

Кон управување со квалитет во јавниот сектор

Работа со Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) – практични насоки и добри примери



Министерство за информатичко
општество и администрација

giz



Содржина

Вовед.....	4
1. Кон управување со квалитетот во јавните администрации.....	6
<i>Двигателот за квалитет во јавната администрација</i>	
<i>Содржината на Моделот на ЦАФ</i>	
<i>Еволуцијата на Моделот</i>	
<i>Структурата на Моделот</i>	
<i>Општ опис на осумте начела на извонредност</i>	
2. Како да го користите Моделот на ЦАФ.....	10
<i>Чекор 1: Одлучете како ќе ја организирате и планирате самопроценката</i>	
<i>Чекор 2: Соопштете за проектот за самопроценка</i>	
<i>Чекор 3: Составете една или повеќе групи за самопроценка</i>	
<i>Чекор 4: Организирајте обука</i>	
<i>Чекор 5: Спроведете самопроценка</i>	
<i>Чекор 6: Изработете извештај со опис на резултатите од самопроценката</i>	
<i>Чекор 7: Изработете план за подобрување</i>	
<i>Чекор 8: Соопштете за планот за подобрување</i>	
<i>Чекор 9: Спроведете го планот за подобрување</i>	
<i>Чекор 10: Испланирајте ја следната самопроценка</i>	
3. Работа со ЦАФ во реалноста	21
1. Администратор на Округот Еберсберг (Германија)	
2. Самопроценка во контекст на управувањето според цели во Азорскиот регион (Португалија)	
3. Подобри резултати за Финансиската администрација на Австрија со примена на ЦАФ (Австрија)	
4. Хоризонтално управување: максимално вклучување на водството во Локалната служба за социјална помош во Гробендонк (Белгија)	
5. Водство во Европската агенција за социјален фонд (Литванија)	
6. Евалуација во врска со воспоставувањето на Центарот за вработување во Лоарскиот крај (Франција)	
7. ЦАФ како алатка за давање извештај околу квалитетот во образованието, Окружен совет на Нур-Тренделаг (Норвешка)	
8. Од ЦАФ до ИСО – искуство со Кацеларијата на префектот на округот Хунедоара (Романија)	
9. Воведување на концептот за „синџир на процеси“ во Апелациониот суд во Милано: премостување на јазот помеѓу јавните функции и давањето услуги во водењето правда (Италија)	
10. Зајакнување на раководството на Окружниот суд во Аустагдер (Норвешка)	
11. Употребата на нови технологии како поттик за иновација во односот со граѓаните од Општината Ираклион (Грција)	
12. ЦАФ во Националниот институт за социјална заштита (Италија)	
13. Стратешко носење одлуки од страна на културните центри (Шпанија)	
14. Воведувањето на ЦАФ во Администрацијата на штајерскиот округ (Австрија)	
15. Воведувањето на ЦАФ во француското Министерство за индустрија (Франција)	
16. ЦАФ во Министерството за вработување и економија (Финска)	

Вовед

Јавните администрации низ цела Европа, повеќе од кога било, се наоѓаат пред предизвикот на општеството да ја покажат и подобрат својата додадена вредност заради одржување и понатамошен развој на социјалната држава. Во време на социо-економска криза и штедење, ефективностa на политиките, оперативното работење и квалитетот на јавните услуги претставуваат главни фактори за исполнување на потребите и очекувањата на граѓаните и претпријатијата.

Потребата да се подобрат услугите што владините институции ги нудат со изградба на ефикасен, модерен и транспарентен граѓански сервис што ќе обезбеди висок квалитет на работа, е еден од главните приоритети на Владата на Република Македонија.

Водено од овие предизвици, Министерството за информатичко општество и администрација започна проект за ведување на еден од најзначајните стандарди за квалитет во работењето на јавната администрација - Заедничката рамка за проценка - ЦАФ, во институциите на Република Македонија.

Европската мрежа за јавна администрација, местото на коешто се состануваат државните службеници од земјите-членки на Европската Унија, во мај 2000 г. го означил почетокот на Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) како прв европски инструмент за управување со квалитетот скроен за и развиен од самата јавна администрација. Таа претставува општ, едноставен, достапен и лесно употреблив модел за сите организации од јавниот сектор низ Европа, и истата се осврнува на сите аспекти на организациска извонредност. Над 3000 организации се регистрираа да го употребуваат Моделот на ЦАФ уште од својот почеток, а илјадници други во и надвор од Европа веќе го применуваат за свои конкретни развојни цели.

Во периодот 2011-2012 г. **Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА)** мина низ процес на употреба на Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) во самото министерство. Во 2012 година, беше обучена група експерти од Министерството за да бидат обучувачи за ЦАФ, коишто ќе нудат поддршка за другите организации од јавниот сектор во Македонија при спроведувањето на ЦАФ. Во овој проект на МИОА ѝ помага Европскиот ресурсен центар за ЦАФ, поддржано од ГИЗ.

Со воведувањето на ЦАФ како меѓународно признаен стандард, институциите од Република Македонија ќе се вклучат во европските заложби засновани на докажани практики за воспоставување на квалитет во работата на јавната администрација и модернизација на јавните услуги.

Придобивките од воведувањето на стандардите за квалитет во јавната администрација во Република Македонија, согласно со стандардите што се воведуваат во земјите-членки на Европската Унија, особено во јавниот сектор, се бројни и разновидни.

Моделот на ЦАФ, којшто е насочен кон континуирано подобрување на работата и организациските процеси, унапредување на мотивацијата и следење на работењето кај вработените, ќе има големо поволно влијание врз севкупниот систем на јавната администрација и ќе обезбеди модерна, ефикасна и професионална јавна администрација што ќе им служи на граѓаните.

Овој документ има за цел да ја поддржи динамиката на примена на ЦАФ во Република Македонија. Најглавните елементи сакаме да ги опфатиме во три главни дела. **Дел 1 се осврнува на контекстот и историјатот на Заедничката рамка за проценка.** За десет години, ЦАФ стана добро познат модел за целосно управување со квалитетот.

Тој е добро позициониран меѓу останатите модели за ЦУК и тоа како конкретен модел за јавниот сектор. Моделот започна како модел за ЦУК од прво ниво наменет за неискусни корисници и прерасна во референтен модел. Треба да се гледа заедно и попатно со трите големи модели за ЦУК: БКР, ИСО и ЕФУК. Една од често изнесуваните причини зошто корисниците го фалат ЦАФ е поради тоа што тој е „пристапен, лесен за употреба и го мотивира персоналот“.

Дел 2 ја опфаќа темата за начинот на работа со ЦАФ. Употребата на Моделот на ЦАФ претставува процес на учење за секоја организација. Сепак, секој нов корисник може да има придобивки од сите извлечени поуки од неколкуте години на спроведување. Поради тоа се разви план за спроведување од десет чекора за да им помогне на организациите моделот да го употребуваат на најефикасен и најефективен начин.

