вашата земја (повеќе информации во врска со ова се достапни на see www.eipa.eu/caf) и да побарате да одржат презентација за моделот ЦАФ или да се добијат информации за/од други организации кои веќе го користеле моделот и кои сакаат да

ги споделат нивните искуства.

За да можат луѓето од организацијата да го поддржат процесот на самопроценка, важно е да се одржат консултации пред да се донесе крајната одлука за спроведување самопроценка. Освен општите придобивки од спроведување самопроценка, искуствата покажуваат дека многу луѓе сметаат дека ЦАФ е одлична можност за добивање повеќе увид во организацијата, и тие сакаат да бидат активно вклучени во нејзиниот развој. За некои организации може да е важно и да бараат одобрување или прифаќање од страна на надворешните чинители пред да

Повратни информации за корисниците на ЦАФ – причини за користење ЦАФ

Најважните причини всушност се сите внатрешни двигатели. Идентификување на јаките страни и области за кои е потребно подобрување беа најважните причини; соочување со финансиски стрес беше најневажниот двигател. Организациите сакаат да го користат ЦАФ заради себе и подобрувањето на организација – а токму тоа е и намената на алатката за самопроценка.

одлучат да спроведуваат самопроценка. Ова може да е случај со политичари или со висока раководна служба од организации на повисоко ниво, кои традиционално се тесно вклучени во одлучувањето. Клучните надворешни чинители може да имаат улога, особено во собирање на податоци и обработка на информациите, и исто така би можеле да имаат придобивки од промените во однос на некои утврдени области во кои е потребно подобрување.

Почетно планирање на самопроценката

Откако ќе биде донесена одлука да се спроведе самопроценка, процесот на планирање може да почне. Еден од првите елементи во овој процес, којшто може да е вклучен во одлуката на раководството, е дефинирање на опсегот и приодот на самопроценката.

Прашањето кое често се поставува е дали самопроценката треба да ја опфати целата организација или пак посебни делови, како одделенија или сектори, можат да спроведат самопроценка. Одговорот е дека посебните делови можат да спроведат самопроценка, но со цел да се изврши релевантно оценување на сите критериуми и поткритериуми, тие треба да се доволно автономни да се сметаат како главно автономна организација со сопствена мисија и значајна одговорност за човечки ресурси и за финансиските процеси. Во такви случаи треба да се проценат релевантните односи снабдувач/клиент, како и односите со чинителите помеѓу избраното одделение и останатиот дел од организацијата.

Се препорачува при носењето одлуки од раководството да се примени и панел за оценување. Се нудат два начина за оценување. Организацијата треба да донесе одлука за времето достапно за да вложи во оценувањето и за степенот на искуство и зрелост.

Многу важна активност која треба да ја преземе највисокото раководство во оваа фаза е назначување на проектен лидер за процесот на самопроценка. Задачите што вообичаено ги извршува проектниот лидер го вклучуваат следното:

- ☐ детално планирање на проектот, вклучително и на процесот на комуникација;
- ☐ комуникација и консултации со сите чинители во врска со проектот;
- ☐ организирање обука за групата за самопроценка;
- ☐ собирање релевантни документи и докази;
- ☐ активно учество во групата за самопроценка;
- ☐ олеснување на процесот на постигнување консензус;
- ☐ ревидирање на извештајот за самопроценка;
- ☐ поддршка на раководството во рангирањето на активностите и конципирањето на акцискиот план.

Барањата за компетенциите на проектниот лидер се високи. Лицето треба да има високо ниво на познавање на неговата/нејзината организација, знаење за моделот на ЦАФ, како и знаење како да го олесни процесот на самопроценка. Назначувањето соодветен проектен лидер кој го има ова знаење и ја има довербата на високото раководство и луѓето во организацијата е една од најважните одлуки на раководството, која може да влијае врз квалитетот и резултатите на самопроценката.

За некои организации, јазикот и примерите што се користат во моделот на ЦАФ се непознати и премногу несвојствени за нивната секојдневна практика за да можат директно да се користат. Ако ова не се реши рано во фазата на запознавање со моделот, подоцна може да биде пречка во процесот на самопроценка. Она што може да се стори во такви случаи - освен напорите за обука кои се опишани подолу - е да се приспособи моделот кон јазикот во организацијата. Пред да се започне со оваа активност, добро е да се провери дали ова веќе го направила организација слична на вашата.



Чекор 2 – Соопштете за проектот за самопроценка

Откако ќе биде дефиниран приодот кон проектот, многу важна активност за планирање е конципирањето на план за комуникација. Овој план вклучува заложби за комуникација насочени кон сите релевантни чинители во проектот, со посебен акцент на средното ниво на раководство и на луѓето од организацијата.

Комуникацијата е суштинска област во сите проекти за управување со промените, но посебно кога организацијата спроведува самопроценка. Ако комуникацијата во однос на целта и активностите на самопроценката не е јасна и соодветна, веројатно е дека самопроценката ќе се сведе на „само уште еден проект“ или „некаква вежба за управување“. Ризикот во однос на ова е овие претпоставки да станат самоостварливи пророштва, бидејќи кај средното раководство и кај другите луѓе може да се јави отпор за да се заложат или вклучат во целост.

Важен резултат од раната комуникација е да се стимулира интересот на некои од вработените и раководителите директно да се вклучат во одредена група за самопроценка. Во идеални услови, вклучувањето треба да се врши преку лична мотивација. Мотивацијата треба да биде основен елемент што ги

поврзува луѓето со целиот процес на самопроценка. Луѓето треба да имаат целосно јасна слика на целта на процесот на самопроценка според ЦАФ: подобрување на целокупното работење на организацијата. Стратегијата за комуникација за процесот на самопроценка со ЦАФ треба да се фокусира на добитен исход за сите релевантни чинители, луѓе и граѓани/клиенти.

Затоа, јасната и кохерентна комуникација со сите релевантни засегнати страни во тек на релевантните фази од проектот е клучна за обезбедување успешен процес и последователни дејства. Проектниот лидер, заедно со највисокото раководство на организацијата, треба да ја зајакне таа стратегија, фокусирајќи се на следното:

- ☐ како самопроценката може да придонесе;
- ☐ зошто ѝ се дава приоритет;
- ☐ како е поврзана со стратешкото планирање на организацијата;
- ☐ како е поврзана (на пр. како прв чекор) со општата заложба за подобрување на работењето на организацијата, на пример со имплементацијата на иновативна програма за оперативна реформа.

Планот за комуникација треба да биде разграничен и треба да ги земе предвид следните елементи: фокус-група, порака, медиум, испраќач, зачестеност и алатки.

Фидбек од корисниците на ЦАФ – важноста на комуникацијата за создавање чувство на одговорност кај вработените

Значаен заклучок од анкетите на корисниците на ЦАФ е дека корисниците на Рамката сметаат дека генерално не им дале доволен приоритет на напорите за комуникација во однос на вработените во текот на процесот. Научените лекции покажуваат дека една од главните потенцијални придобивки на ЦАФ е да се зголеми нивото на свест и комуникација во организацијата. Но ова може да се реализира само ако раководството и луѓето кои се надлежни за самопроценката со ЦАФ се активни од многу рана фаза во комуникација и вклучување на луѓето и ако средниот ешалон на раководители во организацијата ја разбираат целта и потенцијалните придобивки од самопроценката.

Фаза 2: Процес на самопроценка

Чекор 3 – Составете една или повеќе групи за самопроценка

Групата за самопроценка треба во што поголема мера да ја претставува организацијата. Вообичаено се вклучуваат луѓе од различни сектори, функции, на различно ниво и со различно искуство. Целта е да се воспостави што е можно поефективна група, но истовремено и група што е способна да обезбеди најточна и најдетална внатрешна перспектива на организацијата.

Според искуството на корисниците на ЦАФ, групите се составени од 5 до 20 учесници. Сепак, за да се обезбеди ефективен и релативно неформален стил на работа, генерално се претпочитаат групи од околу 10 учесници.

Ако организацијата е многу голема и комплексна, можеби ќе биде потребно да се состават повеќе од една група за самопроценка. Во овој случај, најважно е во концептот на проектот да се земат предвид начинот и времето во врска со соодветното координирање на групите.

Учесниците треба да се изберат врз основа на нивното познавање на организацијата и нивните лични вештини (на пр. аналитички способности и способности за комуникација), а не само врз основа на професионалните способности. Тие може да се изберат на доброволна основа, но проектниот лидер и раководството остануваат одговорни за квалитетот, разновидноста и кредибилитетот на групата за самопроценка.

Проектниот лидер на групата може да биде и нејзин претседавач, што може да помогне во однос на континуитетот на проектот, но треба да се води сметка на избегнување конфликти на интереси. Важно е сите членови на групата да имаат доверба во претседавачот со групата за да може да се водат дискусиите на фер и ефективен начин којшто на сите ќе им овозможи да придонесат кон процесот. Претседавачот може да биде назначен од самата група. Суштински е да постои ефективен секретаријат кој ќе му помага на претседавачот и ќе организира состаноци, како и добри простории за одржување средби и ИКТ-поддршка.

Прашањето што често се поставува е дали високото раководство треба да се вклучи во групата за самопроценка. Одговорот на ова ќе зависи од културата и традицијата на организацијата. Ако раководството е вклучено, тоа може да обезбеди дополнителни информации и со тоа ќе се зголеми веројатноста дека раководството ќе биде носител на понатамошното спроведување на утврдените активности за подобрување. Тоа истовремено ја зголемува и разновидноста/претставеноста. Но, ако културата на организацијата не го поддржува тоа, тогаш квалитетот на самопроценката може да се загрози доколку еден или повеќе членови на групата се чувствува спречен и неспособен да придонесе или слободно да зборува.

Чекор 4: Организирајте обуки

Информирање и обука на раководството

Може да биде корисно да се вклучат раководството од високо или средно ниво и другите чинители во обуките за самопроценка. Ова вклучување би било доброволно и би придонело кон зголемување на знаењето и разбирањето на концептите на ЦУК воопшто, а особено на самопроценка за ЦАФ.

Информирање и обука на групата за самопроценка

На групата треба да ѝ се претстави моделот на ЦАФ и да ѝ се објаснат целите и природата на процесот на самопроценка. Ако проектниот лидер поминал обука пред оваа фаза, добро би било оваа личност да ја има главната улога во обуката. Освен теоретските објаснувања, обуката треба да вклучува и практични вежби, за да им се помогне на учесниците да ги разберат принципите на целосен квалитет и исто така да искушат градење на консензус, бидејќи овие концепти и однесувања можеби не им се познати на повеќето членови.

Проектниот лидер треба да ѝ обезбеди на групата листа со сите релевантни документи и информации потребни за ефективна проценка на организацијата. Заеднички можат да се оценат еден поткритериум од критериумите за овозможувачи и еден од критериумите за резултати. Тоа ќе ѝ овозможи на групата подобро да разбере како функционира самопроценката со ЦАФ. Треба да се постигне консензус за тоа како да се евалуираат доказите за предностите и областите што треба да се подобрат и како да се врши оценувањето.

Друга релевантна сесија која подоцна, во фазата за консензус, ќе заштеди време е да се добие заедничка претстава за главните чинители во организацијата, односно оние што значително се интересираат за нејзините активности: клиенти/граѓани, политичари, снабдувачи, партнери, раководители и вработени. Треба јасно да се идентификуваат најважните услуги и производи кои овие чинители ги обезбедуваат или примаат, како и главните процеси за тоа да се реализира.

