



Aktivnosti ReSPA-e su finansirane
od strane Evropske unije



Regionalni centar
za upravljanje
kvalitetom



ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

**DOBRODOŠLI U SVET 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 procene, namenjen unapređenju kvaliteta javnih administracija. To je alat za samoprocenu 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 obezbedi “brze i ispravne poslovne dozvole”, “dobro obrazovane učenike”, “bolji kvalitet života kroz poboljšanje javnih zdravstvenih usluga”, ili uopšteno “sveobuhvatnu uslugu građanima”, “održivo upravljaju infrastrukturu” ili “visoko motivisane zaposlene”.



Sušтина 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 podrazumeva uključivanje ljudi i obezbeđuje merljiva poboljšanja. U zavisnosti od veličine organizacije, CAF se može implementirati u celoj organizaciji ili u pojedinačnim odeljenjima. Zato **CAF može da bude ‘kompas’ koji će pomoći rukovodiocima na putu ka izuzetnosti!**

IZUZETNOST



Šta je CAF model?

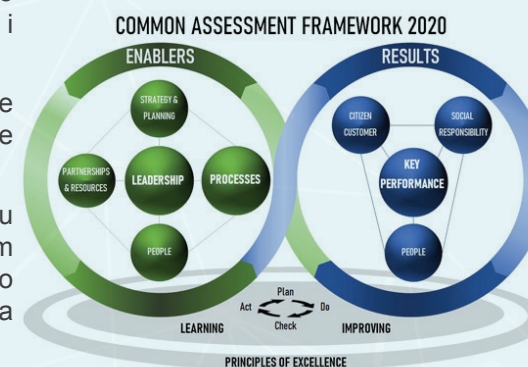
CAF želi da postigne odličan rezultat i uticaj koji treba da se izmere i dokažu činjenicama i ciframa.

CAF određuje **pet “aktivatora”** koji osnažuju organizaciju da funkcioniše najbolje što može i isporučuje odlične rezultate za građane, korisnike i zaposlene.

Najvažnije od svega je liderstvo koje postavlja strateški pravac organizacije i gradi organizacione temelje.

Odlično liderstvo sprovodi “strategiju i planiranje”, “upravljanje ljudskim resursima” i upravlja resurse kao što su budžet, znanje i informatička tehnologija na održiv način.

Na ovim osnovama, organizacija definiše dokumente i interne “processe” i stalno ih razvija.



Takođe, CAF definiše **četiri kriterijuma rezultata** za merenje uticaja usluga koje pruža organizacija:

- ✓ Rezultati povezani sa zaposlenima, npr. koliko su zadovoljni zaposleni svojim radom u organizaciji i koje su njihove potrebe za obukom?
- ✓ Rezultati povezani sa građanima, npr. koliko su zadovoljni građani radom organizacije (ministarstvo, opština, škola i sl.)? Koliko zadovoljava dostupnost organizacije (preko telefona, lično i sl.)?
- ✓ Rezultati društvene odgovornosti, npr. šta organizacija čini da ispuni svoju društvenu odgovornost?
- ✓ Glavni rezultati rada, npr. kakvi rezultati, ishodi i uticaji su postignuti u zavisnosti od sektora (npr. javni prevoz, policijska bezbednost, zaštita životne sredine, socijalne usluge, kvalitet zakonodavstva i sl.)?



Kako sprovesti CAF?

Pre nego što organizacija započne sa sprovođenjem CAF-a, ona treba da definiše do koje mere CAF može da podrži njene ciljeve i odgovara samoj organizacionoj kulturi. Takođe, pre odlučivanja da li da se započne sa korišćenjem CAF-a, postavite sebi i vašem rukovodstvu nekoliko inspirativnih pitanja: Što rade moje službe i kakve izazove vidimo? ili Kako možemo da poboljšamo procese i proizvode, odnosno usluge, u datom periodu sa internim kapacitetima i dostupnim osobljem?

Sprovođenje CAF-a zahteva jasne odgovornosti i osobe za kontakt koje su uključene u proces.