Но ЦАФ е само модел што ќе поттикне подобрување во организациите од јавниот сектор. Токму со спроведувањето на активностите за подобрување организациите ќе се подобруваат и ќе постигнуваат подобри резултати. **Делот 3 од документот изнесува 16 интересни практики од цела Европа.**

Целта на овој прирачник и насоки е на луѓето од јавните администрации да им понуди поддршка во секојдневните заложби да дадат квалитетни услуги. Илјадници организации од цела Европа го применуваат Моделот на ЦАФ и имаат докажано дека функционира. Ви упатуваме покана и вам да им се придружите и да станете членови на динамичната заедница на ЦАФ. Добре дојдовте во светот на целосното управување со квалитет во јавниот сектор и со среќа на патот кон извонредност!

Министерство за информатичко општество и администрација на Република Македонија

и

Европски ресурсен центар за ЦАФ

Европски институт за јавна администрација (ЕИПА) - Мاستрихт

1.

Кон управување со квалитетот во јавните администрации

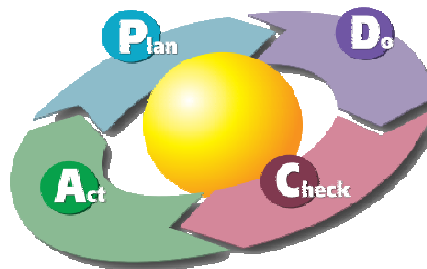
Двигателот за квалитет во јавната администрација

Се преземаа бројни напори за да се спроведат нови техники и методи во подобрувањето на ефикасноста, ефективната, и економската и општествената одговорност на јавните организации. Беа воведени различни пристапи низ сите типови на јавни организации и во сите сектори на јавна одговорност, и тоа на европско, национално, сојузно, регионално и локално ниво. Многу од ваквите иницијативи беа успешни; некои пропаднаа, понекогаш и поради недостигот од јасен и одржлив пристап.

Европската мрежа за јавна администрација (ЕУПАН), беше свесна за алката што недостасува, и во мај 2000 г. го означил почетокот на Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) како прв европски инструмент за управување со квалитетот скроен за и развиен од самата јавна администрација. Динамиката на примена на ЦАФ во Европа е поддржана од Европскиот ресурсен центар за ЦАФ при Европскиот институт за јавна администрација (ЕИПА) во Маастрихт, Холандија.

Содржината на Моделот на ЦАФ

Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) претставува алатка за целосно управување со квалитетот развиена од јавниот сектор и наменета токму за него, а инспирирана е од Моделот за извонредност на Европската фондација за управување со квалитет (ЕФУК). Таа тргнува од премисата дека извонредните резултати од организациското работење, и кај граѓаните/клиентите, луѓето и општеството се постигнуваат преку водство што ќе води стратегија и планирање, луѓе, партнерства, ресурси и процеси. Организацијата истовремено ја гледа од различни агли: холистички пристап за анализа на работењето на организацијата.



ЦАФ е достапна во јавниот сектор, бесплатна е и се нуди како алатка што е лесна за употреба со цел на јавните организации низ Европа да им помогне при употребата на техниките за управување со квалитет насочени кон подобрување на работењето. ЦАФ е осмислена за употреба во сите делови на јавниот сектор, а се применува за јавни организации на национално/сојузно, регионално и локално ниво.

ЦАФ се стреми да биде катализатор за процес на целосна имплементација во рамките на организацијата и има пет главни цели:

1. на јавните администрации да им ја претстави културата на извонредност и начелата на ЦУК;
2. активно да ги води кон целосен Демингов циклус;
3. да ја олесни самопроценката на јавната организација заради обезбедување дијагноза и дефинирање на активности за подобрување;
4. да делува како мост низ различните модели што се применуваат за управување со квалитетот, и во приватниот и во јавниот сектор;
5. да олесни учење преку репери помеѓу организациите од јавниот сектор.

Организациите што започнуваат со воведување на ЦАФ имаат амбиција да се развиваат кон извонредност во своето работење и сакаат да воведат култура на извонредност во организацијата. Ефективната употреба на ЦАФ со време би требало да доведе до понатамошен развој на ваквата култура и размислување во самата организација.

Структурата на моделот



Структурата со девет полиња ги одредува главните аспекти на кои треба да се обрне внимание при секоја анализа на организација. Критериумите од 1 до 5 се однесуваат на раководните практики на организацијата: таканаречените Овозможувачи. Тие одредуваат што ќе преземе организацијата и како ќе им пристапи на своите задачи со цел да се постигнат посакуваните резултати. Во критериумите од 6 до 9, постигнатите Резултати во областите граѓани/клиенти, луѓе, општествена одговорност и успешно работење се мерат преку мерење на перцепциите и успешноста во работењето. Секој критериум понатаму е разложен на поткритериуми. Сите 28 поткритериуми ги одредуваат главните прашања што треба да се разгледаат при проценката на една организација. Илустрирани се со примери што подетално ја објаснуваат содржината на поткритериумите и укажуваат на можните области што може да се земат предвид со цел да се увиди како администрацијата ги исполнува барањата наведени во поткритериумот. Овие примери наведуваат многубројни добри практики од цела Европа. Сите не се релевантни за една организација, но многу од нив може да се имаат на ум при самопроценката. Вметнувањето на заклучоците од проценката на овозможувачите и на критериумите за резултатите во раководните практики го сочинуваат континуираниот циклус на иновација и учење што е попатен дел на организациите во заложбите за извонредност.

Еволуцијата на моделот

Во изминатите 10 години самата ЦАФ (и нејзината употреба) стана позрела. Во овој процес на созревање може да се разграничат три различни фази. Прва фаза што се фокусира на самопроценката, втора фаза што обрнува поголемо внимание на подобрувањата по самопроценката и трета фаза што се посветува на зрела култура на извонредност во дадена организација.

Во првата фаза од примената на ЦАФ, од 2000 г. до 2006 г., се акцентираше воведувањето на начелата на ЦУК и вредностите во јавниот сектор преку употреба на ЦАФ како алатка за самопроценка. Организациите од јавниот сектор не беа научени да се анализираат себеси, а ни малку во тоа да ги вклучуваат и своите луѓе. Имаше доста да се научи и поголемата енергија беше насочена во развивање на солидна методологија за самопроценка.¹

Со ревизијата од 2006 година, поголемо внимание во втората фаза се обрна на надоврзувањето на самопроценката: **спроведување на активности за подобрување што се должеа на откривањето на многу области за подобрување во текот на самопроценката.** Успехот на ЦАФ се измери преку подобрените раководни практики што се воведоа и придонесоа за подобри резултати во критериумите во однос на резултатите од моделот.²

Но во третата фаза се разви свесноста дека е неопходен развој на понатамошен концепт за извонредност што се наоѓаше во основата на ЦАФ, но не беше доволно јасно формулиран за јавниот сектор. Доколку се развијат дополнително, ваквите начела би можеле да станат водечки начела за надградба на организацијата кон ниво на извонредност, на база на солидна самопроценка и ефективен план за спроведување. Ова се сработи во контекст на дискусиите за новата Процедура за надворешен фидбек.³