Чекор 5 – Спроведете самопроценка

Спроведете индивидуална проценка

Секој член на групата за самопроценка, користејќи ги релевантните документи и информации обезбедени од проектниот лидер, треба да даде прецизна проценка за организацијата по секој поткритериум. Ова се заснова на нивното знаење и искуство од работењето во организацијата. Тие запишуваат клучни зборови на докази за предностите и областите што треба да се подобрат. Се препорачува што е можно попрецизно да се формулираат областите што треба да се подобрат за да може полесно да се идентификуваат предлозите за делување во подоцнежните фази. Потоа, тие треба да ги направат преглед на нивните наоди и да го оценат секој поткритериум, согласно панелот за оценување кој бил избран. Претседавачот мора да е достапен за да одговара на прашањата од членовите на групата за самопроценка во текот на индивидуалната проценка. Претседавачот може и да ги координира наодите на членовите при подготовка на состанокот за постигнување консензус.



Како да се оценува

ЦАФ нуди два начина на оценување: класичен приод и прецизен приод. Обата системи за оценување се детално објаснети во Поглавје III. Се препорачува да се користи класичниот систем за бодување ако организацијата не е запозната со самопроценката и/или ако нема искуство со техниките за целосно управување со квалитетот.

Спроведете консензус во групата

Што е можно поскоро по индивидуалните оценки, групата треба да се сретне и да се договори за предностите, областите за подобрување и оценувањето на секој поткритериум. Потребно е да постои процес на дијалог и дискусија, којшто е навистина суштински дел од искуството на учење за да се постигне консензус, бидејќи е многу важно да се разбере зошто постојат разлики во однос на предностите и областите за подобрување, како и во однос на оценувањето.

Групата за самопроценка може да го воспостави редоследот за проценка на деветте критериуми. За ова не е неопходен строг нумерички редослед.

Постигнување консензус

Како може да се постигне консензус? Во процесот на постигнување консензус може да се користи метод од четири чекори:

1. презентирање на сите докази во врска со идентификуваните предности и области за подобрување по поткритериум – идентификувани од секој поединец;
2. постигнување консензус за предностите и областите за подобрување. Тој вообичаено се постигнува по разгледување на секој дополнителен доказ или информација;
3. презентирање на опсегот на поединечни бодови по секој поткритериум;
4. постигнување консензус во однос на конечното оценување.

Добрата подготовка на состанокот од претседавачот (на пр. собирање важни информации, координација на поединечните оценки) може да доведе до непречено одвивање на состаноците и значајна заштеда на време.

Претседавачот е одговорен и има главна улога во водењето на процесот и постигнувањето консензус во групата. Во сите случаи, дискусијата треба да се базира на јасни докази за преземените активности и постигнатите резултати. Во ЦАФ е вклучена и листа на релевантни примери за да се помогне во обезбедување помош во идентификување на соодветните докази. Оваа листа не е детална, ниту пак е потребно да се исполнат сите можни примери, туку само оние што се релевантни за организацијата. Сепак, групата се поттикнува да најде евентуални дополнителни примери кои смета дека се релевантни за организацијата.

Улогата на примерите е подетално да се објасни контекстот на поткритериумите со цел:

- ☐ да се испита како администрацијата одговара на барањата изразени во поткритериумот;
- ☐ да обезбеди помош во идентификување на доказите;
- ☐ да биде показател на добрите практики во таа конкретна област.

Фидбек од корисниците на ЦАФ – додадената вредност на дискусиите

Мнозинството корисници постигнаа консензус по дискусиите. На самата дискусија многу често се гледа како на вистинска додадена вредност на самопроценка: кога е постигнат консензус, крајниот резултат е повеќе од збир на поединечните мислења. Тој ја одразува заедничката визија на репрезентативната група и на тој начин ги коригира и надминува субјективните поединечни мислења. Често се смета дека разјаснувањето на доказите и изразување на позадината на различните мислења за предностите и слабостите е поважно од бодовите.

Времетраење на вежбата за самопроценка

Споредувајќи ја реалноста и желбите, врз основа на различните анкети, се чини дека периодот од два до три дена е многу краток за да се спроведе веродостојна самопроценка, додека десет или повеќе денови е многу долго. Тешко е да се предложи идеална временска рамка за самопроценка со ЦАФ, бидејќи постојат премногу променливи кои ги опфаќаат целите на раководството, времето, ресурсите и експертизата кои се достапни за инвестирање, достапноста на податоците, времето и информациите на чинителите, како и политичките притисоци. Сепак за повеќето организации времето до пет дена се зема како стандард. Ова вклучува индивидуална проценка и состаноци за градење консензус.

Најголемиот дел од организациите го завршуваат целиот процес на примена на ЦАФ во три месеца, вклучително и подготовките, самопроценката, постигнувањето заклучоци и формулирањето акциски план.

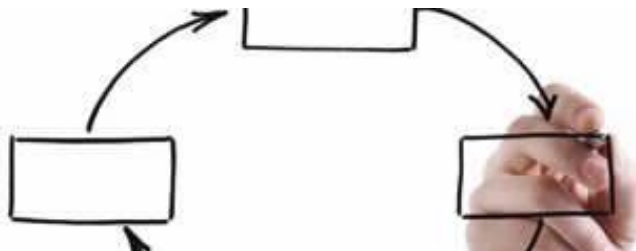
Се чини дека три месеци е идеално време за да се задржи фокусот. Одвојување повеќе време го зголемува ризикот од намалена мотивација и интерес кај сите вклучени страни. Понатаму, ситуацијата можеби се променила помеѓу почетокот и крајот на процесот на самопроценка. Во таков случај, прооценувањето и оценувањето можеби повеќе нема да бидат точни. Ова е многу веројатно, бидејќи подобрувањето на организацијата со користење на ЦАФ е динамичен процес на континуирано подобрување и затоа ажурирањето на податоците и информациите е дел од тој процес.

Чекор 6 – изработете извештај со опис на резултатите од самопроценката

Типичен извештај на самопроценка треба да ја следи структурата на ЦАФ (како што е прикажано на шема А) и да се состои најмалку од следниве елементи:

- ☐ силните страни и областите што треба да се подобрат за секој поткритериум, поткрепени со релевантни докази;
- ☐ бодови кои се оправдани врз основа на употребениот панел за оценување, според собраните докази;
- ☐ идеи за активности за подобрување.

За да се користи извештајот како основа на активностите за подобрување, од клучна важност е високото раководство официјално да го прифати извештајот за самопроценка, по можност да го потврди и да го одобри. Ако процесот на комуникација се одвивал добро, тогаш ова не би требало да претставува проблем. Високото раководство треба повторно да ја потврди својата посветеност за спроведување на активностите за подобрување. Во оваа фаза, исто така е од голема важност да им се пренесат главните резултати на луѓето во организацијата и на другите засегнати чинители кои учествувале во процесот.



Фаза 3: План за подобрување/поставување приоритети

Член 7 – Изработете план за подобрување

**Фидбек од корисниците на ЦАФ:
недостиг на мерење**

Голем број организации се соочија со пречки при својата прва примена на ЦАФ. Недостигот на мерење очигледно беше главниот проблем во многу јавни организации коишто за првпат правеа самопроценка, а тоа често доведуваше до воведување системи за мерење како првата активност во подобрувањето.

Постапката на самопроценка треба да опфаќа повеќе од она што е наведено во извештајот за самопроценка за да ја исполни целта на имплементирањето на ЦАФ. Таа треба да води директно до извештај на активности за подобрување на работењето на организацијата.

Овој акциски план е еден од главните цели на напорот на самопроценката на ЦАФ и исто така претставува средство за внесување витални информации во стратешкиот програмски систем на

организацијата. Мора да се реализира интегриран план за организацијата да го надгради своето севкупно функционирање. Конкретно, суштинската логика на извештајот е во следното:

- ☐ Тој претставува интегрирано систематско акциско планирање за целиот опсег на функционалност и операбилност на организацијата.
- ☐ Произлегува од извештајот за самопроценка, така што се заснова врз докази и податоци што ги дава самата организација и – апсолутно витално – од аспект на луѓето во организацијата.
- ☐ Ги надградува силните страни, ги решава слабостите на организацијата и на секоја од нив реагира со соодветни активности за подобрување.

Подредете ги областите за подобрување според приоритет

При подготовка на план за подобрување, раководството можеби сака да размисли за употреба на структуриран приод, вклучувајќи ги прашањата:

- ☐ Каде сакаме да стигнеме за две години, согласно севкупната визија и стратегија на организацијата?
- ☐ Какви активности треба да се преземат за да се постигнат овие цели (дефинирање стратегии/задачи)?

Процесот на изработка на план за подобрување би можел да биде структуриран на следниов начин: раководството – во консултација со релевантните чинители (на пр. членови на групата за самопроценка,

- ☐ собира идеи за подобрување од извештајот за самопроценка и ги подредува овие идеи за подобрување под заеднички теми;
- ☐ ги анализира областите што треба да се подобрат и предлага идеи, а потоа формулира активности за подобрување, земајќи ги предвид стратешките цели на организацијата;
- ☐ ги подредува областите за подобрување според приоритет, со употреба на усогласени критериуми за пресметување на нивното влијание (мало, средно, големо) во областите за подобрување, како:

- стратешка тежина на активноста (комбинација од влијанието врз чинителите, влијание врз резултатите на организацијата, внатрешна/надворешна препознатливост);
 - леснотија во имплементирањето на активностите (разгледување на нивото на тежина, потребните ресурси и брзината на реализација);
- определува кој ќе ја изврши секоја поединечна активност, како и временска рамка и одредници, а исто така ги идентификува и потребните ресурси.

Може да биде корисно да ги поврзете тековните активности за подобрување со структурата на ЦАФ за да имате јасен преглед.

Еден начин да се постават приоритети е да се комбинира нивото на постигнати резултати по критериум или поткритериум, што дава слика за работните постигнувања на организацијата на сите полиња, со клучните стратешки цели.

Препораки

Иако самопроценката со ЦАФ се смета за почеток на подолгорочна стратегија за подобрување, проценката неизбежно ќе нагласи неколку области што може да се решат релативно брзо и лесно.

Ако се работи на нив, тоа ќе придонесе да се зголеми кредибилитетот на програмата за подобрување и ќе претставува доказ за брзо враќање на инвестицијата во време и обука, а ќе овозможи и поттик да се продолжи – успехот носи успех.

Добро е да се вклучат луѓето што ја извршувале самопроценката во активностите за подобрување. Ова вообичаено е лично признание за нив и им ја зголемува нивната самодоверба и ентузијазмот. Тие може да станат и амбасадори на иницијативи за натамошно подобрување.

Во најдобар случај, акцискиот план што произлегува од самопроценката треба да се интегрира во стратешкиот процес на планирање на организацијата и да стане дел од севкупното управување со организацијата.

Членови на групата за самопроценка (ГСП)

Членовите на ГСП имаат инвестирано многу енергија во вежбата, често дополнително на нивните вообичаени секојдневни активности. Често ја започнуваат нивната работа во ГСП со одреден сомнеж за корисноста на задачата, вклученоста на раководството, опасностите од отвореноста и искреноста и тн. По некое време, кога ќе увидат дека нештата се сфаќаат сериозно, се зголемуваат мотивацијата, па дури и одредена доза ентузијазам, а на крај земаат целосна обврска за резултатите. Имаат потенцијал да станат најмотивирани кандидати за тимовите за подобрување и треба да се третираат согласно оваа улога.

Чекор 8 – Соопштете за планот за подобрување

Како што претходно беше споменато, комуникацијата е еден од клучните фактори на успех за самопроценката и активностите за подобрување што следат. Активностите поврзани со комуникацијата мора да им обезбедат соодветни информации на соодветните медиуми до соодветната целна група во соодветниот момент: не само пред или во текот на, туку и по самопроценката.

