



Активностите на РеСПА
се финансирани од ЕУ



Регионален центар
за управување со
квалитет



ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

ДОБРЕДОЈДОВТЕ ВО СВЕТОТ НА
КВАЛИТЕТОТ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР,
**ВИ ПОСАКУВАМЕ СРЕЌА НА ПАТОТ
КОН ИЗВОНРЕДНОСТ СО ЦАФ!**



За ЦАФ

Што е ЦАФ?

ЦАФ е европската Заедничка рамка за проценка, **посебно приспособена за подобар квалитет во јавната администрација**. Таа претставува алатка за самопроценка што се користи заеднички од раководителите и вработените за анализирање и препознавање на нивните предности и на потенцијалот за подобрување. Крајната цел е постигнувањето извонредни резултати и влијанија во корист на клиентите, граѓаните и општеството. Во зависност од секторот, употребата на ЦАФ може да доведе до „брзи и точни дозволи за деловно работење“, „добро образовани студенти“, „висок квалитет на живот преку услуги за јавно здравје“ или општо кон „сеопфатни услуги за граѓаните“, „одржливо управувана инфраструктура“ или „високо мотивирани вработени“.



Во основата на ЦАФ лежи пример за прашалник со **приближно 200 прашања** што обезбедува информации за квалитетот на јавната администрација или на некоја организација. Потоа, преку **Акцискиот план за ЦАФ**, организацијата ги спроведува заеднички утврдените подобрувања. Голем број корисници ги препознаа придобивките од ЦАФ, како, на пример: таа е посебно приспособена за јавниот сектор; користи секојдневен јазик и повлекува вклучување на луѓето и подобрувања што се засноваат врз докази. Во зависност од големината на организацијата, ЦАФ може да се воведи за целата организација или во поединечни одделенија. Токму затоа **ЦАФ може да биде „компасот“ што ќе им помогне на раководителите да го најдат патот кон извонредноста!**

ИЗВОНРЕДНОСТ



Што е ЦАФ моделот?

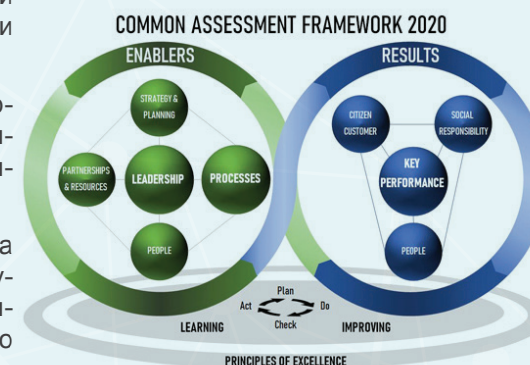
ЦАФ се стреми кон постигнување извонреден резултат и влијание што треба да се измерат и докажат со факти и бројки.

ЦАФ дефинира пет „овозможувачи“ што ја стимулираат организацијата да работи со најголема успешност и да постигнува извонредни резултати за граѓаните, клиентите и вработените.

Пред сите е водството, што ја утврдува стратешката насока на организацијата и ги создава организационските основи.

Извонредното водство спроведува „стратегија и планирање“, „управување со човечки ресурси“ и одржливо управување со ресурсите како што се буџетот, знаењето и ИКТ.

Врз овие основи организацијата ги дефинира и документира внатрешните „процеси“ и постојано ги развива.



Исто така, ЦАФ дефинира **четири критериуми за резултатите** за мерење на влијанието на услугите на организацијата:

- ✓ Резултати поврзани со вработените, на пр., Колку се задоволни вработените со својата работа во организацијата и своите потреби за обука?
- ✓ Резултати поврзани со граѓаните, на пр., Колку се задоволни граѓаните од работата на организацијата (министерство, општина, училиште, итн.)? Колку се задоволни од достапноста (телефонски, лично, итн.)?
- ✓ Резултати во однос на општествената одговорност, на пр., Што прави организацијата за да ја исполни својата општествена одговорност?
- ✓ Основни резултати за успешноста, на пр., Какви аутпути, исходи и влијанија се постигнати во зависност од секторот (на пр., јавен транспорт, полиција, заштита на животната средина, социјални услуги, квалитет на законите, итн.)?