Повеќето од овие алатки за управување со квалитет имаат шеми на признавање заради вреднување на оценките спроведени во организацијата. До неодамна, ЦАФ не располагаше со ваков систем. Последниот развој на Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ претставува битен чекор во таа насока. Оваа Процедура за надворешен фидбек од ЦАФ е изградена врз моделот на ЦАФ за на корисниците на ЦАФ да им обезбеди дополнителна поддршка во заложбите кон квалитет. Целта на процедурата не е валидизирање на оценките, барање на докажани резултати или проценка на целокупниот реален квалитет на организациите. Главните цели се во областа на зајакнување на довербата кај организацијата, при што се даваат совети за тоа како следниот пат да се работи поуспешно при користењето моделот ЦАФ или другите модели за квалитет и дополнително да се зголеми видливоста на организацијата на национално и меѓународно ниво. Во текот на Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ, намерата е во организацијата да дојдат надворешни експерти и да соберат докази за начинот на кој таа го подготвила, спровела и се надоврзала на самопроценката со ЦАФ. Откако ќе реализира овој процес, ќе се утврди дали организацијата ќе ја добие ознаката за „Ефективен корисник на ЦАФ“. Оваа ознака ќе има ограничена важност.

¹ Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality Management on the European Agenda. *Eipascope*, 2005/1, pp.33-41.

² Thijs, N. & P. Staes (2005), The Common Assessment Framework in European public administration: a state of affairs after five years. *Eipascope* 2005/3, p.41-49

³ Thijs, N. & P. Staes (2010), From self-assessment to external feedback, *Eipascope* 2001/1, p.9-14

Општ опис на осумте начела на извонредност^{4,5}

Една од целите на моделот ЦАФ е организациите од јавниот сектор да ги насочи поблизу до важните вредности на целосното управување со квалитет (ЦУК). Преку работа со моделот ЦАФ овие вредности со време би требало да станат дел од културата на организацијата и да ја натераат да се фокусира на некои битни елементи од ЦУК. Ова пак, ќе ги освести за потребата ефикасните организации овие вредности да ги вметнуваат во секојдневната пракса.

Како алатка за целосно управување со квалитет, ЦАФ се осврнува на основните концепти за извонредност и се насочува кон подобрување на работењето на јавните организации врз основа на овие концепти.



Начело 1: Ориентација кон резултати

Организацијата се фокусира на резултати. Се постигнуваат резултати што ги задоволуваат сите чинители (власти, граѓани/клиенти, партнери и луѓе што работат во организацијата) во поглед на зацртаните цели.

Начело 2: Фокус на граѓани/клиенти

Организацијата се фокусира на потребите на актуелните и на потенцијалните граѓани/клиенти. Ги вклучува во развојот на производи и услуги и во подобрувањето на работата.

Начело 3: Водство и доследност во намерата

Ова начело го поврзува визионерското и инспиративно водство со доследноста во намерата во една променлива средина. Лидерите јасно ја определуваат мисијата, како и визијата и вредностите; тие воедно ја создаваат и одржуваат внатрешната средина во која луѓето можат целосно да се вклучат во остварувањето на целите на организацијата.

Начело 4: Управување преку процеси и факти

Ова начело ја води организацијата од гледиштето 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.

⁴ Staes, P. & Thijs, N. (2010). From self-assessment to external feedback. The CAF External Feedback – labelling effective CAF users. *Eipascope* 2010/01, pp. 9-14.

⁵ CAF Resource Centre (2010). CAF External Feedback Brochure, pp. 10-11.

Начело 5: Развој и вклучување од страна на луѓето

Луѓето од секое ниво ја претставуваат суштината на организацијата и нивната потполна вклученост овозможува нивните способности да се искористат заради придобивки за организацијата. Придонесот на вработените треба да се сведе на максимум преку нивниот развој и вклучување, и создавање работна средина на заеднички вредности и култура на доверба, отвореност, еманципирање и препознавање.

Начело 6: Континуирано учење, иновација и подобрување

Извонредноста се противи на состојбата на статус кво и ефектуира промени по пат на континуирано учење со цел да создаде иновација и можности за подобрување. Според тоа, континуираното подобрување треба да биде постојана цел на организацијата.

Начело 7: Развој на партнерства

Организациите од јавниот сектор си се потребни едни на други за да ги постигнат целите, па така треба да развиваат и одржуваат партнерства што ќе нудат додадена вредност. Една организација и нејзините снабдувачи зависат едни од други, а заемно поволната врска го засилува капацитетот и на двете страни да создадат вредност.

Начело 8: Општествена одговорност

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

2.

Како да го користите Моделот на ЦАФ

Организациите слободно можат да го прилагодат спроведувањето на моделот според специфичните потреби и контекстуалните околности; сепак, силно се препорачува структурата на моделот со 9 критериуми и 28 поткритериуми, како и употребата на панели за проценка, со цел процесот да се спроведе следејќи одредени насоки.

Употребата на Моделот на ЦАФ претставува процес на учење за секоја организација. Сепак, секој нов корисник може да има придобивки од сите извлечени поуки од неколкуте години на спроведување. Поради тоа се разви план за спроведување од десет чекора за да им помогне на организациите моделот да го употребуваат на најефикасен и најефективен начин.

ДЕСЕТ ЧЕКОРА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ ЦАФ

ФАЗА 1: ПОЧЕТОКОТ НА ПАТУВАЊЕТО НАРЕЧЕНО ЦАФ

Чекор 1
Одлучете како ќе ја организирате и планирате самопроценката

Чекор 2
Соопштете за проектот за самопроценка

ФАЗА 2: ПРОЦЕС НА САМОПРОЦЕНКА

Чекор 3
Составете една или повеќе групи за самопроценка

Чекор 4
Организирајте обука

Чекор 5
Спроведете самопроценка

Чекор 6
Изработете извештај со опис на резултатите од самопроценката

ФАЗА 3: ПЛАН ЗА ПОДОБРУВАЊЕ/ПОСТАВУВАЊЕ ПРИОРИТЕТИ

Чекор 7
Изработете план за подобрување, врз основа на прифатениот извештај од самопроценката

Чекор 8
Соопштете за планот за подобрување

Чекор 9
Спроведете го планот за подобрување

Чекор 10
Испланирајте ја следната самопроценка

Во ова поглавје утврдуваме процес од 10 чекори за континуирано подобрување со ЦАФ што може да се смета за релевантен за повеќето организации.

Важно е да се нагласи дека советите коишто се дадени овде се базираат врз искуството на многуте организации кои ја користеле ЦАФ. Сепак, секој процес на подобрување е единствен и затоа овој опис треба да се сфати како инспирација за луѓето што се одговорни за процесот на самопроценка, а не како прецизен прирачник за овој процес.