Секоја организацијата треба поединечно да одлучи дали ќе го направи достапен извештајот за самопроценка, но добра практика е да се информира целиот кадар за резултатите од

самопроценката, т.е. главните заклучоци од него, областите во коишто е најпотребно делување, и планираните активности за подобрување. Ако тоа не се оствари, тогаш постои ризик дека ќе се изгуби можноста да се создаде соодветна платформа за промена и подобрување.



При секое пренесување на резултатите, секогаш е добра практика да се истакнат работите што организацијата ги извршува добро и како има намера натаму да се подобрува. Постојат многу примери за организации што ги земаат своите предности здраво за готово, понекогаш заборавајќи, па дури и несфаќајќи, колку е важно да се пофали успехот.

Чекор 9 – Спроведете го планот за подобрување

Како што беше опишано во чекор 7, формулирањето на акциски план за подобрување со подредени приоритети е многу важно. Голем број од примерите во моделот на ЦАФ може да се сметаат како прв потег кон подобрени активности. Постоечките добри практики и алатки за управување може да се поврзаат со различните критериуми на моделот. Тука се прикажани примери за нив.

Имплементацијата на овие активности за подобрување треба да се засноваат врз соодветен и доследен приод, процес на надзор и проценка; треба да се разјаснат крајните рокови и очекуваните резултати; треба да се назначи одговорно лице за секоја активност („носител“), и треба да се земат предвид алтернативни сценарија за сложени активности.

Секој процес на управување со квалитетот треба да се заснова на редовен надзор на имплементацијата и евалуацијата на резултатите и на исходите. Со надзорот е можно да се приспособи она што било планирано во текот на имплементацијата и по евалуацијата (аутпути и исходи), да се провери што било постигнато и целосното влијание од тоа. За да се подобри ова, неопходно е да се востановат начини за мерење на работните достигнувања на активностите (показатели за успешно работење, критериуми за успех итн.). Организациите може да го користат Деминговиот циклус (Планирај, Направи, Провери и Делувај) за да управуваат со активностите за подобрување. За да имаат целосна корист од активностите за подобрување, тие треба да се интегрираат во вообичаените процеси на организациите.

Врз основа на самопроценката со ЦАФ, сè повеќе земји организираат шеми на признание. Самопроценката со ЦАФ може исто така да доведе до признание од Нивоата на извонредност на ЕФУК® (www.efqm.org).

Спроведувањето на акциските планови со ЦАФ ја олеснува постојаната употреба на алатки за управување, како што се балансираната картичка на резултати, анкетите за истражување на задоволството на клиентите и вработените и системите за управување со работењето.

Чекор 10 – Испланирајте ја следната самопроценка

Користењето на Деминговиот циклус за управување со Акцискиот план укажува на нова проценка со ЦАФ.

Штом се формулира акцискиот план за подобрување и штом започне спроведувањето на промените, важно е промените да имаат позитивно влијание, но не и негативно влијание врз работите што организацијата претходно добро ги извршувала. Во некои организации, редовната самопроценка е дел од нивниот процес на деловно планирање – нивните оценки се временски определени да информираат кога треба да се одвива годишното поставување на целите и кога треба да се бараат финансиски ресурси.

Панелите за евалуација на ЦАФ се едноставни, но моќни алатки што може да се употребат за оценување на тековниот напредок од акцискиот план за подобрување.

V Надворешна проверка за ЦАФ

Организациите од јавниот сектор кои го спроведуваат ЦАФ можат да аплицираат за наставката „ефективен корисник на ЦАФ (ЕКЦ)“ од 6 до 12 месеци по спроведување на самопроценката според ЦАФ и по изготвување и доставување на извештајот за самопроценка.

Процедурата за надворешна проверка за ЦАФ има за цел да го постигне следново:

- ☐ Да обезбеди поддршка на квалитетот на имплементацијата на ЦАФ во организацијата.
- ☐ Да открие дали организацијата ги применува вредностите на ЦУК како резултат на примената на ЦАФ.
- ☐ Да поддржи и да одржува ентузијазам во организацијата за постојано подобрување.
- ☐ Да промовира оценување меѓу колеги и учење од најдобрите примери од практиката.
- ☐ Да ги наградува организациите кои го започнале патувањето кон постојано подобрување.

Во таа смисла, се темели на три столба.

Столб 1: Процесот на самопроценка

Квалитетот на самопроценката е основа за успехот на понатамошните подобрувања. Во првиот столб на надворешната проверка за ЦАФ се анализира квалитетот на процесот на самопроценка.

Столб 2: Процесот на активности за подобрување

Во вториот столб на Надворешната проверка за ЦАФ се разгледуваат усвоените процедури за планирање и процесот кој се приенувал за спроведување активности за подобрување на ЦАФ.

Столб 3: Зрелоста на организацијата за ЦУК

Една од целите на моделот ЦАФ е да ги води организациите од јавниот сектор кон осумте основни Принципи на извонредност. Затоа, евалуацијата се однесува на нивото на зрелост кое организацијата го достигнала како резултат од процесот на самопроценка и на подобрување.

Оценувачи за надворешната проверка за ЦАФ

Квалификуваните оценувачи за надворешната проверка за ЦАФ имаат улога на оценувачи. Тие ги анализираат документите кои ги доставил апликантот, спроведуваат интервју со релевантни чинители и засегнати страни во имплементацијата на ЦАФ и вршат проверка „на лице место“. Врз основа на собраните увиди се формулираат проверки и се изготвува одлуката за доделување на наставката „ефективен корисник на ЦАФ“. Главните задачи на оценувачите за надворешна проверка за ЦАФ се да:

- ☐ го анализираат спроведувањето на ЦАФ и на Принципите на извонредност во организацијата;
- ☐ обезбедат повратни информации и предлози во врска со спроведувањето на ЦАФ;
- ☐ го поддржат и поттикнат ентузијазмот во организацијата за работа со ЦАФ.

За да станат Оценувачи за надворешна проверка за ЦАФ, апликантите треба да учествуваат во заедничкиот курс на обуки на национално ниво, или на ниво на Европа.

Мрежата на ЦАФ ги изготви Заедничките насоки за спроведување на **Процедурата за надворешна проверка** на ЦАФ, кои се достапни на <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Со овие насоки се гарантира дека процесите на евалуација се организирани на квалитативен начин и дека наставката „ефективен корисник на ЦАФ“ подразбира сличен стандард широм Европската Унија

VI Поимник за ЦАФ

Пристапност

Пристапноста до капацитетите е барање за еднаков пристап до јавни услуги и за високо ниво на квалитет на услугите. Организациите со добра пристапност можат да се карактеризираат со следново: пристапност со јавен превоз, пристап за лица со посебни потреби, време на почеток со работа и време за чекање, шалтери, користење разбирлив јазик и тн. Тука е вклучена и дигиталната пристапност, на пр. веб-страници без бариери.

Отчетност

Отчетност е обврската да се извршат должностите што биле доделени и прифатени и да се известат за употребата и управувањето со доверените ресурси. Луѓето кои ја прифаќаат одговорноста се задолжени да одговараат на прашањата и да ги известуваат луѓето пред кои се одговорни за ресурсите и операциите што се под нивната контрола. Значи, и двете страни имаат свои должности.

Акциски план

Документ кој претставува план на задачи, доделување одговорности, цели за имплементација на проектот (на пр. цели/крајни рокови) и потребни ресурси (на пр. часови, пари).

Агилен начин на размислување

Со ваков начин на размислување може суштински да се разберат промените кои ги носи дигитализацијата и да се пренесат во соодветни активности. Клучните елементи на агилниот начин на размислување се следните:

- Колективната интелигенција ги надминува индивидуалните услуги.
- Грешките се разбираат како можност за учење.
- На почеток не се бара совршенство.
- Придобивките за клиентите се во фокусот.
- Колаборативно учење со клиентот е дел од природот.

Затоа, агилниот начин на размислување е всушност став, како и иновативен приод кон решавање проблеми кој може да ги унапреди реформите на јавната администрација во време на дигитализација. Агилниот начин на размислување се налага и на ниво на раководство, и на ниво на персонал.

Агилност

Агилноста се однесува на „способноста на организацијата брзо да одговори на промени преку приспособување на нејзината почетна стабилна конфигурација“. Оваа практика им помага на организациите брзо да се приспособат на промените во пазарот и во околината на продуктивен и економичен начин. Оваа способност може да се развие преку иновативни методи како Скрам, Канбан, Лин, размислување за осмислување, како и преку поддршка на „агилен начин на размислување“ на нивоа на раководство и на персонал, преку персонализирани обуки.

Проценка/проценка на успешноста во работењето /интервјуа за успешност во работењето

Проценката на успешноста во работењето треба да се разбере во раководен контекст. Вообичаено, раководниот системот на одредена организација вклучува оценување на постигнувањата на поединечни вработени. Со оваа практика се олеснува следењето на работата по сектори и низ целата организација, преку агрегирање на индивидуалната успешност во работењето на различни нивоа на управување во рамки на организацијата.

Интервјуто за лична оценка меѓу поединечен вработен и неговиот/нејзиниот непосредно претпоставен е најчестиот начин на кој се спроведува оценување. За време на интервјуто, дополнително на оценката на успешноста во работењето, можат да се оценат и други аспекти на работата на поединечниот вработен, вклучително и ниво на познавање на работата и надлежности, според што може да се идентификуваат потребите за обука. Во приодот ЦУК, врз основа на континуирано подобрување, се користи Деминговиот циклус на индивидуално ниво: ПЛАНИРАЈ ја работата за претстојната година, НАПРАВИ за да ја завршиш работата, ПРОВЕРИ ги исходите за време на оценката на успешност во работењето, а ако е потребно, ДЕЛУВАЈ за идната година: во однос на целите, средствата и компетенции. Има неколку начини со кои може да се зголеми објективноста на оценката на успешност во работењето:

-нагорно оценување, при што раководителите ги оценуваат вработени кои одговараат директно пред нив.

-оценување од 360 степени, при што раководителите се оценуваат од различни страни: генерални менаџери, колеги, соработници и клиенти.

Вештачка интелигенција (ВИ)

Ова е всушност способност на компјутерска програма да размислува и да учи. Исто така е област од науката која се обидува да ги направи компјутерите „паметни“. Систем со ВИ исто така може да стекнува, да претставува и да манипулира со знаење. Под манипулација се подразбира способноста да се дедуктира или извлече ново знаење од постојно знаење и да се користат методи за претставување и манипулација за да се решат комплексни проблеми.

Ревизија

Ревизијата е независна функција на проценување за да се испитаат и евалуираат активностите на одредена организација и нејзините резултати. Најчестите ревизии се: финансиска ревизија, оперативна ревизија, ревизија на ИКТ, ревизија на почитувањето на регулаторните инструкции и ревизија на раководењето. Може да се разликуваат три нивоа на активност на ревизиска контрола:

- Внатрешна контрола, која ја спроведува раководството.
- Внатрешна ревизија, која ја спроведува независно одделение на организацијата. Освен активности за почитување на регулативите, таа може исто така да има улога во контролирање на ефективност на внатрешното раководство на организацијата.
- Надворешна ревизија, која ја извршува независно тело надвор од организацијата.

Автомација – автоматизација

Очекувањата на граѓаните во време на дигитализација се високи. Тие сакаат услуги кои се достапни постојано, кои ги исполнуваат индивидуалните потреби на граѓаните и кои се брзи. За да се исполнат очекувањата на граѓаните и за да се намали нивното потрошено време, како и за да се забрза времето на процесирање внатре во организациите, сеопфатната автомација на процеситер во јавната администрација е неопходен предуслов. Дополнително, автомацијата е

неопходна за да се унапреди дигитализацијата.