Како се спроведува ЦАФ?

Пред организацијата да започне со спроведувањето на ЦАФ, таа дефинира во колкава мера ЦАФ може да ги поддржи целите на организацијата и се вклопува во самата организациска култура. Исто така, пред да се донесе одлука дали да се започне со употребата на ЦАФ, поставете си себеси и на вашето водство неколку инспиративни прашања: Што прават моите одделенија и со какви предизвици се соочуваме? или Како би можеле да ги подобриме процесите и производите, т.е. услугите во даден временски период користејќи ги интерните капацитетите и расположливите вработени?

Спроведувањето на ЦАФ бара јасни одговорности и лица за контакт што се вклучени во процесот.

Спроведувањето на ЦАФ се одвива во три фази:

Фаза 1

Самопроцена

ЦАФ самопроцена, што се фокусира на прашалникот за ЦАФ за идентификација на предностите и потенцијалот за подобрување. Главниот резултат на оваа фаза е каталог со **сугестии за подобрувања** за натамошниот развој на организацијата.

Фаза 2

Акциски план

Акцискиот план за ЦАФ го утврдува **спроведувањето на сугестиите за подобрување** преку утврдување на приоритетот на поединечните мерки. Тој ги утврдува временската рамка, одговорностите и потребните ресурси.

Фаза 3

Спроведување

Спроведувањето на ЦАФ повлекува **спроведување на мерките и проектите што се утврдени во Акцискиот план за ЦАФ**, така што ова е најсеопфатната фаза на програмата за ЦАФ. На крајот на оваа фаза повторно се спроведува ЦАФ самопроцената и се започнува од Фаза 1, што често се случува на секои две до три години. Овој „круг“ го осигурува постојаниот процес на подобрувања во организацијата.

Организацијата може да добие ЦАФ сертификат
„Ефективен КОРИСНИК на ЦАФ“



Како да го добиете сертификатот „Ефективен корисник на ЦАФ“?

Организацијата што ја спроведува ЦАФ може да се награди со ознаката „Ефективен корисник на ЦАФ“ што претставува доказ за нејзините напори и за извонредната работа. ЦАФ ознаката го потврдува високиот степен на ефикасност во административните процедури и ориентираноста кон услуги за постигнување ефективни и одржливи подобрувања за граѓаните и општеството. Пред да се додели ознаката, потребно е да се помине низ процесот за надворешно оценување за ЦАФ (ПНФ).

Процедура за надворешен фидбек (ПНФ)

Процедурата за оценување на надворешниот фидбек (ПНФ0) од ЦАФ **може да доведе до доделување на сертификатот „Ефективен корисник на ЦАФ“** на заинтересираните институции и организации од јавната администрација во Западен Балкан.

Процедурата за надворешен фидбек (ПНФ) започнува на барање од институциите што ја спроведуваат ЦАФ подолго од една година. Таа обезбедува надворешен фидбек за нивото на спроведување на ЦАФ и има цел да ги поддржи корисниците на ЦАФ на нивниот натамошен пат кон извонредност. Овој фидбек произлегува од надворешното оценување на спроведената ЦАФ и идните чекори што ги избрала организацијата. Тој, исто така, го одразува оценетото ниво на зрелост постигната на патот кон извонредност.

РЦУК ќе ги вклучи актерите за надворешен фидбек од ЦАФ (АНФЦ) во надворешно оценување за детектирање на квалитетот на спроведувањето на ЦАФ од страна на институциите од Западен Балкан и ќе им го додели сертификатот, на нивно барање. АНФЦ успешно поминаа обука со три модули и се стекнаа со сертификат за „Актер за надворешен фидбек за ЦАФ (АНФЦ)“. Сертифицираните АНФЦ ќе бидат членови на регионалната ПНФ мрежа во рамките на РЦУК.





