



Co-funded by
the European union

Regionalni centar
za upravljanje
kvalitetom



ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

DOBRODOŠLI U SVIJET KVALITETA U JAVNOM SEKTORU I SREĆNO NA CAF PUTU KA IZUZETNOSTI!



O CAF-U

Šta je CAF?

CAF (Common Assessment Framework) je evropski zajednički okvir procjene, **namjenjen unapređenju kvaliteta javnih administracija. To je alat za samoprocjenu koji zajednički koriste i rukovodioci i zaposleni** za analizu i utvrđivanje svojih prednosti i potencijala za poboljšanje. Krajnji cilj je postizanje odličnih rezultata koji će uticati na poboljšanje usluga ka korisnicima, građanima i društvu u celini. U zavisnosti od sektora, korišćenje CAF-a može da obezbjedi "brze i ispravne poslovne dozvole", "dobro obrazovane učenike", "bolji kvalitet života kroz pobošljanje javnih zdravstvenih usluga", ili "sveobuhvatnu uslugu građanima", "održivo upravljaju infrastrukturu" ili "visoko motivisane zaposlene".



Suština CAF-a je tipski upitnik koji obuhvata oko 200 pitanja kojim se dobija opis kvaliteta javne uprave ili organizacije. Zatim, kroz **CAF akcioni plan**, organizacija sprovodi zajednički definisana poboljšanja. Veliki broj korisnika koji koristi CAF prepoznao je njegove prednosti kao što su: on je skrojen za javni sektor, koristi jednostavan jezik i podrazumjeva uključivanje ljudi i obezbjeđuje mjerljiva poboljšanja. U zavisnosti od veličine organizacije, CAF se može implementirati u cijeloj organizaciji ili u pojedinačnim odjeljenjima. Zato **CAF može da bude 'kompas' koji će pomoći rukovodiocima na putu ka Izuzetnosti!**

IZUZETNOST



caf
COMMON ASSESSMENT
FRAMEWORK



Šta je CAF model?

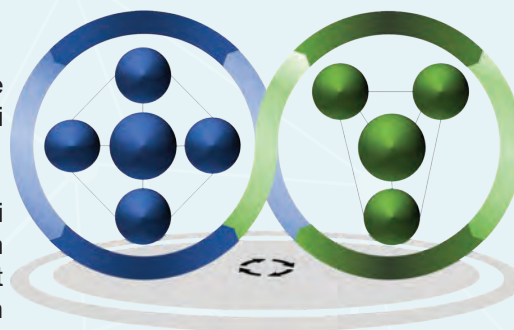
CAF teži ka postizanju izvanrednih rezultata i uticaja koji se mogu izmjeriti i dokazati činjenicama i brojkama.

CAF definiše **pet „pokretača“** koji omogućavaju organizaciji da funkcioniše optimalno i isporučuje odlične rezultate za građane, korisnike i zaposlene.

Najvažnija osnova je liderstvo, koje postavlja strateški pravac organizacije i gradi temelje za njeno djelovanje.

Kvalitetno liderstvo sprovodi „strategiju i planiranje“, „upravljanje ljudskim resursima“ i upravlja resursima poput budžeta, znanja i informacionih tehnologija na održiv način.

Na tim osnovama, organizacija definiše dokumente i interne procese, koje kontinuirano unapređuje.



Takođe, CAF uvodi **četiri kriterijuma rezultata** za mjerenje uticaja usluga koje pruža organizacija:

- ✓ Rezultati u vezi sa zaposlenima, npr. koliko su zadovoljni zaposleni i koje su njihove potrebe za obukom?
- ✓ Rezultati u vezi sa građanima, npr. koliko su građani zadovoljni radom organizacije (ministarstva, opštine, škole itd.)? Koliko je dostupna organizacija?
- ✓ Rezultati društvene odgovornosti, npr. šta organizacija čini kako bi ispunila svoju društvenu ulogu?
- ✓ Glavni rezultati rada, npr. kakvi su rezultati i uticaji ostvareni u odnosu na sektor (npr. javni prevoz, bezbjednost, zaštita životne sredine, socijalne usluge, zakonodavstvo itd.)?

Kako sprovesti CAF?