Затоа, автоматизацијата во јавниот сектор го разгледува прашањето за тоа кои задачи и услуги би можеле да се обезбедуваат автоматски, без човеков придонес (на пр. обработка на податоци, автоматска апликација).

Балансирана картичка на резултати

Балансираната картичка на резултати (БКР) е група квантитативни мерења што проценуваат до кој степен организацијата успева во остварување на својата мисија и на стратешките цели. Овие мерења се изработени врз основа на четири точки: иновација и учење (управување со луѓе), внатрешни процеси, клиенти и финансиско управување. Индикаторите на секој приод се поврзани едни со други со каузални односи. Овие односи се засноваат врз хипотези што мора постојано да се набљудуваат.

БКР е исто така многу корисна како алатка за комуницирање со која раководството ги информира луѓето во организацијата и релевантните чинители до кој степен се остварил стратешкиот план. Балансираната картичка на резултати сè повеќе се користи во јавниот сектор во Европа. Треба да се истакне и тоа дека Балансираната картичка на резултати може да се користи во рамки на ЦАФ.

Учење од најдобри примери од практиката

Учењето од најдобрите примери од практиката во јавните администрации ширум Европа се фокусира на аспектот на учење и сега е попознато како „учење од најдобрите примери од практиката“, бидејќи станува збор за учење како да се направат подобрувања преку споделени знаења, информации, а понекогаш и ресурси. Се препознава како ефективен начин на воведување промени во организациите. Го намалува ризикот, ефикасно е и заштедува време.

Одредници

Ова е мерливо достигнување на високо ниво (понекогаш познато како „најдобро во класата“, види најдобри/добри/инспиративни практики подолу); референца или стандард за мера кој се користи за споредба; или ниво на успешност во работењето кое се препознава како стандард за извонредност за одреден процес. Има многу дефиниции за одредници, но клучните зборови кои се поврзуваат со нив се „правење споредба со други“. „Одредниците всушност служат за правење споредби со други организации, а потоа за учење лекции кои произлегуваат од тие споредби“ (Извор: Европски кодекс на однесување за одредници).

Најдобри/добри/инспиративни практики

Тука се вклучени супериорна успешност во работењето, методи или приоди кои водат до исклучителни достигнувања. Најдобра практика е релативен поим и понекогаш се однесува на иновативни или на интересни бизнис-практики, кои биле идентификувани преку одредници. Како и со одредниците, се претпочита да се зборува за „добра практика“ или за „инспиративна практика“, бидејќи никој не може да биде сигурен дека нема подобра.

Обемни збирки на податоци

Податоците се сметаат за сировината на 21 век. Компаниите за обемни збирки на податоци, како и државите, очекуваат нови поттици за економски раст и за јавна вредност. Обемните збирки на податоци се карактеризираат преку три главни одлики: обемот на податоците, различноста на податоците и брзината на податоците. Поради прогресивната дигитализација на речиси сите

области во општеството, бројот на суштински достапните податоци е сè поголем. Аналитиката на обемните збирки на податоци обезбедува разновиден увид на пр. во областа на јавната безбедност („анализа на перспективни политики“), услугите за кои има интерес, образованието, и социјалните политики и политиките за иновации.

Оддолу-нагоре

Насоката на протокот на, на пример, информациите или одлуките од пониските нивоа во организацијата до повисоките нивоа е позната како „оддолу-нагоре“. Обратното е одгоре-надолу.

Бура од идеи (brainstorming)

Се користи како алатка при работа во тим за да се создаваат идеи без ограничување во краток временски период. Најважното правило е да се избегне секаква критика за време на фазата на доаѓање до идеи.

Буџетска/финансиска транспарентност

Замислата за отворање на буџетот во суштина е насочена кон целта за давање сеопфатни, разбирливи, восприемливи информации за јавните буџети до кои слободно може да се пристапи преку интернет. За да се обезбеди поголема буџетска/финансиска транспарентност, се прават напори за објавување буџетски документи, иницијативи за отворени буџети (www.openspending.org), вмрежување и примамлива визуелизација на финансиските податоци, како и вклучување на граѓаните во домашните процеси (информирај, коментирај, дискутирај, учествувај).

Реинжинеринг на деловните процеси (РДП)

Замислата за РДП е целосно преосмислување на процесите, со што ќе се создадат можности за да се направи голем чекор напред или за да се дојде до важно откритие. Откако ќе се спроведе овој нов процес, може да се бараат начини за постепени постојани промени за да се оптимизира процесот.

Управување со промени

Управувањето со промени вклучува генерирање на потребните промени во организацијата, на кои вообичаено им претходи модернизација и агенди за реформи, како и совладување на динамиката на промените преку организирање, спроведување и поддржување на промената.

Ефективното управување со промените налага и силно водство, транспарентна комуникација и јасни структури. Затоа, потребен е микс од различни инструменти и приоди за да се стимулираат заложбите за промени, како и поставување и спроведување на целите за промената, на пр. управување со проекти, циклуси на иновација, амбасадори за промени, одредници и учење од најдобрите примери, пилот-проекти, мониторинг, известување и имплементација на Деминговиот процес.

Обучување

Обучувањето се користи како совет и поддршка ориентирани кон цели и решенија, кои се наменети за специјалисти и лица на извршни позиции. Целта е дополнително да се развие нивната врска, а особено нивните квалитети за водство и да се адаптира кон изменетите околности во работењето. Обучувањето, пред сè, служи за постигнување своеволни, реални цели кои се соодветни за развој на клиентот. Се става акцент на промоција на самоспознавање и на

самосвесност.

Соодлучување

Соодлучувањето се однесува на прашањата поврзани со вклучувањето на граѓаните и на клиентите во процесите на одлучување на јавните администрации. Некои примери за ова вклучуваат процедури за учество на граѓаните во областите на осмислување на градски подрачја, подготовка на одлуки за инфраструктура, прашања во однос на изготвување одлуки за трошење јавни пари, меѓу другото.

Сообликување

Сообликување е рамката за вклучување на граѓаните и на клиентите во (понатамошниот) развој на јавните услуги. Примери за ова се работилници за иновации, работилници за размислување за осмислување и структурирани процеси за повратни информации, преку кои структурирано се забележуваат повратните информации од граѓаните и од клиентите, а со тоа тие информации стануваат корисни за понатамошниот развој на процесите за услуги.

Сооценување

Граѓаните ги изразуваат нивните ставови и мислења во врска со квалитетот на јавните политики и на услугите кои ги добиваат.

Коразвој

Граѓаните се вклучени во циклусот на развој и/или достава на услугите и на нивниот квалитет.

Кодекс на однесување

Станува збор за правила, насоки или стандарди за однесување за поединци, професионални групи, тимови или организации. Кодексите на однесување може да се применливи и за конкретни активности, како ревизија или поставување одредници, а често се однесуваат на професионални стандарди и етика.

Компетентност

Компетентноста вклучува знаење, вештини и ставови кои поединецот ги користи во практика во работната средина. Кога поединецот има способност успешно да ја изврши задачата, се смета дека тој/таа има постигнато одредено ниво компетентност.

Управување со поплаки

Управувањето со поплаки се однесува на систематското раководење со поплаките на клиентите. Целите на управувањето со поплаки се да се оптимизираат односите со граѓаните/клиентите и да се обезбеди потврда за квалитетот.

Усогласеност

Терминот „усогласеност“ може да се дефинира како чин на придружување или усогласување со закон, правило, барање или наложба. Во деловна околина, усогласеноста со законите, прописите, правилата и политиките е дел од деловното работење кое најчесто е познато како „корпоративна усогласеност“.

Конфликт на интереси

Конфликт на интереси во јавниот сектор се однесува на конфликт меѓу јавната должност и приватниот интерес на државниот службеник, при што даден интерес во приватната сфера на државниот службеник може несоодветно да влијае врз извршувањето на неговите/нејзините службени должности (на пр. секундарно вработување, можна пристрасност, прифаќање подароци). Дури и кога нема докази за несоодветни активности, конфликтот на интереси може да создаде слика на недоличност што може да ја поткопа довербата во способноста на тоа лице да дејствува правилно.

Консензус

Како што укажува и самиот збор, под ова се подразбира постигнување договор и обично следи по почетна самопроценка кога поединечните оценувачи се состануваат за да ги споредат и да ги дискутираат нивните поединечни проценки и оценки. Процесот обично завршува со тоа што поединечните оценувачи постигнуваат договор со комбинирана севкупно оценување и проценка за организацијата.

Консензус или извештај за самопроценка

Тоа е извештај во којшто се опишуваат резултатите од самопроценката. Овој извештај мора да ги вклучува предностите и областите што треба да се подобрат за организацијата. Тој исто така може да содржи (незадолжително) предлози за подобрување во некои клучни проекти.

Процес на континуирано подобрување

Тука станува збор за постојано подобрување на организацијата во однос на квалитетот, економијата или времетраењето на циклусите. Вообичаено, вклученоста на сите засегнати страни на организацијата е предуслов за овој процес.

Контролирање

Контролирањето е важна функција на системот за управување, чија основна задача е планирање, водење и контрола на сите области во организацијата. Во практиката, контролирањето се дели на оперативно и на стратешко контролирање.

Со оперативното контролирање се управува буџетот и се обезбедува дека јавната организација е успешна од економски аспект. Со стратешкото контролирање се анализираат политичките, правните, демографските, техничките, општествените рамки, рамките на околината и други, за јавната организација да може да биде сигурна дека производите кои ги произведува се во согласност со барањата и дека може да одговори на промените во побарувачката.

Корпоративна општествена одговорност

Корпоративната општествена одговорност е заложба на организациите од приватниот и од јавниот сектор да придонесат кон одржлив развој, работејќи со вработените, со нивните семејства, со локалните заедници и со општеството воопшто, за да го подобрат квалитетот на животот. Целта е да се овозможат придобивки и за организациите и за поширокото општество.

Сметководство на трошоци

Сметководството на трошоци е централна област на внатрешното сметководство, со кое се книжат трошоците, се распределуваат низ ставките во буџетот (на пр. услуги и производи) и се евалуираат за посебни цели. Системите за сметководство на трошоци ги –покажуваат трошоците

за производство на јавните услуги. Преку резултатите од сметководството се добиваат важни информации за системите за мерење на успешноста на работењето.

Граѓанин/клиент

Поимот граѓанин/клиент се користи за да се потенцира врската меѓу јавната администрација, од една страна, корисниците на јавните услуги, а од друга страна, сите членови на јавноста, кои како граѓани и даночни обврзници имаат удел во услугите и во нивните резултати.

Клучни фактори за успех

Ова се однесува на предусловите кои мора да се исполнат за да може да се постигне замислената стратешка цел. Ги потенцира клучните активности или резултати за кои е неопходна задоволителна успешност во работењето, за организацијата да биде успешна.

Заедничко финансирање

Заедничко финансирање е практика на финансирање проект или потфат преку собирање пари од голем број луѓе, при што секој од нив придонесува со релативно мала сума пари, вообичаено преку интернет.

Сајбер-безбедност

Сајбер-безбедност е заштита од сајбер-напади на системите поврзани на интернет, вклучително и хардвер, софтвер и податоци. Во компјутерски контекст, безбедноста опфаќа сајбер-безбедност и физичка безбедност, при што претпријатијата ги користат обата видови за да се заштитат од неавторизиран пристап до центрите за податоци и до другите компјутеризирани системи.