По овој процес на примена на ЦАФ и отпочнување со активности за подобрување, корисниците на ЦАФ може да се пријават за Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ. Процесот на примена на ЦАФ игра важна улога во процедурата за фидбек. За корисниците на ЦАФ што сакаат да имаат подетален преглед на различните чекори во процесот на ЦАФ и да бидат целосно свесни за елементите според коишто се

оценуваат корисниците на ЦАФ во текот на Процедурата за фидбек, препорачуваме да го погледнете Прирачникот за фидбек на мрежното место за ЦАФ.

Чекор 1: Одлучете како ќе ја организирате и планирате самопроценката

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

Со цел да се стекне заложба и сопственост, искуството на многу организации покажува дека е потребна јасна одлука на раководството преку сериозен консултативен процес со релевантните чинители. Оваа одлука треба јасно да ја покаже волјата на раководството да биде активно вклучено во процесот признавајќи ја додадената вредност на самопроценката и гарантирајќи отворен ум, почитување на резултатите и подготвеност потоа да се започне со активности на подобрување. Таа истовремено вклучува заложба да се издвојат потребните ресурси заради професионално спроведување на самопроценката.

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

Причини за користење на ЦАФ

Најважните причини се сите внатрешни двигатели. Одредувањето на предностите и областите што треба да се подобрат беа најзначајните причини; соочувањето со финансиски стрес е најмалку важниот двигател. Ова се сосем истите наоди од 2005 г. Организациите сакаат да ја применуваат ЦАФ првенствено заради себеси и заради подобрување на самата организација - а токму тоа е и намената на алатката за самопроценка.

Во оваа фаза многу е важно едно или повеќе лица во организацијата да преземат одговорност за обезбедување на овие основни начела. Добра замисла е да се контактира организацијата која е одговорна за распространување на ЦАФ во вашата земја (за информации за ова прашање, видете www.eipa.eu/caf) и да побарате да одржат презентација на моделот ЦАФ или да добијат информации за/од други организации што веќе го користеле моделот и што сакаат да го споделат своето искуство.

Со цел луѓето од организацијата да го поддржат процесот на самопроценка, важно е консултациите да се одржат пред донесување на конечната одлука за спроведување на самопроценка. Освен општите придобивки, искуството во однос на спроведувањето на самопроценка покажува дека многу луѓе сметаат дека ЦАФ е извонредна можност да се добие поголем увид во нивната организација и сакаат да бидат активно вклучени во нејзиното развивање.

За некои организации може да биде потребно да бараат одобрување или прифаќање од страна на надворешни чинители пред да се донесе одлука за

спроведување на самопроценка. Ваков случај може да има со политичарите или повисокото раководство на организации на повисоко ниво коишто традиционално се тесно вклучени во одлучувањето. Клучните надворешни чинители можат да имаат важна улога, посебно во собирање на податоците и обработување на информациите, и исто така би можеле да имаат корист од промените во некои области за подобрување коишто можат да се утврдат.

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 пристапот 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 страна на раководството да се примени и панел за оценување.

Се нудат два начина за оценување. Организацијата треба да донесе одлука во врска со времето достапно за да вложи во оценување и во врска со 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 на 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 поседува високо ниво на познавање на неговата или нејзината организација, знаење за моделот на ЦАФ, како и знаење како да го олесни процесот на самопроценка. Назначувањето на вистински проектен лидер кој го има ова знаење и ја има довербата на повисокото раководство и луѓето во организацијата е една од најважните одлуки на раководството што може да

влијае врз квалитетот и резултатите на самопроценката. Соодветна обука од област на управување со проекти е достапна на национално и европско ниво.

За некои организации јазикот и примерите што се користат во моделот на ЦАФ се непознати и премногу несвојствени за нивната секојдневна пракса за да можат директно да се користат. Ако ова не се реши рано во фазата на запознавање со моделот, подоцна може да претставува пречка во процесот на самопроценка. Она што може да се стори во такви случаи - освен напорите за обука кои се подоцна опишани - е да се „прилагоди“ 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. Ова може да се направи преку организацијата одговорна за распространување на ЦАФ во вашата земја или преку Ресурсниот центар за ЦАФ при ЕИПА.

Чекор 2: Соопштете за проектот за самопроценка

Откако ќе биде дефиниран пристапот кон проектот, многу значајна 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 луѓето од организацијата.

Фидбек од корисниците на ЦАФ – Генерално се потценува важноста на комуникацијата во создавање чувство на носечка улога кај вработените за процесот. Значаен заклучок од последната анкета на корисниците на ЦАФ е дека корисниците на Рамката сметаат дека генерално не им даде доволен приоритет на напорите за комуникација во однос на вработените во текот на процесот. Извлечените поуки покажуваат дека една од главните потенцијални придобивки на ЦАФ е да се зголеми нивото на свест и комуникација низ 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 средниот ешалон на раководители во организацијата во однос на целта и потенцијалната корист од самопроценката.

Комуникацијата е суштинска област во сите проекти за управување со промените, но посебно кога една организација 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 „некакви вежба за управување“. Ризикот овде е овие претпоставки да станат самоостварливи пророштва, бидејќи кај средното раководство и другите луѓе може да се јави отпор за да се зложат 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 дадена 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, луѓето и граѓаните/клиентите.

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

1. како самопроценката може да направи разлика;
2. зошто ѝ се дава приоритет;
3. како е поврзана со стратешкото планирање на организацијата;
4. 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: фокусна група, порака, медиум, испраќач, зачестеност и алатки.

Чекор 3: Составете една или повеќе групи за самопроценка

Групата за самопроценка треба во што поголема мера да ја претставува организацијата. Обично се вклучуваат луѓе од различни сектори, функции, 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, со цел 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 предвид да се земе 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 и комуникативни способности), а не само врз база 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; ова може да помогне во однос на континуитетот на проектот, но треба да се води сметка да се избегне конфликт на интереси. Важно е сите членови на групата да имаат доверба во претседавачот со групата за да може да ги води 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 постоење на добри услови за одржување средби и техничка 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 обука

Информирање и обука на раководството

Може да биде корисно да се вклучи највисокото, средното раководство и другите релевантни чинители во обуката за самопроценка, и тоа на доброволна основа, со цел да се прошири нивното општо познавање и разбирање на концептите на ЦУК и конкретно на самопроценката со 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 игра главна улога во обуката. Освен теоретските објаснувања, обуката треба да вклучува и практични вежби да го отвори умот на учесниците кон принципите на целосен квалитет и исто така да искуси градење на консензус бидејќи овие концепти и однесувања можеби не им се познати на повеќето членови.

Ресурсниот центар за ЦАФ при ЕИПА секоја година организира „обука на обучувачи“, а слични активности се одвиваат во многу европски земји.

На групата треба да ѝ биде достапна листа, обезбедена од проектниот лидер, со сите релевантни документи и потребни информации заради 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 оценување.