Prije započinjanja sprovođenja CAF-a, organizacija treba jasno definisati u kojoj mjeri CAF može podržati njene ciljeve i odgovara li njenoj organizacionoj kulturi. Prije donošenja odluke, korisno je postaviti inspirativna pitanja: Šta naše službe rade i koji su izazovi? Kako možemo unaprijediti procese i usluge sa raspoloživim kapacitetima i osobljem?

Sprovođenje CAF-a zahtijeva jasnu podjelu odgovornosti i određivanje kontakt osoba uključenih u proces.

CAF se sprovodi kroz tri faze:

Faza 1

Samoprocjena

Samoprocjena – fokusira se na CAF upitnik; rezultat je katalog prijedloga za poboljšanje.

Faza 2

Akcioni plan

Akcioni plan – definiše prioritete, rokove, odgovornosti i potrebne resurse za poboljšanja.

Faza 3

Implementacija

Implementacija – sprovode se konkretne mjere i projekti; nakon dvije do tri godine preporučuje se nova samoprocjena i ponovno pokretanje ciklusa.

Organizacija može dobiti CAF certifikat "Efektivni CAF korisnik".



Kako postati "Efektivni CAF KORISNIK"?

Organizaciji koja primjenjuje CAF može biti dodijeljena etiketa kao dokaz posvećenosti i uspješnog rada. Ova oznaka potvrđuje visok nivo efikasnosti i orijentaciju ka održivim rezultatima u korist građana i društva. Dodjeljuje se nakon sprovedene CAF eksterne evaluacije (PEF).

Procedura za eksternu evaluaciju (PEF)

CAF procedura za eksternu evaluaciju (PEF) može da dovede do dodjeljivanja certifikata "Efektivni CAF Korisnik" zainteresovanim institucijama i organizacijama iz institucija javne uprave na Zapadnom Balkanu.

Procedura za eksternu evaluaciju (PEF) započinje nakon zahtjeva institucija koje sprovode CAF duže od jedne godine. Ona daje eksternu evaluaciju nivoa sprovođenja CAF-a i ima za cilj da podrži korisnike CAF-a na njihovom daljem putu ka Izuzetnosti. Ova evaluacija proizlazi iz eksterne evaluacije sprovedenog CAF-a i puta razvoja koje je odabrala organizacija. Ona takođe oslikava ocjenjeni nivo zrelosti koji je postignut na putu ka izuzetnosti.

Regionalni centar za upravljanje kvalitetom (RQMC) će kontaktirati aktere eksterne evaluacije CAF-a (takozvane EFAC-ove) da se podvrgnu eksternoj evaluaciji kako bi se ocjenio kvalitet sprovođenja CAF-a u institucijama na Zapadnom Balkanu i kako bi im se dodjelio certifikat na njihov zahtjev. EFAC-ovi su uspješno prošli obuku od tri modula i stekli certifikat "Akter eksterne evaluacije CAF-a (EFAC)". Certifikovani EFAC-ovi su članovi regionalne PEF mreže u okviru RQMC.



Vodič za sprovođenje CAF-a

Rukovodni tim treba otvoreno da razgovara o sprovođenju CAF-a. CAF nije "ekspertska" procedura u kojoj eksterni eksperti utvrđuju šta je "dobro" ili "loše". To je zajednička aktivnost za otkrivanje potencijala za organizaciona poboljšanja.

Za sprovođenje CAF programa, organizacija preduzima sledeće korake:

Uspostavljanje CAF programske strukture

1 Informisanje zaposlenih o CAF programu i njihovo uključivanje u realizaciju preko zajedničkih timova suština je uspešnog sprovođenja CAF-a.

Definisanje CAF programskih uloga u okviru upravljanja CAF programom podrazumijeva: rukovodioca CAF programa (zajedno sa CAF moderatorom), koji vodi CAF proces, postavlja ciljeve, odabira CAF grupu za samoprocjenu i interno je dostupan za sva pitanja u vezi s CAF programom, dok CAF programski asistent pruža podršku rukovodstvu CAF programa i brine o tekućim pitanjima. CAF grupa za samoprocjenu odgovorna je za sprovođenje CAF samoprocjene.

Uspostavljeni plan komunikacije prati projektnu komunikaciju i fokusira se na precizne i pravovremene informacije u vezi sa sprovođenjem CAF programa, uz upotrebu relevantnih komunikacionih alata.