Приватност на податоци

Овој аспект од информациските технологии (ИТ) се занимава со способноста на организацијата или на поединецот да утврди кои податоци во компјутерскиот систем може да се споделат со трети страни.

Заштита на податоци

Процесот за идентификување и минимизирање на ризиците за обработката на податоци, за кои е веројатно дека ќе прераснат во големи ризици за поединците, треба внимателно да се проценат. За да се обезбеди усогласеност со новата Општа регулатива за заштита на податоците (ОРЗП) на Европската Унија, се препорачува Проценка на влијанието врз заштитата на податоците, со која се идентификуваат и се проценуваат ризиците за поединците.

Службеник за заштита на податоците (СЗП) е безбедносна улога која ја налага Општата регулатива за заштита на податоците (ОРЗП). Службениците за заштита на податоците се задолжени да вршат надзор на стратегијата за заштита на податоците на организацијата, како и на нејзиното спроведување, за да се обезбеди усогласеност со барањата на ОРЗП.

Размислување за осмислување

Ова се однесува на когнитивните, стратешките и практичните процеси преку кои осмислувачите и/или тимовите за осмислување ги развиваат концептите на осмисленото (предлози за нови производи, згради, машини итн).

Дигитализација – дигитизација – дигитална трансформација

Во техничка смисла, дигитализацијата е процес на претворање аналогни информации во дигитални податоци во формат кој може да се чита на компјутер. Поради брзиот развој на компјутерската технологија, интернетот и социјалните медиуми, дигитализацијата ги менува општеството, бизнисите и доставата на јавните услуги во многу области. Организациите од јавниот сектор мора да ги подготват нивните вработени да ја користат моќта на дигитализацијата за да ги решаваат постојните проблеми или за да најдат нови и поефективни начини за достава на услуги. Мерките во овие области можат да бидат дефинирање стратегија за дигитализација, обуки, насоки за заштита на податоците, назначување службеници за заштита на податоците и слично.

Дигиталните компетенции се однесуваат на доверливата и критичката употреба на целосниот опсег дигитални технологии за информирање, комуницирање и решавање основни проблеми.

Дигиталната трансформација и иновација се однесува на процес со кој организации усвојуваат дигитални алатки и методи, а тие најчесто се организации кои не го вклучувале дигиталниот фактор како дел од нивните основни активности, или организации кои не биле во тек со промените во дигиталните технологии. При дигитална трансформација на јавниот сектор мора да се земе предвид и јавната намена и да се вклучат дополнителни фактори на сопственост и на задржување на јавните податоци (особено на податоци за идентитетот), безбедност и приватност на податоците, пристапност до дигиталните услуги за сите, како и јавна дигитална писменост.

Разновидност

Разновидноста се однесува на разликите кои можат да бидат во однос на вредностите, ставовите, културата, филозофските или верските убедувања, знаењето, вештините, искуството и начинот на живот меѓу групите, или пак меѓу поединците во одредена група. Исто така, можат да се темелат на род, на национално или етничко потекло, на посебни потреби или на возраст. Во јавната администрација, за организација во која се почитува разновидност може да се смета онаа организација во која се одразува општеството и различните потребни на нејзините клиенти и засегнати страни.

Ефективност

Ефективност е врската меѓу поставената цел и постигнатото влијание, ефект или исход.

Ефикасност

Ефикасност се резултатите во однос на средствата за работа или на трошоците. Ефикасноста и продуктивноста може да се сметаат за исти. Продуктивноста може да се мери на начини кои ги опфаќаат средствата за работа за сите фактори на производство (вкупни фактори на продуктивност) или конкретен фактор (продуктивност на труд или продуктивност на капитал).

ЕФУК (EFQM)

Европска фондација за управување со квалитет

Е-Влада

Е-Влада е еден аспект на дигитализацијата – употребата на информациски и комуникациски технологии (ИКТ) во јавните администрации. Кога се комбинира со организациски промени и со

нови вештини, помага да се подобрат јавните услуги и демократските процеси, а исто така и ја зајакнува поддршката за јавните политики. Е-Владата се смета за овозможувач за постигнување подобра и поефикасна администрација. Може да го подобри развојот и имплементацијата на јавните политики и да му помогне на јавниот сектор да се справи со потенцијалните спротивставени барања за достава на повеќе и на подобри услуги со помалку ресурси.

Е-учење

Е-учењето се однесува на сите форми на учење во кои се користат електронски или дигитални медиуми за да се презентираат и да се дистрибуираат материјали за учење и/или за да се поддржи интерперсонална комуникација.

Зајакнување

Ова е процес со кој во процесот на носење одлуки се дава повеќе авторитет на поединец или на група луѓе. Може да биде применлив за граѓани или за вработени, преку вклучување на лицето/групата и преку тоа што ним ќе им се даде одреден степен на автономија во нивните постапки/одлуки.

Етика

Етиката во јавната служба може да се дефинира како склоп на заеднички вредности и норми до коишто се придржуваат државните службеници при извршување на своите должности. Моралната природа на овие вредности/норми, коишто може да бидат искажани или имплицитни, се однесува на она што се смета за правилно, погрешно, добро или лошо однесување. Додека вредностите служат како морални принципи, нормите може исто така да наведуваат што е законски и морално правилно во дадена ситуација.

Е-алатки

Е-алатка е компјутерски инструмент или инструмент на интернет, со кој задача се олеснува, станува побрза и поефикасна.

Евалуација

Евалуација е испитување дали преземените активности ги дале посакуваните ефекти и дали други активности би постигнале подобри резултати со помал трошок.

Докази

Докази се информации што поддржуваат изјава или факт. Приодот заснован на докази се смета за основен при формирање на цврста одлука, заклучок или суд.

Извонредност

Извонредноста е исклучителна практика во управување со организацијата и постигнување резултати што се засноваат врз група основни концепти од целосното управување со квалитетот, како што е формулирано во ЕФУК. Тука спаѓаат: ориентираност кон резултати, фокус на клиенти, водство и управување со постојаност на целите преку процесите и фактите, вклучување на луѓе, постојано подобрување и иновација, заемно корисни партнерства, корпоративна општествена одговорност.

Управување со капацитети

Ова се однесува на управувањето со објектите и со нивните технички капацитети. Јавните објекти

и другиот недвижеин имот, како и оперативните процеси, се гледаат холистички во рамки на концептот на управување со капацитети. Целта на координираното управување со процесите е трајно да се намалат трошоците за работа и за управување, да се направат фиксните трошоци пофлексибилни, да се обезбеди техничка достапност на плановите и да се одржи или дури и да се зголеми вредноста на објектите и недвижнините на долг рок.

Последователни информации

По процесот на самопроценка и на променит во организацијата, последователните информации имаат за цел да ги измерат постигнатите цели наспроти наведените цели. Анализата може да доведе до воведување нови иницијативи и до приспособување на стратегиите и на планирањето согласно новите услови.

ОРЗП (GDPR)

ОРЗП (GDPR) е Општа регулатива за заштита на податоците на Европската Унија. ОРЗП стапи на сила во 2018 година, а е осмислена за осовременување на законите со кои се заштитуваат личните податоци на поединците. ОРЗП е новата европска рамка за законите за заштита на личните податоци.

Управување

Главните елементи на доброто јавно управување се утврдуваат со назначената рамка за авторитет и за контрола. Ќе ги утврди: обврската за известување за постигнатите цели, транспарентност пред чинителите во однос на дејствата и процесот на одлучување, ефикасност и ефективност, одговарање на потребите на општеството, предвидување на проблеми и трендови, како и почитување на законот и на правилата.

Управување со човечки ресурси

Во ова се вклучени управување, развивање и користење на знаењето, вештините и целосниот потенцијал на вработените во организацијата за да се поддржи планирањето на политиките и деловното планирање, како и ефективната работа на нејзините процеси.

Влијание

Влијанијата се ефектите и последиците од можните и од реалните дејства, интервенции или политики во јавниот, приватниот и во трети сектори.

Инклузивност

Организацијата го препознава секој човек како дел од општеството, без оглед на потекло, попреченост, сексуална ориентираност или возраст. Препознава дека целото општество придобива од различноста на поединците и ги имплементира вредностите на недискриминација и еднаквост во културата и услугите на организацијата. Организациите од јавниот сектор се репер во имплементацијата на инклузивно општество.

Индикатори

Индикаторите се квантитативни мерки преку кои се обезбедуваат сеопфатни информации за работењето на организацијата.

Индикаторите за работењето се многубројни оперативни мерки кои се користат во јавната администрација за да се следи, разбере, предвиди и подобри начинот на кој организацијата

функционира и работи. При мерење на учинокот на организацијата се користат неколку термини: исходи, мерки, индикатори и параметри. Затоа е важно барем да се измери учинокот на процесите кои се основни за постигнување на саканите резултати.

Преку клучните индикатори на учинок се мерат најсуштинските аспекти и учинокот на тие клучни процеси, наведени во критериумите 4 и 5 на ЦАФ, за кои е најверојатно дека ќе влијаат врз ефикасноста и врз ефективноста на исходите во однос на клучниот учинок.

Информации

Информациите се збир на податоци што образуваат порака; тоа се податоци што имаат смисла. Еден од вообичаените начини за дефинирање на информацијата е таа да се опише како понудени или утврдени факти во врска со нешто или со некого.

Култура предводена од иновации

Организациска култура во јавниот сектор отворена за иновации се карактеризира со неколку вредности, како на пример: самоодговорност, постојано ориентирање кон клиентите, отвореност, проверување дали добропознатите шеми на активности се уште применливи, различност, меѓусебно ценење, ориентација кон постигнувања и многу други. Во овој контекст, меѓуорганизациската соработка може да отвори нови перспективи и да започне важни процеси на учење. Водството ја има клучната улога во градењето организациска култура отворена иновации.

Иновација

Иновација е процесот на преточување на добрите идеи во нови услуги, процеси, алатки, системи и човекова интеракција. Една организација може да се опише како иновативна кога постојната задача се извршува на начин нов на работното место, или кога организацијата им нуди на клиентите нова услуга на различен начин, како на пример самоуслужување преку интернет

Инпут

Секаков вид информации, знаење, материјали и други ресурси кои се користат за производство.

Интегритет

Интегритетот е постојано одржување на системот на лични вредности и на лични идеали со лични говор и дејства на одреден човек. За да се осигурат дека нивниот јавен имиџ не е оштетен, јавните институции треба да се осигурат дека однесувањето на нивните вработени е искрено. Затоа, организациите од јавниот сектор изготвуваат кодекси на однесување за вработените, во кои се вклучени насоки за постапување во одредени ситуации.

ИСО (ISO)

ISO (Меѓународна организација за стандардизација) е глобална мрежа којашто идентификува какви меѓународни стандарди се потребни за бизнисот, владата и општеството; ги развива во партнерства со секторите што ги ставаат во употреба, ги усвојува преку транспарентни постапки засновани на национален инпут; и ги испорача заради имплементација на светско ниво.

Стандардите на ИСО ги прецизираат барањата за најсовремени производи, услуги, процеси, материјали и системи, и за добра проценка на усогласеноста, менаџерска и организациска практика.

Опис на работно место

Описот на работното место е целосен преглед на функцијата (опис на работни задачи, одговорности, знаење, надлежности и способности). Тој е основен инструмент за управување со човечки ресурси и содржи елементи на знаење, анализа, комуникација и дијалог. Претставува вид повелба помеѓу организацијата и носителот на функцијата. Дополнително, претставува и главен фактор за работодавците, но и за вработените да бидат свесни за сопствените одговорности.