Друга релевантна сесија којашто 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 што ги обезбедуваат или примаат овие чинители, 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 заради полесно одредување на предлозите за делување во подоцнежните фази. Потоа, тие треба да ги разгледаат своите заклучоци и да го оценат секој поткритериум, согласно со панелот за оценување кој бил избран.

Претседавачот мора да се стави на располагање да одговора на прашањата од членовите на групата за самопроценка во текот на индивидуалната проценка. Тој/таа може да ги координира и заклучоците на групата како подготовка за средбата за постигнување консензус.

Спроведете консензус во групата

Што е можно поскоро по индивидуалните проценки, 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 - 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.

Редоследот за проценка на деветте критериуми може да се воспостави од страна на групата за самопроценка. Тоа не мора да се прави по строг нумерички редослед.

Постигнување консензус

Како може да се постигне консензус?

Во процесот на доаѓање до 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 обично 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 страна на претседавачот (на пр. собирање на важни информации, координација на поединечните оценки) може да доведе до непречено одвивање на состаноците и значајна заштеда на време.

Фидбек од корисниците на ЦАФ – Додадената вредност на дискусиите

Мнозинството постигна 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 отколку точниот збир на поединечните мислења. Тој ја одразува заедничката визија на една група претставник и на тој начин ги корегира и надминува субјективните поединечни мислења. Често се смета дека разјаснувањето на доказите и изразување на потеклото на различните мислења за предностите и слабостите е поважно од оценката.

Претседавачот е одговорен и има главна улога во водење на процесот и постигнување на консензус во групата. Во сите случаи, дискусијата треба да се базира врз јасни докази за преземените активности и постигнатите резултати. Во ЦАФ е вклучена и листа на релевантни примери за да помогне во обезбедување на 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. Оваа листа не е детална, ниту пак е потребно да се исполнат сите можни примери, туку само оние што 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; и
- да биде показател на добрите практики во таа конкретна област.

Како да се оценува

ЦАФ обезбедува два начина на оценување: класичен пристап и прецизен пристап. И двата системи на оценување се подетално објаснети во оваа брошура. Се препорачува да се користи класичниот систем за оценување ако организацијата не е запознаена со самопроценката и/или нема искуство во техниките за целосно управување со квалитетот.

Времетраење на вежбата за самопроценка

Споредувајќи ја реалноста и желбите, врз основа на анкетата 2005, се чини дека периодот од два до три дена е многу краток за да се спроведе доследно 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 коишто ги опфаќаат целите на раководството, времето, ресурсите и експертизата кои се достапни за инвестирање, достапните податоци, времето на чинителите, информациите и политичките притисоци. Тешко е да се предложи идеална временска рамка за самопроценка со ЦАФ, бидејќи постојат премногу променливи коишто ги опфаќаат целите на раководството, времето, ресурсите и експертизата кои се достапни за инвестирање, достапните податоци, времето на чинителите, информациите и политичките притисоци. Ова вклучува индивидуална проценка и состанок (состаноци) за градење консензус.

Најголемиот дел од организациите го комплетираа целиот процес на примена на ЦАФ во три месеца, вклучувајќи подготовки, самопроценка, постигнување заклучоци и формулирање на акциски план.

Се чини дека три месеци е идеално време за да се задржи концентрацијата. Одвојување на 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 една организација користејќи ја 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:

- предностите и областите што треба да се подобрат за секој поткритериум поддржани со релевантни докази;
- бодови коишто се оправдани врз основа на панелот на оценување;
- идеи за активности за подобрување.

За да се користи извештајот како основа на активностите за подобрување, од клучна важност е повисокото 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. Повисокото раководство треба повторно да ја потврди својата посветеност за спроведување на активностите за подобрување. Во оваа фаза, исто така е од голема важност е на луѓето во организацијата и другите засегнати чинители да им се пренесат главните резултати.

Чекор 7: Изработете план за подобрување

Фидбек на корисниците од ЦАФ: Недостиг на мерење

Големиот број организации се соочиле со пречки при својата прва примена на ЦАФ. Недостигот на мерење очигледно беше главниот проблем во многу јавни организации коишто за првпат правеле самопроценка, и тоа често резултирало со воведување системи за мерење како првата активност во подобрувањето.

Постапката на самопроценка треба да опфаќа и 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 на 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:

- 1 Тој претставува систематско акциско планирање за целиот опсег на функционалност и операбилност на организацијата.
- 2 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.
- 3 Ги надградува предностите, ги решава слабостите, и на секоја од нив реагира со соодветни активности за подобрување.

Подредете ги според приоритет областите за подобрување

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

- каде сакаме да стигнеме за две години, во поглед на севкупната визија и стратегија на организацијата?

- какви активности треба да се преземат за да се постигнат овие цели (дефинирање на стратегија/задача)?

Процесот на изработка на план за подобрување би можел да биде структуриран на следниов начин:

раководството – во консултација со релевантните засегнати страни –

1. собира идеи за подобрување од извештајот за самопроценка и ги подредува овие идеи за подобрување под заеднички теми;
2. анализира области што треба да се подобрат и предлага идеи, а потоа формулира активности за подобрување земајќи ги предвид стратешките цели на организацијата;
3. ги подредува според приоритет областите за подобрување – со употреба на усогласени критериуми за калкулирање 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);
4. определува кој ќе ја изврши која активност, како и временска рамка и ориентациони точки, и ги идентификува потребните.

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

Еден начин да се постават приоритети е да се комбинира:

- 1 нивото на постигнати резултати по критериум или поткритериум, што дава слика за работните постигнувања на организацијата на сите полиња;
- 2 клучните стратешки цели.

Препораки

Додека самопроценката со ЦАФ се смета за почеток на долгорочна стратегија за подобрување, проценката неизбежно ќе нагласи неколку области што може да се решат релативно брзо и лесно. Ако се пристапи на работа со нив, тоа ќе му помогне на кредибилитетот на програмата за подобрување и ќе претставува доказ за брзо исплатување на инвестицијата во време и обука, а ќе овозможи и поттик да се продолжи – успехот носи успех.

Членови на групите за самопроценка (ГСП)

Членовите на ГСП инвестираат голем дел од својата енергија во вежбата, често паралелно со своите секојдневни обврски. Често тие почнуваат со својата работа во ГСП со определен сомнеж за корисноста на задачата, вклученоста на раководството, опасностите од тоа да се биде отворен и искрен, итн. По некое време, кога гледаат дека работите се сфаќаат сериозно, мотивацијата, па дури и ентузијазмот им растат и на крајот преземаат целосна обврска за резултатите. Имаат потенцијал да станат најмотивирани кандидати за тимовите за подобрување, и треба да се третираат во согласност со оваа улога.

Добро е да се вклучат луѓето што го извршувале самопроценката во активностите за подобрување. Ова кај нив обично предизвикува позитивен

одглас и им ја зголемува нивната самодоверба и ентузијазам. Тие може да станат и амбасадори на иницијативи за натамошно подобрување.

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

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 претставува добра практика 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.