Sprovođenje CAF-a prolazi kroz tri faze:

Faza 1

Samoprocena

Samoprocena, se fokusira na CAF upitnik kojim se definišu dobre strane i potencijal za poboljšanje. Glavni rezultat ove faze je katalog sa **predlozima za poboljšanje** daljeg razvoja organizacije.

Faza 2

Akcioni plan

Akcioni plan sadrži **konkretne smernice za poboljšanje** kroz definisanje prioriteta u okviru pojedinačnih mera. On definiše i vremenski okvir, raspodelu odgovornosti i potrebne resurse.

Faza 3

Sprovođenje

Sprovođenje CAF-a podrazumeva **sprovođenje mera i projekata definisanih CAF akcionim planom**, tako da je ovo najsveobuhvatnija programska faza CAF-a. Na kraju ove faze se predlaže ponovna izrada CAF samoprocene i ponovno započinjanje procesa od Faze 1, što se i često dešava na svake dve ili tri godine. Ovaj "ciklus" omogućava konstantno organizaciono i funkcionalno napredovanje organizacije.

Organizacija može da dobije CAF certifikat "Efektivni CAF KORISNIK"

Kako postati "Efektivni CAF KORISNIK"?

Organizaciji koja sprovodi CAF se može dodeliti etiketa "Efektivni CAF korisnik" kao dokaz njenog truda i odličnog rada. CAF etiketa potvrđuje visok stepen efikasnosti u upravnim procedurama i orijentaciju da se postignu efektivna i održiva poboljšanja usmerena ka građanima i društvu u celini. Pre dodele etikete, potrebno je da se prođe proces CAF eksterne evaluacije (PEF).

Procedura za eksternu evaluaciju (PEF)

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

Procedura za eksternu evaluaciju (PEF) započinje nakon zahteva 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 odlikava ocenjeni 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 ocenio kvalitet sprovođenja CAF-a u institucijama na Zapadnom Balkanu i kako bi im se dodelio certifikat na njihov zahtev. EFAC-ovi su uspešno prošli obuku od tri modula i stekli certifikat "Akter eksterne evaluacije CAF-a (EFAC)". Certifikovani EFAC-ovi će biti 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 glatko 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 je suština uspešnog sprovođenja CAF-a.

Definisanje CAF programskih uloga u okviru upravljanja CAF programa: *rukovodilac CAF programa* (zajedno sa CAF moderatorom) vodi CAF proces, postavlja ciljeve, odabira CAF grupu za samoprocenu i dostupan je interno za bilo kakva pitanja u vezi CAF programa, a *CAF programski asistent* podržava rukovodstvo CAF programa i stara se o tekućim pitanjima. *CAF grupa za samoprocenu* je odgovorna za sprovođenje CAF samoprocene.

Postavljeni plan komunikacije prati projektnu komunikaciju i usredsređuje se na precizne i pravovremene informacije u vezi sprovođenja CAF programa uz upotrebu relevantnih komunikacionih alata.

Faza samoprocene

2 Sprovođenje CAF obuke ima za cilj da informiše članove CAF grupe za samoprocenu u vezi CAF-a i njihovih konkretnih uloga.

Svaki član CAF grupe za samoprocenu prolazi kroz **fazu individualne samoprocene** (koja je anonimna i poverljiva) preko popunjavanja CAF matrice i fokusiranja na opisivanje jakih strana, potencijala za poboljšanje i dalji razvoj i mere konačne samoprocene. Na kraju ove faze koja traje od četiri do šest nedelja, matrice za evaluaciju se predaju (eksternim) moderatorima kao priprema za CAF konsenzualnu radionicu.

CAF konsenzualna radionica je srce CAF programa zato što CAF grupa za samoprocenu sakuplja i raspravlja različite perspektive i iskustva kao strateška jedinica i motor za administrativni razvoj.

Moderator izrađuje **izveštaj sa CAF samoprocene** i predaje ga rukovodiocima CAF programa. Izveštaj pokazuje jake strane, potencijal za poboljšanje i mere za dalji razvoj, kao i ishod diskusije (konsenzus) o svih devet CAF kriterijuma.