Faza samoprocjene

2 Sprovođenje CAF obuke ima za cilj informisanje članova CAF grupe za samoprocjenu o CAF-u i njihovim konkretnim ulogama.

Svaki član CAF grupe za samoprocjenu prolazi kroz fazu individualne samoprocjene (koja je anonimna i povjerljiva), kroz popunjavanje CAF matrice i fokusiranje na opisivanje jakih strana, potencijala za poboljšanje i dalji razvoj, kao i mjera konačne samoprocjene.

Na kraju ove faze, koja traje od četiri do šest sedmica, matrice za evaluaciju se predaju (eksternim) moderatorima kao priprema za CAF konsenzualnu radionicu.

CAF konsenzualna radionica predstavlja srce CAF programa, jer CAF grupa za samoprocjenu prikuplja i razmatra različite perspektive i iskustva, djelujući kao strateška jedinica i pokretač administrativnog razvoja.

Moderator izrađuje izvještaj sa CAF samoprocjene i predaje ga rukovodiocima CAF programa. Izvještaj prikazuje jake strane, potencijale za poboljšanje, mjere za dalji razvoj i ishod diskusije (konsenzus) o svih devet



CAF akcioni plan

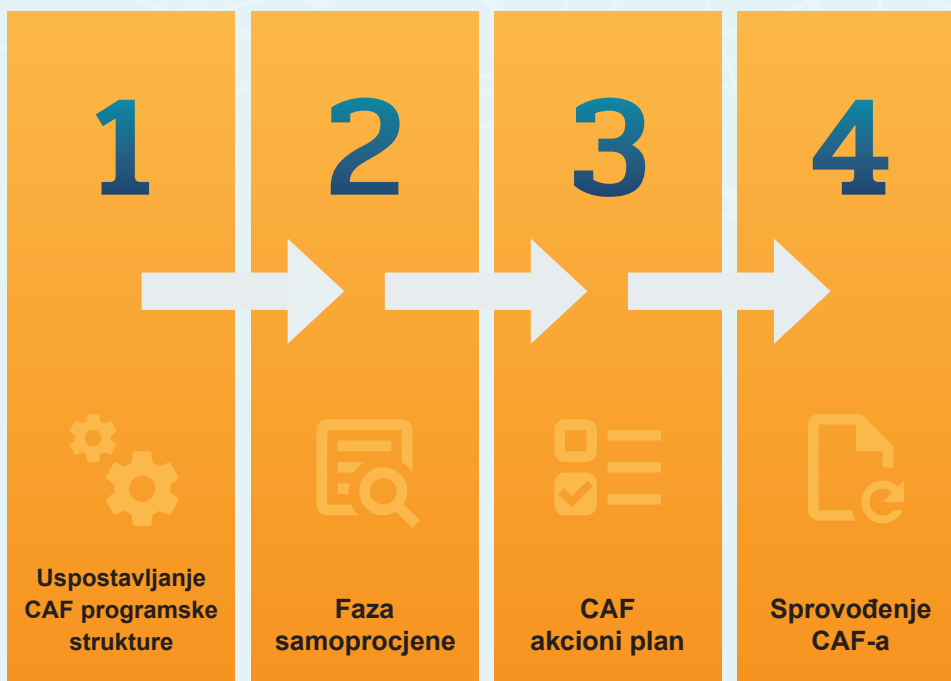
3 CAF grupa za samoprocjenu priprema CAF akcioni plan tokom radionice. Plan predviđa obaveze i vremenske rokove.

Izveštaj o CAF akcionom planu zasniva se na CAF akcionom planu, a mora se podijeliti s više grupa ("CAF akcione grupe") koje zajednički sprovode povezane aktivnosti.

Sprovođenje CAF-a

4 Akcioni plan za sprovođenje CAF-a obuhvata vremenski okvir od jedne do tri godine. Trebalo bi ga redovno uključivati u timske diskusije kako bi članovi tima bili informisani o stanju projekta i kako bi mogli da razgovaraju o potencijalnim izazovima.