Имплементацијата на овие активности за подобрување треба да се засноваат врз соодветен и доследен пристап, 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 врз редовен надзор на имплементацијата и евалуацијата на аутпутите и 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 потребно е да се востанови 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 успех. За да имаат целосна

корист од активностите за подобрување, треба да се интегрираат во обичниот процес на организациите.

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

Спроведувањето на акциските планови со ЦАФ ја олеснува постојаната употреба на алатки за управување, како што се Балансираната картичка на резултати, анкетите за мерење на задоволството на клиентите и вработените, системи за управување со работењето, итн.

Чекор 10: Испланирајте ја следната самопроценка

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

Набљудувајте го напредокот и повторете ја проценката

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. Некои организации имаат вградено редовна самопроценка во 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.

3.

Работа со ЦАФ во реалноста

Овој дел од водичот опишува реални случаи од сите сектори во јавниот сектор од цела Европа. Овие случаи нудат корисен преглед за начинот на којшто ЦАФ може да се употреби во организациите од јавниот сектор.

Случај: Администратор на Округот Еберсберг



Име на организацијата

Канцеларија на Округниот Администратор
Landkreis Ebersberg - Kommunale Steuerung

Земја: Германија

Главни концепти:

процес на континуирано подобрување, гаранции за услуги, споредување на репери

Резиме

Округот Еберсберг е понизок јавен орган и локално автономно тело. Како јавен орган извршува надзорни работи, и тоа планирање на постапки за издавање дозволи и интервенции согласно со законот за заштита на природата, и издавање на дозволи за престој, како и на сообраќајни и возачки дозволи. Како локален орган, административниот округ Еберсберг главно се занимава со општествени прашања и тоа, социјална помош и социјална работа, прашања поврзани со образованието, кадешто е одговорно за трошоци околу материјали, а воедно и за јавен транспорт.

Административниот округ има околу 400 вработени и остварува вкупни расходи од околу 75 милиони евра. Капиталните расходи изнесуваат околу 10 милиони евра годишно.

ЦАФ ги утврди и се примени за следните области:

- Подобрување на водството

Самопроценката покажа подобрување во процесот на усогласување на целите и упатствата за персоналот. Со воведувањето на задолжително менторство на раководно ниво во 2003/2004 година, раководителите добија засебна помош. Од 2004 г., се воведоа групи и менторства за конфликти, а се обезбеди и целна обука за конфликти.

- Подобрување во управувањето со човечки ресурси:

ЦАФ јасно ги нагласи можностите за подобрување во шемата на сугестии и ова произлезе од една последователна анкета за персоналот. Во 2006 г., беше започната програмата за „Оптимизирање на подобрувања преку идеи“. Овој концепт ќе се поврзе со актуелниот концепт за учинок и наградување и има за цел организацијата

потемелно од кога било да ја оптимизира.

- *Подобрување на континуираното оптимизирање на ориентираноста кон граѓаните:*

ЦАФ понуди дополнителен поттик во давањето услуги воведено од 2000 г. Оттогаш се воведоа гаранции за услуги во неколку окружни канцеларии, на пр. секој што ќе чека повеќе од десет минути за сообраќајната дозвола ќе добие бесплатно миење на возилото. Во 2005 г. се спроведе уште една анкета за граѓаните со цел да се одржат и обезбедат дополнителни иницијативи за оптимизација и тоа на постојана основа.

- *Споредба со други администрации (споредување на репери):*

ЦАФ потенцира јасни слабости во табелата за работењето на телата, при што повеќето беа третирани, на пр. преку група за споредување на репери што веќе три години постои во канцеларијата за странци, учество во национална група за споредување на репери во однос на средните училишта и група на служби за социјална работа од Баварија. Во 2006 г. ќе се формира уште една група во канцеларијата за издавање на возачки дозволи.

- *Мерења:*

на постигнатите резултати во однос на водството. Фидбек од персоналот во текот на нивната евалуација за раководителите и фидбек од менторите во однос на засегнатите раководители.

на постигнатите резултати во однос на управувањето со човечки ресурси. За таа цел уште од 1999 г. спроведуваме редовни анкети за персоналот. Со повторување на прашањата, може да се утврди дали спроведените планови и активности за подобрување во меѓувреме придонеле за подобрени резултати од анкетите.

постигнати резултати во однос на ориентираноста кон граѓаните: Мерењата произлегуваат од самите граѓани. Бројот на искористени ваучери за миење на возило претставува мерило за усогласеност со гаранциите за услуги.

поврзани со други администрации (споредување на репери): Групите за споредување на репери издаваат редовен извештај за својата работа. Критериумите за мерење што ги развија овие групи нудат начин за споредба на сопственото ниво на развој со другите администрации. Ова придонесе за постојана појава на иницијативи за оптимизирање на сопственото работење како администрација.



Нашата администрација главно го користеше ЦАФ за да анализира нашиот процес на континуирано подобрување. Конкретно, ЦАФ ни помогна да си одговориме на прашањето „каде сè уште не сме активни?“ Оттука произлегоа горенаведените приоритети за нашата работа. Во оваа насока треба да се нагласат и гаранциите за услуги. Тие лесно беа прифатени од страна на нашата администрација. Позитивниот фидбек од граѓаните и медиумите најпосле вродија со три дополнителни гаранции за услуги. Во моментот се подготвува гаранции за внатрешни услуги од нашата служба

за обработка на податоци наменет за персоналот. Во иднина за областа на обработката на податоци претходно ќе се одредени време на одговор, на пр. кога печатач нема да функционира. Доколку не се запази утврденото време на одговор, кадарот засегнат од неисправноста ќе добие ваучер за оброк во мензата. На тој начин, самиот персонал ќе врши проценка дали гарантираното време на одговор се запазува, а тоа ќе се мери според издадените ваучери за оброк. Долниот круг ја обезбедува имплементацијата на ЦАФ и дополнителното континуирано подобрување.

Процесот на самопроценка:

- Се вклучија 12 оценувачи од сите сектори и од различни нивоа на раководство
- За анонимното пополнување на стандардниот европски формулар за оценка се издвои 1,5 час
- Се одржа едnodневна работилница за размена на мислења
- Се дискутираше секој показател (над 200)
- Оценката можеше да се промени само со откажување од анонимноста.

Раководството учеството во ЦАФ не го направи задолжително. Поголемиот дел од кадарот се изјасни позитивно. Не можеше да се убеди само едно ниво од хиерархијата - физичките работници. Инаку, сите се изјаснија позитивно: високите функционери, високото и средното раководство, шефовите на секторите, стручњаците и лидерите на групите, како и службениците и секретарскиот персонал.

Потребни беше само околу 1½ час да се пополни прашалникот, при што доста се вреднуваше проценката на учесниците. Камен-темелникот за ЦАФ беше едnodневната работилница што се одржа надвор од организацијата со цел да се обезбеди релаксирана и ненарушена атмосфера. Сите учесници работилницата ја опишаа како корисна вежба во поглед на подобро запознавање на сопствената организација. Оваа работилница, пред сè, ги утврди потенцијалните области за подобрување.