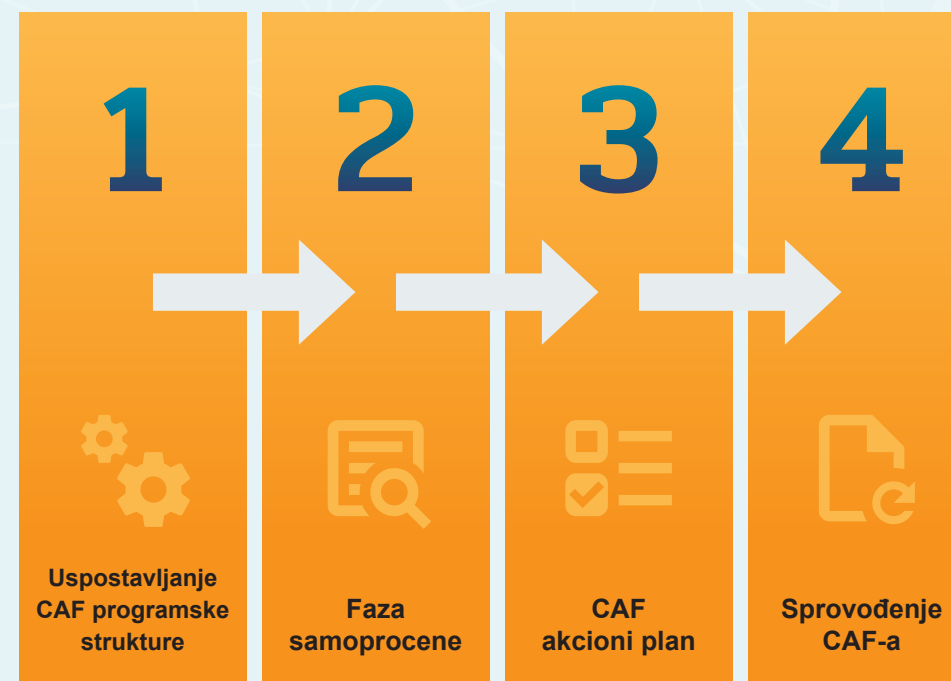
CAF akcioni plan

3 CAF grupa za samoprocenu **priprema CAF akcioni plan** u toku radionice. Plan predviđa obaveze i vremenske rokove. **Izveštaj o CAF akcionom planu** je zasnovan na CAF akcionom planu, a mora da se podeli sa više grupa ("CAF akcione grupe") koje zajedno obavljaju povezane aktivnosti.

Sprovođenje CAF-a

4 Akcioni plan za sprovođenje **CAF-a zahteva vremenski okvir od jedne do tri godine**. On treba redovno da se uključuje u diskusije tima kako bi članovi tima mogli da se informišu o stanju projekta i da raspravljaju o mogućim izazovima.

Konstantna kontrola projekta je važna u cilju njegove realizacije i potrebnog revidiranja. Ovaj alat za centralno rukovođenje CAF programom daje ključne uvide u to gde je potrebna podrška, koja su konkretna pitanja koja treba da se rešavaju i da li se vreme i resursi koriste prema planu.



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 da se unapredi upravljanje kvalitetom javnih administracija kao preduslov za bolji rad i bolji kvalitet javnih usluga.

RQMC će se usredsrediti na sprovođenje CAF-a kao najrelevantnijeg alata za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi. Radi toga, **RQMC funkcioniše i kao CAF resursni centar time što obezbeđuje aktivnosti za izgradnju kapaciteta sa ciljem institucionalizacije CAF-a na Zapadnom Balkanu.**

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

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



8

Kao “Efektivni CAF KORISNIK” koji snažno veruje u CAF, ReSPA je posvećena poboljšavanju kvaliteta u javnim upravama Zapadnog Balkana kroz šire sprovođenje CAF-a kao alata za upravljanje kvalitetom dizajniranog upravo za potrebe javne uprave u cilju poboljšanja njenog rada u korist građana i preduzeća.



RATKA SEKULOVIĆ

ReSPA Direktor

ReSPA Regionalni centar za upravljanje kvalitetom (RQM centar) će imati ulogu centralne tačke za upravljanje kvalitetom u regionu, dok će jedna od njegovih glavnih karakteristika biti njegovo funkcionisanje kao ekspertski centar za sprovođenje i institucionalizaciju CAF-a.