Упатство за спроведување на ЦАФ

Раководниот тим треба отворено да разговара за спроведувањето на ЦАФ. ЦАФ не е „експертска“ процедура во која надворешни експерти утврдуваат што е „добро“ или „лошо“. Таа претставува заедничка акција за откривање на потенцијалот за организациски подобрувања.

За непречено спроведување на програмата за ЦАФ, организацијата ги презема следниве чекори:

Утврдување на структурата на програмата за ЦАФ

1

Информирање на вработените за ЦАФ програмата и нивно вклучување во реализацијата преку обединети тимови е клучот за успешно спроведување на ЦАФ.

Дефинирање улоги во ЦАФ програмата во рамките на управувањето со ЦАФ програмата: *Раководител на ЦАФ програмата* (со ЦАФ модераторот) го води процесот за ЦАФ, утврдува пресвртници, ја избира групата за самопроцена за ЦАФ и е достапен интерно за сите прашања во врска со ЦАФ програмата, додека тимот за помош за ЦАФ програмата му обезбедува поддршка на раководството на ЦАФ програмата и се грижи за тековните прашања. *Групата за самопроцена за ЦАФ* е одговорна за спроведувањето на самопроцената за ЦАФ.

Утврдениот план за комуникации ја придружува проектната комуникација и се фокусира на точно и навремено информирање во врска со спроведувањето на ЦАФ програмата со користење релевантни комуникациски алатки.

Фаза на самопроцена

2

Спроведувањето на обуката за ЦАФ е наменето за информирање на членовите на групата за самопроцена за ЦАФ и за нивните конкретни задачи.

Секој член на групата за самопроцена за ЦАФ поминува низ **фазата за индивидуална самопроцена** (што е анонимна и доверлива) преку одговарање на прашањата од ЦАФ матрицата и фокусирање на описот на предностите, потенцијалот за подобрување и мерките за натамошен развој и конечната процена. На крајот на оваа фаза што трае од четири до шест недели, матрицата за оценување се пренесува на (надворешно) модерирање во подготовки за спроведување на работилницата за постигнување консензус за ЦАФ.

Работилницата за постигнување консензус за ЦАФ е во срцето на ЦАФ програмата бидејќи групата за самопроцена за ЦАФ се собира на едно место и разговара за различните перспективи и се доживува себеси како стратешка единица и двигател на административниот развој.

Модераторот изготвува **извештај за самопроцена за ЦАФ** и му го поднесува извештајот на раководството на ЦАФ програмата. Извештајот ги наведува предностите, потенцијалот за подобрување и мерките за натамошен развој, како и исходите од дискусијата (постигнатиот консензус) за сите девет критериуми на ЦАФ.

Акциски план за ЦАФ

3

Групата за самопроцена за ЦАФ го **изготвува Акцискиот план за ЦАФ** во текот на работилницата. Планот ги утврдува одговорностите и временските рокови.

Извештајот за Акцискиот план за ЦАФ се заснова врз Акцискиот план за ЦАФ и треба да се сподели со неколку групи („Акциски групи за ЦАФ“) што ги собираат на едно место поврзаните акции.

Спроведување на ЦАФ

4

Акцискиот план за спроведување на **ЦАФ бара временска рамка од една до три години**. Тој треба редовно да се вклучува во тимските дискусии така што членовите на тимот ќе може да се информираат за статусот на проектот и да разговараат за можните предизвици.

Вршењето на тековното контролирање на проектот е важно за да се задржи фокусот на спроведувањето и за редовен преиспитување на проектот. Оваа централна алатка за управување од ЦАФ програмата обезбедува суштински согледувања за тоа каде е потребна поддршка, конкретни проблеми што треба да се решат и дали се почитуваат временските рокови и предвидените ресурси.