Случај: Самопроценка во контекст на управувањето според цели



REGIÃO AUTÓNOMA DOS
AÇORES
Vice-Presidência do Governo
Direcção Regional de
Organização e
Administração Pública

Име на организацијата

Автономна регионална администрација на Азорските
Острови

Земја: Португалија

Главни концепти: Проценка, интегрирано управување и
евалуација, владина имплементација на
повеќе нивоа, управување според цели.

Резиме

Со цел да го унапреди квалитетот во автономната регионална администрација, Владата на Азорските Острови утврди план заснован на три стратешки оски (фирми, јавни услуги и граѓанство). Во рамките на стратешката оска, квалитетот се мери со три метода (проценка од страна на граѓаните, ревизија и самопроценка). Самопроценката беше по препорака на владината Регулатива бр. 2/2006. Оваа регулатива силно го унапреди управувањето со квалитетот, поттикна самопроценка во секоја организација и доставуваше периодичен извештај за истите. Според тоа, самопроценката се генерализира во сите регионални јавни служби, и тоа главно со помош на ЦАФ. Примената на ЦАФ создаде добри резултати на неколку нивоа: вклучување на

вработените во процесот на подобрување; откривање на предностите и областите за подобрување; мерење на остварениот напредок преку периодична самопроценка; вметнување на различни иницијативи за квалитет во нормалното „деловно“ работење; управување преку процеси и факти; познавање на правецот што треба да се следи во однос на активностите за подобрување. Употребата на алатката ЦАФ се должеше на фактот што истата се користи во јавните администрации во Европската Унија.

Се отпочнаа посебни програми на образовните и здравствените служби (училишта, болници и здравствени центри). Во полето на образованието се создаде проект наречен „Квалис - евалуација на училишта“, кој алатката ЦАФ ја прилагоди за самите училишта. Во здравствениот сектор беше одлучено да се продолжи со специфичните алатки, конкретно со Организациската контрола на квалитетот за здравствените центри.

Од неодамна, со новиот Интегриран систем за оценка на управувањето и работењето на Регионалната јавна администрација на Азорските Острови, службите треба да спроведуваат самопроценка еднаш во годината; се препорачува гореспоменатите три алатки да се применуваат циклусно, а активностите вклучени во плановите што произлегуваат мора да бидат составен дел од активностите во годишниот план на службите.

Покрај тоа, еден од дванаесетте критериуми за една услуга да се смета за „извонредна“ е оценката за нивото на квалитет на услугата што произлегува од самопроценка, споредување на репери или учење од репери, а исто така и вклученоста во процесот на доделување сертификати со поддршка на методологии признаени на национално и на меѓународно ниво.

Случај: Подобри резултати за Финансиската администрација на Австрија со примена на ЦАФ



Име на организацијата

Министерство за финансии

Земја: Австрија

Главни концепти: Управување преку цели, спроведување и евалуација на целите за подобрување како резултат на самопроценка со ЦАФ.

Резиме

Австриското Министерство за финансии го применува ЦАФ уште од 2006 година како еден од инструментите за управување со квалитетот, меѓу другото и оние за: внатрешна ревизија, споредување репери, стандарди за квалитет и услуги, справување со поплаки.

Министерството е составено од 40 даночни канцеларии (на 80 локации), девет царински канцеларии (на 103 локации) и едно обемно одделение за трговска ревизија (на 8 локации) распространето низ целата земја (9 провинции) со приближно 11.500 вработени. Одличните и применливи резултати од четирите ЦАФ пилот проекти придонесоа министерството да донесе стратешка одлука ЦАФ да го спроведе во рамките на целата администрација.

Во самото министерство, таргетите околу работењето на различните одделенија и канцеларии се одвиваат преку управување со помош на цели. Секоја година спроведувањето на ЦАФ претставува цел за 10 даночни или царински канцеларии.

Со примената на ЦАФ, раководителите/лидерите и вработените можат да ја дискутираат секојдневната работа поврзана со визијата/стратегијата и со вредностите. Променетиот пристап на култура/работа кај австриската Администрација за финансии (што се должи на најголемата реорганизација којашто некогаш се случила во администрацијата - од 2002 г. па сè до 2007 г.) е поддржана преку различните критериуми на моделот ЦАФ. Континуираното подобрување е очигледно во организацијата; според тоа - како резултат на одлуките од ЦАФ - министерството имплементира нови алатки во полето на управувањето со знаење, управувањето со процеси, итн. Идејата за овие нови мерења произлезе од чинителите - главно од персоналот, клиентите и граѓаните.

Министерството со помош на ЦАФ исто така ги интензивира и прошири односите со надворешните партнери (на пр. даночните консултанти, претставниците на локалните власти, синдикатите).

Секоја година се организира посебна еднодневна активност за ЦАФ наменета за врвното раководство. За време на овој настан се дискутираат актуелните резултати од ЦАФ и, доколку е потребно, се носат стратешки одлуки.

Заради подобрување (на пр. ревизија на стратегиите и планирањето), резултатите од ЦАФ се оценуваат на годишно ниво и тоа заедно со раководителите на одделенијата што го спровеле ЦАФ.

Случај: Евалуација во врска со воспоставувањето на Центарот за вработување во Лоарскиот крај



Име на организацијата

Rôle Emploi "Région pays de la loire"

Земја: Франција

Главни концепти: Задоволство на клиентите, ориентираност кон клиентите

Резиме

Центарот за вработување е нова организација за вработување во Франција. Неговата мисија е да им помогне на сите баратели на работа, да ја обезбеди исплатата на бенефиции за барателите што добиваат надомест, да им помогне на фирмите во наоѓањето на вработени и да ги собираат нивните придонеси.

Центарот за вработување во Лоарскиот крај е посветен на процесот на квалитет - и тоа не како краен резултат, туку како начин на којшто намерите и вештините ќе ги обедини во организација фокусирана на клиентите. За нив ЦАФ несомнено претставува процес за квалитет што ги исполнува барањата во поглед на работењето што се очекуваат од една организација што дава јавни услуги.

Постојат 22 потенцијални региони што би можеле да бидат заинтересирани околу пристапот применет во Лораскиот крај, со можност а варирање во рамките на територијалните поделби.

Случај: Хоризонтално управување: максимално вклучување на водството



Име на организацијата

OCMW Grobbendonk, локалната служба за социјална помош во општината Гробендонк.

Земја: Белгија

Главни концепти: Вклучување на водството, различни нивоа на раководство, следење на развојот на квалитет.

Резиме

OCMW Grobbendonk (90 FTE), службата за социјална помош организирана од страна на локалните власти, се воспостави со закон во 1976 г. во секоја општина во Белгија. Службата претставува независно локално тело со добро развиен систем за социјална помош: главната функција на организацијата е да понуди соодветни социјални услуги за сите граѓани. Покрај ваквата првна задача, OCMW става акцент на два столба: Домашна грижа и дом за неа на постари лица.