Клучни резултати од работењето

Ова се резултати што ги постигнува организацијата во поглед на нејзината стратегија и планирање поврзани со потребите и барањата на различни релевантни чинители (надворешни резултати); и резултатите на организацијата во поглед на нејзиното управување и подобрување (внатрешни резултати).

Знаење

Знаењето може да се дефинира како информација изменета преку искуство, контекст, толкување и рефлексija. Знаењето е резултат на изведена трансформација на дадена информација. Сметаме дека знаењето се разликува од податок или од информација, бидејќи налага когнитивен човеков капацитет за усвојување. Пример: пракса, практично знаење, експертиза, техничко знаење.

Управување со знаење

Управувањето со знаењето е експлицитно и систематско управување со виталното знаење – и процесите поврзани со него, како креирање, организирање, распределување, употреба и користење. Важно е да се забележи дека знаењето подразбира скриено (неизразено) знаење (она содржано во умот на човекот) и експлицитно знаење (кодификувано и изразено како информација во бази на податоци, документи, итн.). Добра програма за знаење ќе ги вклучува процесите на развој и пренос на знаење за овие две основни форми. Најсуштинското знаење во повеќето организации често е поврзано со: знаење на клиентите, знаење на процесите, знаење за производите и услугите, адаптирани за потребите на корисниците, знаење за луѓето, организациска меморија, извлекување поуки од минатото или од други места во организацијата, знаење за односи, интелектуален капитал, мерење и управување со интелектуалниот капитал. Се користи голема разноликост на практики и процеси во управување со знаењето. Некои од почестите се: создавање и откривање, споделување и учење (заедници на практики), организирање и управување.

Водство

Начинот на кој лидерите го развиваат и олеснуваат постигнувањето на мислијата и визијата на организацијата. Тоа укажува како тие ги развиваат вредностите што се потребни за долгорочен успех и како ги имплементираат преку соодветни постапки и однесувања. Го посочува начинот на кој лидерите се лично вклучени во системот на управување за да се осигурат дека се развива, спроведува и ревидира и дека организацијата постојано се фокусира на промени и иновации.

Култура на водство

Раководителите имаат важна улога во градење на организациска култура отворена за иновации. Преку стимулирање заемна доверба и отвореност, тие можат да имаат улога на обучувачи и ментори за вработените и да бидат добри примери. Со ваков став, тие поттикнуваат доверба во нивната улога на лидери, како и следбеници на организациската мисија, визија и стратешки цели.

Водење по пример

Водството игра клучна улога во трансформирање на организациската култура. Со тоа што ќе бидат добри примери, раководителите можат да ја покажат нивната волја за промени и за креирање база следбеници. Затоа програмите за промена на културата, како и обуките за лидерство треба да се осврнат на следните концепти: интегритет, логично размислување, почит, учество, иновации, охрабрување, прецизност, отчетност, агилност и тн.

Лидери

Поимот „лидер“ вообичаено се поврзува со лицата одговорни за одредена организација. Зборот може да се однесува и на луѓе кои се пример за останатите, благодарение на својата стручност во одредена област.

Лин методологија

Лин методологија се карактеризира со постојано осврнување кон клиентите и мерки за намалување на трошоците. Лин методологија, сама по себе, се стреми кон дизајнирање корпоративно управување ориентирано кон процеси со што е можно поголема ефикасност, како и јасно дефинирани процеси. Задачите и каналите за комуникација треба да се осмислени логично, при што најважните аспекти на приодот на лин методологија се фокусираност на клиенти и намалување на трошоците. Овие централни точки се применливи и за внатрешните процеси и структури, како и за структурите и процесите меѓу компании.

Мрежи за учење и соработка

Мрежите за учење и соработка можат да се внатрешни и/или надворешни иницијативи за поврзување на вработените со цел да разменат практични знаења и искуства од најдобри практики, или за да генерираат и концептуализираат иновации за услуги/производи.

Учење

Стекнувањето и разбирањето на знаењето и информациите што може да доведат до подобрување и промени. Примери за активности на организациско учење се споредувањето репери/учењето преку репери, внатрешни и надворешни проценки и/или ревизии, како и студии за најдобри практики. Примери за индивидуално учење се обука и развој на вештини.

- **Средина за учење**
Средина во работната заедница во која се одвива учење преку на стекнување вештини, споделување знаење, размена на искуство и дијалог за најдобри практики.
- **Организација во која се учи**
Организација каде што луѓето постојано го прошируваат својот капацитет да ги постигнат резултатите што ги посакуваат, каде што се негуваат нови и широки шеми на размислување, каде што е дозволен колективен стремеж и каде што луѓето постојано учат во рамките на целата организација.
- **Учење на работното место**

Учење на работното место е форма на обуки која се обезбедува на работното место. Ова вклучување вработените да имаат можност да учат од поискусни колеги, надредени или од раководители. Работата се одвива под надзор, а притоа се важни и повратни информации. Некои видови учење на работното место се обуки, ротации на работни места и учество во посебни проекти.

Политика за животен циклус

Јавните објекти вообичаено се користат многу долго време. Поради тоа, само разгледување на целиот животен циклус, од изградбата, па сè до уривањето, може да обезбеди информации за реалниот квалитет на објектот. Сите фази од животот на објектот мора да се анализираат и да се оптимизираат во однос на различните аспекти на одржливост. Целта е да се постигне висок квалитет на објектите со што е можно помало влијание врз животната средина (на пр. одржлива изградба, употреба на обновливи извори на енергија, техничка опрема, вклучително и безбедна повторна употреба на таа опрема, рециклирање или одлагање).

За да се имплементира приодот на политика за животен циклус, потребен е систем за интегрирано управување со објекти. Интегрираното управување со објекти ги зема предвид комерцијалните аспекти, техничките аспекти, како и аспектите од животната средина на управувањето со згради.

Менаџмент

Менаџментот се однесува на функцијата за управување во јавната организација (на пр. раководител на одделение, раководител на град). Дополнително, менаџментот се однесува на лице кое ја врши оваа функција и кое ги има потребните вештини за управување. Вообичаените функции и задачи на менаџментот се планирање, организирање, водство и контрола на успехот. Спротивно на водството, менаџментот работи со структурната рамка на управување со организацијата (на пр. планирање, поставување и извршување цели, контрола на успехот, распределба на ресурси и тн.), додека водството се фокусира на личното водство на луѓето.

Менаџмент на информациски системи (MIS²)

MIS е компјутеризиран информациски систем со кој се собираат и изготвуваат информации за организацијата (на пр. податоци за учинот, податоци за буџет, податоци за исходи и за резултати) за да се управува со организацијата врз основа на трајно мерење на постигнувањето на целите, на ризиците и на квалитетот. Врз основа на овие информации, можат да се спроведуваат анализи, да се решаваат проблеми и да се носат стратешки одлуки. Со менаџментот на информациски системи се собираат внатрешни и надворешни податоци, кои се подготвуваат за одлуки од менаџментот.

Менторство

Менторството е вид развој на вработените, при што човек од доверба (ментор) го нуди своето знаење на друг човек (менториран) за да го води, охрабри и поддржи. Целта на менторството е да се промовира учењето и развојот на вработените и да им се помогне да го откријат нивниот потенцијал. Исто така, со концептот на менторство се поддржуваат новите вработени во наоѓање на нивната улога, се идентификуваат важни лица за контакт и тн., за да се поддржи добар почеток во нивната нова работна средина.

² англ. Management Information System

Изјава за визија/мисија

Мисијата ја објаснува основната причина поради која постои организацијата, што организацијата треба да постигне за нејзините засегнати страни и која е нејзината цел. Мисијата на организација од јавниот сектор произлегува од јавна политика и/или од задолжителни мандати. Крајните цели кои организацијата се стреми да ги постигне во контекст на нејзината мисија се опишуваат во нејзината визија. Изјава за мисијата е всушност пишана изјава која подолго време не се менува, а го дефинира следново:

- ☐ Која е целта на организацијата?
- ☐ Какви производи или услуги нуди?
- ☐ Кои се примарните клиенти?
- ☐ Кои се вредностите на организацијата?
- ☐

Мрежа

Неформална организација што ги поврзува луѓето или организациите кои може, но и не мора да имаат формална линија на команда. Членовите на мрежата често имаат заеднички вредности и интереси.

Цели (општи/посебни/таргети)

Целите се формулација на посакувана ситуација што ги опишува посакуваните резултати или ефекти дефинирани во мисијата на организацијата. Можат да бидат:

- ☐ Стратешки цели
Глобалните цели на среден и долг рок укажуваат на насоката во која организацијата сака да се движи. Ги опишува крајните резултати или ефекти (исходи) што сака да ги оствари.
- ☐ Оперативни цели
Тие се конкретна формулација на стратешките цели, на пр. на ниво на одделение. Оперативната цел може веднаш да се трансформира во група на активности и работни задачи.

Принцип „само еднаш“

Во услугите кои се во развој, а се ориентирани кон цели и поттикнати од побарувачка, принципот „само еднаш“ игра важна улога. Ја опишува визијата дека граѓаните можат да добијат информации, да аплицираат за јавни услуги и да го добијат производот на едно место, преку една апликација. Во оваа смисла, принципот „само еднаш“ му пркоси на принципот на бирократија, чија одлика се мноштво различни задачи во јавните администрации, меѓу другото.

Отворени податоци

Каков било вид податоци кој може слободно да се користи, повторно да се употребува и да се препраќа од кого било, при што најголема обврска што би се налагала би било да се наведе изворот. Освен оваа правна отвореност, за отворените податоци е потребна и техничка отвореност преку формати кои се читливи на компјутер и се достапни на големо. На пример, форматот PDF не ги исполнува барањата за техничка отвореност.

Отворен изворен код

Отворениот изворен код се однесува на која било програма чиј изворен код е достапен за јавноста и може да се модифицира доколку корисниците или развивачите сметаат дека тоа е

потребно. Софтверот за отворени изворни кодови често го развива јавна заедница и е бесплатен.

Организациска култура

Организациската култура е севкупниот опсег на однесувања, етика и вредности што членовите на организацијата ги пренесуваат, практикуваат и засилуваат. Врз нив влијаат националните, општествено-политичките и правните традиции и системи.

Организациска структура

Начинот на кој е структурирана организацијата, т.е. поделбата на работни области или функции, формални линии на комуникација помеѓу раководството и вработените, и начинот на кој се поделени задачите и одговорностите во рамки на организацијата.

Резултат

Под ова се подразбираат непосредните резултати од производството, кои можат да бидат добра или услуги. Постои разлика помеѓу непосредни и конечни резултати: првите се однесуваат на производи кои се доставуваат од едно во друго одделение во рамки на организацијата, вторите се резултати кои се доставуваат на страни надвор од организацијата.

Исход

Ова е севкупното влијание кое резултатите го имаат врз надворешните чинители или врз поширокото општество. Пример за производ и за исход е следново: построги услови за поседување огнени оружја ќе доведат до помалку дозволи. Непосредниот резултат е дека се издаваат помалку дозволи. Крајниот резултат е дека во општеството има помалку огнени оружја. Овие резултати водат кон исходот дека се постигнало повисоко ниво на безбедност или чувство на сигурност.

Партнерство

Партнерство е соработка со други страни на комерцијална и некомерцијална основа за да се постигне заедничка цел, при што се создава додадена вредност за организацијата и нејзините клиенти/засегнати страни. За да се институционализираат партнерствата можат да се склучат договори за партнерство.