Kontinuirana kontrola projekta je od ključne važnosti za njegovu realizaciju i eventualnu reviziju. Ovaj alat za centralno upravljanje CAF programom pruža ključne uvide o tome gdje je potrebna podrška, koja su konkretna pitanja koja treba rješavati i da li se vrijeme i resursi koriste u skladu s planom.



ReSPA je CAF resursni centar za javne uprave sa Zapadnog Balkana

Regionalni centar za upravljanje kvalitetom (RQMC) u okviru ReSPA-e pruža regionalno ekspertsko znanje u oblasti upravljanja kvalitetom i pomaže javnim upravama u jačanju njihovih kapaciteta da koriste alate i sisteme za upravljanje kvalitetom. Krajnji cilj je unapređenje upravljanja kvalitetom javnih administracija kao preduslova za bolji rad i bolji kvalitet javnih usluga.

RQMC sprovodi CAF kao najrelevantniji alat za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi. U tom cilju, RQMC funkcioniše i kao CAF resursni centar, obezbeđujući aktivnosti za izgradnju kapaciteta s ciljem institucionalizacije CAF-a na Zapadnom Balkanu.

Osim toga, centar pruža eksternu evaluaciju nivoa uspješnog sprovođenja CAF-a u institucijama javne uprave na Zapadnom Balkanu, pored promovisanja i izrade baze podataka s primjerima CAF dobrih praksi.

U okviru institucionalizacije CAF-a biće sprovedeno 15 CAF pilot-projekata na Zapadnom Balkanu.



8

Kao „Efektivni KORISNIK CAF-a“ koji snažno vjeruje u ovaj model, ReSPA je posvećena unapređenju kvaliteta u javnim upravama Zapadnog Balkana kroz šire sprovođenje CAF-a kao alata za upravljanje kvalitetom, koji je osmišljen upravo za potrebe javne uprave, s ciljem poboljšanja njenog rada u korist građana i preduzeća.



MARIJA HAJDUKOVIĆ

Generalna direktorica Direktorata za strateško planiranje u javnoj upravi, međunarodnu saradnju i IPA fondove Ministarstvo javne uprave Crne Gore

Kao predstavnica Ministarstva javne uprave Crne Gore, želim da istaknem koliko je važan CAF (Okvir za zajedničku procjenu) za naš razvoj i unapređenje rada u javnom sektoru. Činjenica je da je CAF evropski zajednički okvir procjene koji nam omogućava da analiziramo i procijenimo kvalitet naših organizacija. Ovaj alat za samoprocjenu koristi se širom Evrope, a namijenjen je unapređenju kvaliteta javnih administracija kroz proces koji uključuje rukovodioce i zaposlene, a sve s ciljem poboljšanja usluga građanima i društvu u cjelini. Kroz približno 200 pitanja u tipskom upitniku, CAF Identifikuje ključne snage i potencijale za poboljšanja, omogućavajući organizacijama da razviju akcione planove i implementiraju konkretne promjene. Često se ističe da je CAF jednostavan za korišćenje, skrojen za javni sektor, te podstiče uključivanje svih nivoa zaposlenih u proces, što doprinosi razvoju zajedničkog razumijevanja i kulture kontinuiranog unapređenja.

Uspješnom implementacijom CAF-a, naši ljudi u Ministarstvu javne uprave sada možemo bolje razumjeti svoja ključna područja djelovanja, od interne organizacije, pa sve do odnosa sa građanima i društvenom odgovornošću. Ovaj okvir nam pruža 'kompas' za usmjeravanje prema izvrsnosti, a postizanjem CAF Certifikata kao "Efektivni CAF korisnik" potvrđujemo našu posvećenost izvrsnosti, kvalitetu i stalnom razvoju. Ovaj certifikat proizilazi iz eksternih evaluacija koje potvrđuju visok nivo zrelosti i spremnosti MJU da kontinuirano unapređuju svoje procese.

Posebno me motivise činjenica da je ReSPA Regionalni centar za upravljanje kvalitetom, kroz svoje aktivnosti podržao brojne institucije u Crnoj Gori u regionu u implementaciji CAF-a, koristeći ga kao važan alat za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi. Oni kroz program obuke, izgradnju kapaciteta i procese eksternih evaluacija, nastoje da podstaknu institucionalnu izvrsnost i kreiraju uslove za održivi razvoj.