РеСПА е ресурсен центар за ЦАФ за јавните администрации од Западен Балкан

Регионалниот центар за управување со квалитет (РЦУК) во рамките на РеСПА обезбедува регионална експертиза во областа на управувањето со квалитетот и им помага на јавните администрации во зајакнувањето на нивните капацитети за спроведување на алатките и системите за управување со квалитетот. Крајната цел е да се надгради управувањето со квалитетот на администрациите како предуслов за подобра успешност во работењето и подобар квалитет на јавните услуги.

РЦУК ќе се фокусира на спроведување на ЦАФ како најрелевантната алатка за управување со квалитетот во јавната администрација. Според тоа, **РЦУК ќе служи и како Ресурсен центар за ЦАФ обезбедувајќи активности за градење на капацитетите насочени кон институционализација на ЦАФ во Западен Балкан.**

Покрај тоа, Центарот обезбедува надворешно оценување на нивото на успешното спроведување на ЦАФ во институциите на јавната администрација во Западен Балкан, паралелно со промовирањето и креирањето база на податоци со примери за добри практики за ЦАФ.

Во рамките на институционализацијата на ЦАФ беа спроведени 15 ЦАФ пилот проекти во Западен Балкан.



8

Како „Ефективен корисник на ЦАФ“ и организација што цврсто верува во ЦАФ, РеСПА е посветена на подобрување на квалитетот на јавните администрации во Западен Балкан преку поширокото спроведување на ЦАФ како посебно дизајнирана алатка за управување со квалитетот за подобра јавна администрација во полза на граѓаните и претпријатијата.

Добредојдовте во светот на квалитетот во јавниот сектор, ви посакуваме среќа на патот кон извонредност со ЦАФ!



РАТКА СЕКУЛОВИЌ

Директор на РеСПА

Регионалниот центар за управување со квалитет на РеСПА ќе има улога на фокусна точка на експертизата за управување со квалитетот во регионот, а една од неговите главни функции треба да стане Центарот за експертиза за спроведување и институционализација на ЦАФ.

Центарот обезбедува обука и консултантски услуги за спроведување на ЦАФ. Тој ги поддржува регионалните мрежи на национални контакти за ЦАФ и регионални надворешни оценувачи за ЦАФ, или таканаречената ПНФ мрежа.

Нашата цел е регионалниот ЦУК да стане субјект што е доволно изграден за да спроведува сертификација за ознаката „ефективен корисник на ЦАФ“ на јавните администрации во Западен Балкан.

Во претстојниот период ќе вложиме значителни напори за натамошно структурирање и операционализација на Центарот. Горди сме на фактот што самата РеСПА ја доби ознаката „ефективен корисник на ЦАФ“ во јуни 2020 година, што претставува одраз на нашите напори и на посветеноста во текот на двегодишното спроведување на ЦАФ во РеСПА. Овие напори беа поддржувани и водени од КДЗ и АДА од 2018 година до денешен ден и може да кажеме дека ова претставуваше исклучително добра заедничка соработка што очекуваме да продолжи.



ТОМАС ПРОРОК

Заменик директот на КДЗ, Центар за истражување на јавната администрација и Раководител на австрискиот ЦАФ центар

РеСПА е нашиот клучен партнер во спроведувањето на Заедничката рамка за процена (ЦАФ) во Западен Балкан и подобрувањето на квалитетот на јавната администрација.

ЦАФ е двигателот на европските интеграции за регионот на Западен Балкан.

КДЗ и РеСПА заедно спроведоа ЦАФ програми во 15 министерства, агенции и општини преку БАЦИД програмата. Нивните подобрувања со ЦАФ се импресивни.