Демингов циклус-циклус ПППД

Циклусот ПППД има четири фази низ кои треба да се помине за да се постигне постојано подобрување, како што опишува Деминг:

- планирај (фаза на осмислување)
- направи (фаза на извршување)
- провери (фаза на контролирање)
- делувај (фаза на делување, адаптирање и поправање)

Овој циклус нагласува дека програмите за подобрување мора да започнат со внимателно планирање, мора да резултираат со ефективна акција, да се проверат и евентуално да се адаптираат и мора да продолжат повторно со внимателно планирање во постојан циклус.

Луѓе

Сите поединци вработени во организацијата, вклучувајќи ги вработените со полно работно време, со скратено работно време и привремените вработени.

Учинок

Учинокот е мера за она што било постигнато од поединецот, тимот, организација или во процесот (види и „Индикатор“).

Буџетирање на учикот

Буџетот за учинот ги отсликува инпутот на ресурси и исходот од услугите за секое одделение во организацијата. Целта е да се идентификува и да се бодува просечниот учинот врз база на остварување на целите за одредени исходи. Овој вид буџети најчесто го користат државните органи и агенции за да ја покажат поврзаноста меѓу парите на даночните обврзници и исходот на услуги кои ги обезбедуваат сојузните, државните или локалните власти.

Дијалог/интервју за учинот

Интервјуто/дијалогот за учинот е структурирано годишно оценување на персоналот преку интервју меѓу вработените и нивните надредени. За време на ова интервју се дискутира за резултатите од работата за изминатата година и се постигнува заеднички договор за потребните понатамошни мерки за развој во однос на соработка, нови полиња за делување, понатамошни мерки за обуки и слично.

Види и → Проценка

Управување со учинот

Управување со учинот е интерактивен модел за контрола базиран на догово. Во неговата суштина е способноста на договорните страни да го најдат соодветниот баланс меѓу достапните ресурси и резултатите кои можат да се постигнат со нив. Основната идеја на управувањето со учинот е, од една страна, да се балансираат ресурсите и таргетите колку што е можно повеќе, а од друга страна ефикасноста и квалитетот, притоа обезбедувајќи дека посакуваните ефекти се постигнуваат на економичен начин.

Процедура

Процедура е детален и добро дефиниран опис на начинот на кој треба да се спроведуваат активностите.

Процес

Процесот е сет меѓусебно поврзани активности, со кои се трансформира сет инпути во исходи и во резултати, а со тоа се додава вредност.

Дијаграм/мапа на процес

Графички приказ на сетот дејства кои се одвиваат во рамки на одреден процес.

Носител на процес

Лицето одговорно за осмислување, подобрување и извршување на процесите, нивна координација и интеграција во рамки на организацијата. Неговите одговорности го вклучуваат следново:

- ☐ Пазбирање на процесот: како се спроведува во пракса?
- ☐ Таргетирање на процесот: како се вклопува во поголемата визија. Кои се внатрешните и надворешните страни и дали нивните очекувања се задоволени? Како е поврзан овој процес со другите процеси?

- ☐ Соопштување на процесот на внатрешните и на надворешните чинители.
- ☐ Следење, мерење и поставување одредница за процесот: до кој степен процесот е ефикасен и ефективен?
- ☐ Правење извештај за процесот: што точно може да се подобри? Каде се слабостите и како тие можат да се таргетираат?

Со употреба на овие чекори, носителот на процесот има шанса постојано да го подобрува процесот.

Јавна политика

Наменски тек на дејства кој јавните власти и службениците го следат при справување со проблем или со прашање од јавен интерес. Ова вклучува и преземање или непреземање активности на владата, одлучување или неодлучување, а подразбира и избор меѓу компетитивни алтернативи.

Јавната политика се однесува на збирот одлуки поврзани со содржината, цели и активности на учесниците во релевантниот политички систем (на пр на ниво на општина, на сојуз, на држава, на ниво на Европа).

Јавно–приватно партнерство

Јавно-приватно партнерство е соработка меѓу владина агенција и компанија од приватниот сектор, преку која може да се финансираат, градат и водат проекти, како на пример мрежи за јавен превоз, паркови и центри за настани. Преку финансирање на проект преку јавно-приватно партнерство, тој може да се заврши побрзо или, воопшто, да се осмисли.

Организација од јавен сектор/јавна администрација

Организацијата од јавен сектор е секој вид институција, организација или систем за услуги, што ги следи политиките и е под контрола од избраната влада (национална, сојузна, регионална или локална). Вклучува и организации што се занимаваат со развој на политика и спроведување на законот, т.е. со работи што не би можеле да се сметаат строго за услуги.

Квалитет

Квалитет (во контекст на јавниот сектор) е обезбедување јавни услуги со сет карактеристики/одлики кои, на одржлив начин, го задоволуваат следново: спецификациите/барањата (закон, законодавство, прописи); очекувањата на граѓаните/клиентите; очекувањата на сите други засегнати страни (политички, финансиски, институции, персонал). Концептот на квалитет еволуираше во изминатите децении: контролата на квалитетот се фокусира на производот/услугата, кој се контролира врз основа на пишани спецификации и стандардизации. Методите за статистичка контрола на квалитетот (методи на земање примерок) се развиени од 1920–30ите години.

Обезбедување квалитет

Обезбедувањето на квалитет се фокусира на главните процеси со цел да се гарантира квалитетот на производот или услугата. Обезбедувањето на квалитетот вклучува и контрола на квалитет. Овој концепт, кој се појави во 1950тите години и кој беше многу користен во текот на 1980ите и 1990ите преку нормите ISO 9000, повеќе не се употребува. Се замени со концептот на целосно управување со квалитетот.

Целосно управување со квалитетот или Управување со квалитетот

Целосното управување со квалитет (ЦУК) е филозофија на управување што ја опфаќа целата организација (главни, раководни и попатни процеси) во преземањето одговорност и обезбедувањето на квалитет за своите производи/услуги и за процесите, преку постојана заложба за подобрување на ефективност на процесите во секоја фаза. ЦУК треба да се осврне на повеќето димензии на организацијата преку холистички пристап за управување со цел да се задоволат потребите и барањата на клиентите. Овој приод ги вклучува и чинителите. Концептот за ЦУК се појави во осумдесеттите. Целосно управување со квалитет (ЦУК), управување со квалитет (УК) или целосен квалитет (ЦК) се однесуваат на истиот концепт, иако одредени автори прават некои разграничувања.

Систем за управување со квалитетот (СУК)

Група на координирани активности што ја насочуваат и контролираат организацијата заради континуирано подобрување на ефективност и ефикасноста на своето работење.

Отпорност

Управувањето со отпорноста ги вклучува сите мерки со цел да се подобри отпорноста на системот на организацијата и да ја заштити од надворешни влијанија. Затоа, издржливоста е системска отпорност на нарушувања и на штетни промени. Тука се разликува меѓу проактивна форма (агилност) и реактивна форма (робустност). Затоа, отпорните организациски структури се карактеризираат со брза и флексибилна приспособливост на надворешни влијанија.

Ресурси

Ресурсите ги вклучуваат знаењето, трудот, капиталот, недвижнините или технологијата која организацијата ја користи за да ги изврши своите задачи.

Управување со ризик

Управувањето со ризик се однесува на практиката на предвременно идентификување потенцијални ризици, нивна анализа и преземање мерки за претпазливост за да се намали ризикот.

Роботика

Роботиката и вештачката интелигенција се однесуваат на автоматизација на редовната рутинска работа со помош на интелигентни технологии. Овие технологии се особено погодни за следниве области: информациски услуги, видео-аналитика, задачи за надзор или филтрирање на релевантни информации од социјалните медиуми, евалуација и обработка на текстуални документи итн.

Добар пример

Луѓе или организации кои служат за примери во одредена бихејвиорална или општествена улога, од кои другите луѓе можат да учат или да земаат примери.

Логичко размислување

концептот на логичко размислување се однесува на клучна способност за водство за комплексниот и динамичниот свет во кој денес живееме. Се занимава со големото прашање за тоа како можеме да го структурираме непознатото за да можеме да делуваме во него.

Логичкото размислување исто така се однесува на прашањето која е логиката позади различните активности на вработените или кој е конкретниот придонес на поединечна услуга во севкупниот успех на организацијата.

Осмислување услуги

Планирање и организирање луѓе, инфраструктура, комуникација и материјали како делови од услугата за да може да се подобри нејзиниот квалитет и интеракцијата меѓу давателот на услугата и клиентите е активност за планирање и организирање луѓе, инфраструктура, комуникации и материјални компоненти на услуга за да се подобри нејзиниот квалитет и интеракцијата помеѓу давателот на услугата и корисникот.

SMART (SMART)-цели

Целите се она што организацијата има намера да го постигне. Се препорачува целите да го следат концептот на SMART:

- ☐ Конкретни (Specific) – бидете прецизни во поглед на тоа што ќе постигнете.
- ☐ Мерливи (Measurable) – квантифицирани цели.
- ☐ Достижни (Achievable) – дали целта е преамбициозна и дали е вклучена во мисијата?
- ☐ Реална (Realistic) – дали се достапни потребните ресурси?
- ☐ Временски усогласени (Timed) – во рамки на остварлив временски период.

Социјални медиуми

Социјалните медиуми се алатки за комуникација на интернет, за креирање, споделување и добивање информации. Клучните одлики се:

- ☐ Луѓе кои комуницираат меѓусебно;
- ☐ Содржина и профили креирани од корисници;
- ☐ Персонализација и лични профили на корисниците;
- ☐ Копчиња за „бендисување“, следбеници, коментари и оценки;
- ☐ Ги водат светски компании ориентирани кон профит.

Најважните социјални платформи кои се користат и во организациите од јавниот сектор се Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn и Instagram. Комуницирањето со граѓаните, засегнатите страни и клиентите преку избрани социјални медиуми треба да се разгледа како можност во сите организации од јавниот сектор, земајќи ги предвид ризиците по приватноста на податоците и одредбите од Општата регулатива за заштита на податоците.

Општествена одговорност

Општествената одговорност е посветеноста на организациите од приватниот и јавниот сектор да придонесат кон одржлив развој низ соработка со вработените, нивните семејства, локалните заедници и општеството, со цел да се подобри квалитетот на живеење. Целта е да се обезбедат придобивки и за организациите и за поширокото општество.

Преглед на трошењето

Прегледите на трошењата се структурирани, обврзувачки процеси на ревизија за да се добие увид во исполнетоста на задачите во јавната администрација, а со тоа и да се зголеми ефективностa и ефикасноста во давањето јавни услуги. Прегледите на трошењето можат да им помогнат на јавните организации подобро да го разберат трошењето и да идентификуваат

можности за ефикасност. Станува збор за детални проценки на конкретни области на трошењето, со цел да се зголеми транспарентноста, да се подобри ефикасноста и да се распределат ресурси каде што е потребно.

Чинители

Чинители се сите оние што се интересираат, од финансиски или од поинаков аспект, за активностите на организацијата. Внатрешните и надворешните чинители може да се класифицираат во четири главни категории: политички власти; граѓани/клиенти; луѓе што работат во организацијата; партнери. Примери за чинители: политички носители на одлуки, граѓани/клиенти, вработени, општество, инспекциски агенции, медиумите, партнерите, итн. Чинители се и владините организации.

Стратегија

Долгорочен план на активности подредени според приоритет кои се осмислени за да постигнат главна или севкупна цел или да исполнат некоја мисија.

Анкета

Начин да се соберат податоци или мислења, ставови или знаење од поединци или од групи. Честопати само еден дел од целото население се бара да учествува.

Одржливост/одржлив развој

Развој што е соодветен на задоволувањето на актуелните потреби без да се загрози можноста да се задоволат потребите на идните генерации.