Centar će pružati obuku i savetodavne usluge za sprovođenje CAF-a. On će pomagati lokalnu mrežu nacionalnih CAF kontakata i mrežu regionalnih eksternih procenitelja za CAF, takozvanu PEF mrežu.

Naš cilj je da RQM centar postane centar za upravljanje kvalitetom dovoljno razvijen da može samostalno izvesti dodeljivanje sertifikata “Efektivni CAF KORISNIK” za institucije javnih uprava Zapadnog Balkana.

U predstojećem periodu, uložićemo značajne napore u cilju daljeg razvoja strukture i operacionalizacije Centra.

Takođe smo ponosni što je ReSPA-i juna 2020. godine dodeljena etiketa “Efektivni CAF KORISNIK”, kao rezultat našeg angažovanja i posvećenosti tokom dvogodišnjeg sprovođenja CAF-a u okviru ReSPA-e. Ovi napori su podržani i njima su upravljali austrijski KDZ i ADA od 2018. godine do danas, pa možemo da kažemo da je ovo bila izuzetna zajednička saradnja koju ćemo i dalje razvijati.



THOMAS PROROK

Zamenik direktora KDZ Centra za istraživanje javnih uprava i Rukovodilac CAF centra Austrija

ReSPA je naš ključni partner za sprovođenje Zajedničkog okvira procene (CAF) na Zapadnom Balkanu u poboljšanje kvaliteta javne uprave.

CAF stimuliše evropske integracije u regionu Zapadnog Balkana.

KDZ i ReSPA su zajednički realizovali CAF programe u 15 ministarstava, agencija i opština u okviru BACID programa. Njihovi poboljšani rezultati preko CAF-a su impresivni.

Očekujemo mnogo više CAF inicijativa i time efektivnijih javnih uprava uz podršku ReSPA-e.

ReSPA je naš ključni partner za sprovođenje Zajedničkog okvira procene (CAF) na Zapadnom Balkanu i za poboljšanje kvaliteta javne uprave.





Bolja otpornost sa CAF-om!

LJILJANA UZELAC

Rukovodilac Odeljenja 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 primer toga u Srbiji u tom momentu.

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

S obzirom da je Ministarstvo za javnu upravu zaduženo i za strateško planiranje u oblasti Reforme javne uprave (RJU), videli smo priliku i **povezali smo CAF sa novom desetogodišnjom strategijom** za RJU, odnosno povezali smo ga sa reformom za pružanje usluga. Videli smo da reforma pružanja usluga ne može da se sprovede jedino legalističkim merama, što znači da ne možemo jednostavno da usvojimo i sprovedemo zakon. Potreban nam je drugačiji pristup. U tom smislu, CAF može da bude koristan alat. **Za nas je CAF bio i još uvek jeste proces učenja.** To je samorastući proces koji može da poboljša povratne informacije od korisnika, kao i kulturu komunikacije i odnosa prema krajnjim korisnicima uz potvrđen napredak uspešnosti 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 sledeće dve godine.**

CAF podržava profesionalnu javnu službu u Federaciji BiH!

SAMRA LJUCA

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



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

Kao deo sveukupnog alata za rukovođenje, **CAF je ključan za osnaživanje kulture ocenjivanja i kao takav, omogućio je da neki procesi budu lakši za izvršavanje, a posebno oni usmereni na izgradnju partnerstava sa različitim akterima i razvoj metodologije za upravljanje zadovoljstvom korisnika.** Osim uvođenja CAF-a u instituciji, 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 ČUTURIĆ

Rukovodilac Odeljenja za međunarodnu saradnju Zavoda za metrologiju, Crna Gora



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

CAF metodologija omogućuje dubinsku identifikaciju ključnih procesa, a zatim i nalaženje efikasni načina da se poboljšaju kroz različite alate. **Sprovođenje CAF modela u Zavodu za metrologiju će doneti 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 primena može značajno da poboljša svakodnevni rad.**





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