Со нетрпение го очекуваме учеството во уште многу ЦАФ иницијативи и програми за ефективно управување со РеСПА. РеСПА е нашиот клучен партнер во спроведувањето на Заедничката рамка за процена (ЦАФ) во Западен Балкан и подобрувањето на квалитетот на јавната администрација.



Подобра отпорност со ЦАФ!

ЉИЉАНА УЗЕЛАЦ

Раководите на одделение за стратешко планирање, Министерство за државна управа и локална самоуправа на Србија



Министерството за државна управа и локална самоуправа (МДУЛС) ја вовеле ЦАФ во 2019/2020 година како прва институција во Србија во тоа време.

Започнавме како пилот сектор во Министерството, со стручната поддршка од австрискиот центар КДЗ и РеСПА.

Бидејќи МДУЛС е задолжено за стратешкото планирање во областа на реформите на јавната администрација, видовме можност и ја поврзавме ЦАФ во новата 10-годишна стратегија за РЈА, а поконкретно ја поврзавме со реформата на обезбедувањето услуги. Увидовме дека реформата на обезбедувањето услуги не може да се спроведе само со законодавни мерки, што значи не може едноставно само да го донесеме и спроведеме законот. Потребен ни е поинаков пристап. Во таа смисла ЦАФ може да биде корисна алатка. **За нас ЦАФ беше и уште е процес на учење, процес на самостоен раст** што може да подобри култура на повратни информации и ориентираност кон клиентите, комуникации, подобра успешност и оттаму МДУЛС реши да се впушти во новиот циклус на ЦАФ во 2021 година, но тоа не е сè: едновременно планираме да започнеме со спроведување на ЦАФ во 10 нови институции во периодот од следните две години.



ЦАФ ја поддржува професионалната државна служба во Федерацијата на БиХ!

САМРА ЉУЦА

Раководител на Секторот за развој на државната служба, Агенција за државна служба на Федерацијата на БиХ



Агенцијата за државна служба започна со спроведувањето на ЦАФ во 2017 година.

Како дел од вкупната алатка за управување, **ЦАФ беше клучна за зајакнувањето на културата на оценување и го олесни извршувањето на определени процеси, особено оние во врска со развојот на партнерства со различните засегнати страни и развојот на методологија за утврдување на задоволството на клиентите.** Покрај воведувањето на ЦАФ во институцијата, внатрешниот експерт на Агенцијата за државна служба, со поддршка од РеСПА и КДЗ Австрија, изврши пробно спроведување на ЦАФ во единици на локалната самоуправа во БиХ, како, на пример, Живинице, Бихаќ и Грачаница.

Спроведување оперативни подобрувања со ЦАФ

НАИНА ЧУТУРИЌ

Раководител на одделение за меѓународна соработка, Завод за метрологија, Црна Гора



Според нашето мислење, методологијата на ЦАФ обезбедува основа за добри јавни услуги и за подобрување на секојдневното работење. **ЦАФ моделот е модерна, едноставна и интересна алатка** чиешто изготвување и примена значат подобрување на секојдневните работни процеси и јакнење на тимскиот дух. ЦАФ методологијата овозможува темелна идентификација на критичните процеси и потоа, со користење на различни алатки, наоѓање ефикасни начини за нивно подобрување. **Спроведувањето на ЦАФ моделот во Заводот за метрологија ќе донесе огромни придобивки за нашето секојдневно работење** преку едноставно утврдување на нашите одговорности и улоги, како и на крајните рокови. **Ги охрабруваме сите јавни администрации да ја спроведат ЦАФ бидејќи таа е „побрзиот пат“ и нејзината примена може значително да ги подобри секојдневните операции.**





ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

Regional School of Public Administration



Branelovica, 81410 Danilovgrad, Montenegro



+382 (0)20 817 235



respa-info@respaweb.eu



www.respaweb.eu



AUSTRIAN
DEVELOPMENT
COOPERATION



BACID.eu
BUILDING ADMINISTRATIVE CAPACITIES
IN THE DANUBE REGION