Цели за одржлив развој (ЦОРИ)

Седумнаесетте цели за одржлив развој се политички цели на Обединетите Нации (ОН) насочени кон обезбедување одржлив економски, општествен развој и развој на животната средина. Клучните аспекти на целите вклучуваат унапредување на економскиот раст, намалување на разликите во животните стандарди, создавање еднакви можности и одржливо управување со природните ресурси со што ќе се обезбеди зачувување и отпорност на екосистемот.

Рок

Период во кој треба да се остварат резултати.

Краток рок

Вообичаено се однесува на период помал од една година

Среден рок

Вообичаено се однесува на период од една до пет години

Долг рок

Вообичаено се однесува на период подолг од пет години

Приод одгоре-надолу

Тек на информации и одлуки од повисоки кон пониски нивоа во рамки на организацијата. Спротивно на ова е приодот оддолу-нагоре.

ЦУК (Целосно управување со квалитет)

Филозофија на управување фокусирана на клиентите, која се труди постојано да ги подобри деловните процеси со користење аналитички алатки и тимска работа во која се вклучени сите вработени.

Транспарентност

Транспарентноста укажува на отвореност, комуникација и отчетност. Станува збор за метафоричко проширување на значењето што се употребува во физичките науки: „транспарентен“ е провиден предмет. Транспарентни постапки вклучуваат отворени средби, изјави за финансиско разоткривање, законодавство за слобода на информации, прегледи на буџетот, ревизии, итн.

Вредност – јавна вредност

Вредност се однесува на монетарни, социјални, културни и морални вредности. Моралните вредности се сметаат за повеќе или помалку универзални, додека културните вредности може да бидат различни од организација до организација, како и од земја до земја. Културните вредности во рамки на една организација треба да се пренесат и да се практикуваат и да бидат поврзани со мисијата на организацијата. Тие може многу да се разликуваат во различни непрофитни организации и приватни бизниси.

Јавна вредност се однесува на вредноста која општеството ја добива од (јавните) услуги наместо од поединци (приватна вредност). Сепак, оваа додадена вредност често е потценета, а во многу случаи не се ни забележува во јавноста или во самите организации. Во време на исцрпени јавни буџети, важно е јавната вредност која произлегува од јавните услуги да биде видлива. Приодот на јавна вредност се користи во јавните организации, како и во непрофитните организации, за да може нивниот придонес и вредност за општеството да бидат видливи, на пр. во областа на домувањето, јавниот радиодифузен сервис, полиција.

Визија

Ова е остварливиот сон или стремеж на организацијата во однос на тоа што сака да направи и каде сака да биде. Контекстот на овој сон и аспирација го утврдува мисијата на организацијата.

АНЕКС: Структура на ЦАФ 2013 наспроти ЦАФ 2020

ОВОЗМОЖУВАЧИ	
ЦАФ 2013	ЦАФ2020
Критериум 1: Водство	Критериум 1: Водство
Поткритериум 1.1 Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност	Поткритериум 1.1 Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност
Поткритериум 1.2 Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување	Поткритериум 1.2 Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување
Поткритериум 1.3 Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример	Поткритериум 1.3 Да ги инспирира , мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример
Поткритериум 1.4 Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите чинители	Поткритериум 1.4 Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите чинители
Критериум 2: Стратегија и планирање	Критериум 2: Стратегија и планирање
Поткритериум 2.1 Да собирање информации за сегашните и идните потреби на чинителите, како и релевантни информации за управување	Поткритериум 2.1 Да ги идентификува потребите и очекувањата на чинителите, надворешната околина и релевантните информации за управување
Поткритериум 2.2 Да развива стратегии и планови земајќи ги предвид прибраните информации	Поткритериум 2.2 Да развива стратегии и планови врз основа на прибраните информации
Поткритериум 2.3 Да изнесе и спроведе стратегија и планови во целата организација и истите редовно да ги разгледува	Поткритериум 2.3 Да комуницира, имплементира и ревидира стратегии и планови
Поткритериум 2.4 Планирање, имплементирање и ревидирање на иновации и на промени	Поткритериум 2.4 Управување со промени и со иновации за да се обезбеди агилност и отпорност на организацијата
Критериум 3: Луѓе	Критериум 3: Луѓе
Поткритериум 3.1 Да планира, управува и да ги подобри на човечките ресурси во поглед на стратегијата и планирањето	Поткритериум 3.1 Управување и подобрување на човечките ресурси за да се поддржи стратегијата на организацијата

Поткритериум 3.2 Да ги идентификува , развие и искористи компетенциите на вработените, усогласувајќи ги индивидуалните и организациските цели	Поткритериум 3.2 Развој и управување со компетенциите на луѓето
Поткритериум 3.3 Да ги вклучи вработените развивајќи отворен дијалог и давање на надлежности	Поткритериум 3.3 Вклучување и зајакнување на луѓето и поддршка на нивната благосостојба

Критериум 4: Партнерства и ресурси	Критериум 4: Партнерства и ресурси
Поткритериум 4.1 Развива и одржува партнерства со релевантни организации	Поткритериум 4.1 Развива и одржува партнерства со релевантни организации
Поткритериум 4.2 Да развива и спроведува партнерства со граѓаните/клиентите	Поткритериум 4.2 Соработка со граѓани и со граѓански организации
Поткритериум 4.3 Управување со финансии	Поткритериум 4.3 Управување со финансии
Поткритериум 4.4 Управува со информациите и со знаењето	Поткритериум 4.4 Управува со информациите и со знаењето
Поткритериум 4.5 Управување со технологија	Поткритериум 4.5 Управување со технологија
Поткритериум 4.6 Управување со капацитетите	Поткритериум 4.6 Управување со капацитетите
Критериум 5: Процеси	Критериум 5: Процеси
Поткритериум 5.1 Постојано да ги идентификува, осмислува, управува и да внесува промени во процесите, вклучувајќи ги чинителите	Поткритериум 5.1 Осмислување и управување со процеси за да се зголеми вредноста за граѓаните и за клиентите
Поткритериум 5.2 Да развива и дава услуги и производството се ориентирани кон граѓанинот/клиентот	Поткритериум 5.2 Испорака на производи и услуги за клиентите, граѓаните, чинителите и општеството
Поткритериум 5.3 Внесува промени во процесите преку вклучување на граѓаните/клиентите	Поткритериум 5.3 Координирање на процеси во рамки на организацијата и со други релевантни организации

Резултати

ЦАФ 2013	ЦАФ2020
Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓани/клиенти	Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓани/клиенти
Поткритериум 6.1 Мерење на перцепции	Поткритериум 6.1 Мерење на перцепции
Поткритериум 6.2 Мерење на успешност во работењето	Поткритериум 6.2 Мерење на успешност во работењето
Критериум 7: Резултати во однос на луѓето	Критериум 7: Резултати во однос на луѓето

Поткритериум 7.1 Мерење на перцепции	Поткритериум 7.1 Мерење на перцепции
Поткритериум 7.2 Мерење на успешност во работењето	Поткритериум 7.2 Мерење на успешност во работењето
Критериум 8: Резултати во однос на општествената одговорност	Критериум 8: Резултати во однос на општествената одговорност
Поткритериум 8.1 Мерење на перцепции	Поткритериум 8.1 Мерење на перцепции
Поткритериум 8.2 Мерење на успешност во работењето	Поткритериум 8.2 Мерење на успешност во работењето
Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење	Критериум 9 : Резултати во однос на успешното работење
Поткритериум 9.1 Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите	Subcriterion 9.1 Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите
Поткритериум 9.2 Внатрешни резултати: ниво на ефикасност	Поткритериум 9.2 Внатрешни резултати: ниво на ефикасност

Признанија

Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) е резултат на соработката меѓу земјите членки на мрежата EUPAN. ЦАФ се нуди како заеднички модел за да им се помогне на организациите од јавниот сектор да користат техники за управување со квалитетот. Нуди едноставна рамка којашто е лесна за употреба и е соодветна за самопроценка на организациите од јавниот сектор и за нивен развој кон извонредност.

Верзијата ЦАФ 2020 е резултат на активна соработка на Националните кореспонденти за мрежата ЦАФ и Европскиот институт за јавна администрација (EIPA), кои се задолжени за унапредување, спроведување и периодична ревизија на ЦАФ на европско и на национални нивоа.

Уредувањето на ЦАФ2020 го спроведоа:

Координатор: Thomas Prorok (Посебен советник на EIPA), Sabina Bellotti (Италија)

- ☐ Michael Kallinger, Philip Parzer (Австрија)
- ☐ Isabelle Verschueren (Белгија)
- ☐ Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särnäälä (Финска)
- ☐ Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Италија)
- ☐ Katarzyna Dudzik (Полска)
- ☐ Cristina Evaristo (Португалија)
- ☐ Fabrizio Rossi (EIPA)

Придонес имаа Бугарија, Грција и Словачка Република.

Особено се ценат и дополнителните придонеси од други Национални кореспонденти за ЦАФ.

Европски ресурсен центар за ЦАФ – Европски институт за јавна администрација

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

The Netherlands

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

Кореспонденти за ЦАФ на EUPAN

Австрија	Mr Michael Kallinger	Министерство за државни служби и спорт
Белгија	Ms Isabelle Verschueren	Сојузни јавни служби
Бугарија	Ms Mimi Yotova	Институт за јавна администрација
Хрватска	Mr Tomislav Mičetić	Министерство за јавна администрација
Кипар	Ms Lenia Orphanidou	Министерство за финансии
Естонија	Ms Nele Nõu	Естонско министерство за финансии
Финска	Mr Timo Kuntsi	HAUS Фински институт за јавен менаџмент Лтд.
Грција	Mr Ioannis Dimitriou	Министерство за внатрешни работи
Унгарија	Mr Dávid Kojcsa	Канцеларија на премиерот
Италија	Ms Sabina Bellotti	Одделение за јавна администрација
Литванија	Ms Aušra Galvėnienė	Министерство за внатрешни работи на Република Литванија
Луксембург	Ms Nadine Hoffmann	Министерство за јавна администрација и за административни реформи
Малта	Mr Joseph Bugeja	Канцеларија на премиерот
Полска	Ms Katarzyna Dudzik	Канцеларија на премиерот
Португалија	Ms Cristina Evaristo	Министерство за финансии
Романија	Ms Vasilica-Valentina Rusen	Министерство за развој и јавна администрација
Словачка	Ms Kristína Krupčíková	Словачка канцеларија за стандарди, метрологија и тестирање
Словенија	Ms Loredana Leon	Министерство за јавна администрација
Шпанија	Ms Begoña Lázaro Alvarez	Министерство за финансии и јавна администрација
EIPA	Mr Fabrizio Rossi	Европски ресурсен центар за ЦАФ
Европска Комисија	Ms Sabina Schlee	Европска Комисија, Генерален директорат за човечки ресурси и безбедност

Европски земји и организации кои го имплементираат ЦАФ

Босна и Херцеговина	Mr Kenan Avdagic	Канцеларија на координаторот за реформи на администрацијата (ККРА)
Северна Македонија	Ms Amina Shkrijelj	Министерство за информатичко општество и администрација (МИОА)
Србија	Ms Ljiljana Uzelac	Министерство за јавна администрација и за локална самоуправа
Украина	Ms Anzhela Kukulia	Центар за адаптирање на државните служби на стандардите на Европската Унија
Регионална школа за јавна администрација	Mr Goran Pastrovic	Програмски менаџер, Регионална школа за јавна администрација

Азербејџан, Грузија и Турција исто така ги пилотираат програмите ЦАФ.

Земји вон Европа кои ја пилотираат ЦАФ

Бразил, Република Зелен Р'т, Кина, Доминиканска Република, Египет, Индонезија, Брегот на Слоновата Коска, Мароко и Намибија.