Verujem da je sada, više nego ikada, potrebno da javne uprave prepoznaju važnost CAF-a kao ključnog alata za unapređenje i izgradnju otpornije, efikasnije i brže organizacije koja će svojim građanima pružati usluge na najvišem nivou. Sa našim posvećenim radom i podrškom regionalnih partnera, sigurna sam da će Crna Gora, nastaviti putem ka izuzetnosti, koristeći CAF kao moćan alat za transformaciju i razvoj.



Bolja otpornost sa CAF-om!

LJILJANA UZELAC

Rukovodilac Odjeljenja za strateško planiranje u Ministarstvu za javnu upravu i lokalnu samoupravu, Republika Srbija



Ministarstvo za javnu upravu i lokalnu samoupravu je uvelo CAF 2019/2020. godine kao prvi primjer toga u Srbiji u tom trenutku.

Započeli smo rad kao pilot-sektor u Ministarstvu, uz stručnu pomoć austrijskog KDZ-a i ReSPA-e.

S obzirom na to da je Ministarstvo za javnu upravu zaduženo i za strateško planiranje u oblasti Reforme javne uprave (RJU), vidjeli smo priliku i **povezali smo CAF s novom desetogodišnjom strategijom** za RJU, odnosno povezali smo ga s reformom za pružanje usluga. Vidjeli smo da se reforma pružanja usluga ne može sprovesti samo legalističkim mjerama, što znači da ne možemo jednostavno usvojiti i sprovesti zakon. Potreban nam je drugačiji pristup. U tom smislu, CAF može biti koristan alat. **Za nas je CAF bio i još uvijek jeste proces učenja.** To je samo-razvijajući proces koji može poboljšati povratne informacije od korisnika, kao i kulturu komunikacije i odnosa prema krajnjim korisnicima, uz potvrđen napredak uspješnosti u radu, pa je zbog toga Ministarstvo javne uprave odlučilo da uđe u novi CAF ciklus 2021. godine. I ne samo to: paralelno **planiramo da uvedemo CAF i u 10 novih institucija tokom sljedeće dvije godine.**

10





CAF podržava profesionalnu javnu službu u Federaciji BiH!

SAMRA LJUCA

Rukovodilac Odjeljenja za razvoj državne službe u Agenciji za državnu službu, Federacija BiH

Agencija za državnu službu je započela sprovođenje CAF-a 2017. godine.

Kao dio sveukupnog alata za rukovođenje, **CAF je ključan za osnaživanje kulture ocjenjivanja i kao takav, omogućio je da neki procesi budu lakši za izvršavanje, a posebno oni usmjereni na izgradnju partnerstava s različitim akterima i razvoj metodologije za upravljanje zadovoljstvom korisnika.** Osim uvođenja CAF-a u instituciju, interni ekspert Agencije za državnu službu, uz podršku ReSPA-e i KDZ Austrija, je pilotirao CAF u jedinicama lokalne uprave u BiH kao što su Živinice, Bihać i Gračanica.



Sprovođenje operativnih poboljšanja sa CAF-om

NAINA ČTURIĆ

Rukovodilac Odjeljenja za međunarodnu saradnju Zavoda za metrologiju, Crna Gora

Po našem mišljenju, CAF metodologija predstavlja temelj za dobre javne usluge, ali i za poboljšanja u svakodnevnom radu. **CAF model je moderan, jednostavan i zanimljiv alat**, čija priprema i primjena znače i poboljšanje svakodnevnih radnih procesa i jačanje timskog duha.

CAF metodologija omogućuje dubinsku identifikaciju ključnih procesa, a zatim i nalaženje efikasnih načina da se poboljšaju kroz različite alate. **Sprovođenje CAF modela u Zavodu za metrologiju će donijeti ogromne koristi našem svakodnevnom radu** kroz jednostavno definisanje naših odgovornosti i uloga, kao i krajnjih rokova. **Mi snažno ohrabrujemo sve javne uprave da uvedu CAF zato što je to „brzi pogon“ i njegova primjena može značajno poboljšati svakodnevni rad.**





ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

Regional School of Public Administration

-  Bulevar knjaza Danila Petrovića 13/32
Podgorica, Montenegro
-  +382 (0)20 817 235
-  respa-info@respaweb.eu
-  www.respaweb.eu