Во 2004 г. OCMW за првпат ја примени ЦАФ. Од страна на групата за самопроценка се споменаа неколку точки за подобрување, коишто воедно се наведоа меѓу десетте врвни приоритети, и тоа, поставување пример за водството, и развој и усогласување на ставовите на лидерите со изјавите за мисија.

По првата проценка со ЦАФ дојде до реорганизација на три раководни нивоа: управата (врзно раководство), средното раководство и оперативното раководство.

- На ниво на управа во 2005 г. се оформи раководен тим со цел раководството низ хоризонтален пристап да го приближи до избраниот одбор (политичкото ниво) и да го приближи до персоналот. Раководниот тим - обврзан со указ уште од 2009 г. - е одговорен да го советува избраниот одбор и да ја изготвува политиката и буџетот на организацијата.
- Вториот тим што се формира по првиот ЦАФ беше постојана група за квалитет. Овој тим е помал од раководниот и има пооперативен пристап. Тој се грижи сите активности на групата да се во согласност со изјавата за мисијата и визијата на организацијата. Оваа група за квалитет ги поврзува сите цели и го следи надоврзувањето преку нов и лесно употребли инструмент и тоа со имињата на одговорните лица, роковите (почеток и крај) и можните поврзувања со процесите на организацијата, на пр. упатства, формулари, итн.
- На ниво на оперативно раководство започнавме со постојана програма за „Обука на обучувачи“, којашто редовно ги состануваше сите лица од организацијата што се занимаваат со кадровски прашања. Главната цел е да се усогласи целокупната визија за водството и да се зголеми стручноста, како и ефективността.

Потоа се измери и задоволството на клиентите во поглед на трите различни промени во организацијата, а добрите резултати беа одобрени.

Случај: Водство во Европската агенција за социјален фонд



Име на организацијата

Европска агенција за социјален фонд

Земја: Литванија

Главни концепти: Водство, мисија, рамка на вредност, визија, ефективна комуникација

Резиме

Кон почетокот на 2008 г. Агенцијата имаше формална мисија, но истата не беше општо позната, а вработените не беа вклучени во нејзиното формулирање. Сè дотогаш визијата на Агенцијата воопшто и не беше формулирана, а вредностите беа опишани со Кодексот на морално однесување што го подготвија правниците од Агенцијата, но истите не им беа добро познати на вработените. Недостасуваше и поврзаност помеѓу вредностите на Агенцијата и нејзината мисија.

За време на самопроценката се посочи дека организациската структура не е погодна за можностите и очекувањата на Агенцијата според чинителите (се очекуваше прием на многу пријави за проекти, но Одделението за евалуација што ја извршуваше ваквата функција беше доста мало, и затоа се сметаше дека Агенцијата нема да успее навремено да ги извршува зададените задачи). Персоналот на Агенцијата не беше доволно вклучен во носењето одлуки.

Овие недостатоци и соодветните препораки беа вметнати во извештајот од евалуацијата со ЦАФ, којшто претставуваше една од основите за годишниот акциски план на Агенцијата за 2008 г.

Во текот на 2008 година, Агенцијата:

- Разви организациска структура во согласност со планирањето и очекувањето на чинителите во врска со Агенцијата.
- Ја формулира визијата на Агенцијата, ја ажурира нејзината мисија и ја соопшти на вработените.
- Ги ажурира вредностите на Агенцијата. Организираа посебни семинари за сите вработени со цел да се дискутира кои се најважните вредности за Агенцијата, нејзините чинители и вработените, и зошто вредностите се толку битни во функционирањето на секоја институција. Ги вметна информациите за вредностите во календарите, мрежните места и интранетот. Донесе одлука на секое тримесечје да избира вработени што во најголема мера постапуваат согласно со вредностите на Агенцијата. Подготви Модел за компетентност, а со тоа вредностите на Агенцијата се интегрираа во целиот систем за евалуација од страна на вработените.
- Лидерите на Агенцијата почнаа да ги вклучуваат вработените од сите нивоа во носењето одлуки со тоа што организираа различни работни групи: една група доброволци беше организирана за да го изработи мотивацискиот план на вработените, една група беше организирана за подобрување на внатрешната комуникација, една група од врвното раководство ја осмислуваше новата организациска структура, а истата заедно со надворешен експерт го подготвуваше Стратешкиот план на Агенцијата, додека неколку групи работеа на поедноставување на главните процеси.

По една година Агенцијата го измери задоволството на вработените и различните елементи за водството и поставувањето на целите, при што оценките за задоволството што ги дадоа вработените се зголеми за 12,5 поени.

Случај: ЦАФ како алатка за давање извештај околу квалитетот во образованието и како заднина за креирање политички цели

- et ansvar for **FYLKESTINGET** 
i Nord-Trøndelag

Име на организацијата

Окружен совет на Нур-Тренделаг

Земја: Норвешка

Главни концепти: извештај за квалитет, три слоја на ПНПД, начела за извонредност во „балансиран“ картички на резултати, поставување цели.

Резиме

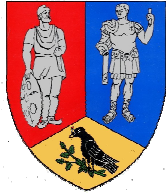
Преку силна политичка поддршка, уште во 2005 година Заедничката рамка за проценка се спроведе во образовниот сектор на Округот Нур-Тренделаг. Откако потоа ги достави Годишните извештаи за квалитет, се чини дека окружниот Совет сега адекватно се справува со резултатите за квалитет. Резултатите од проценката со ЦАФ од секторот, и тоа во однос на просекот и одделните за различните училишта, сега се употребуваат како главен доказ за поставување на краткорочни и долгорочни цели. Ваквите цели се наменети да бидат решенија за областите за подобрување во целокупниот образовен сектор, но и за индивидуалните организации.

Годишното мерење на квалитетот во целиот сектор, утврдувањето на и поставувањето цели за областите за подобрување и надоврзувањето на резултатите, во овој период доведоа до мерлив развој. Може да се забележи значителен напредок во неколку области на подобрување од една година во друга. Годишниот Извештај за квалитет ги изнесува просечните резултати од проценката со ЦАФ, резултатите од проценката со ЦАФ од секоја организација/училиште и важните попатни податоци за областите граѓани, луѓе и успешно работење. Овие податоци содржат резултати од извори како анкети на ученици, наставници и на луѓе, и за постигнувањето на целите во области поврзани со оценките, отсуството и стапките на прекин на образованието во поглед на учениците.

На тој начин, работата со надоврзувањето на доказите или резултатите од проценката се спроведува на три нивоа. Најпрвин тоа ќе претставува најважната активност во текот на годината за секое училиште. Со помош на 17-те алатки од локалниот систем за развој на квалитет, училиштата ги анализираат и внимателно ги рангираат најважните области за подобрување, поставуваат план на корекции и ги планираат различните активности утврдени според приоритет. Овие чекори се надгледуваат на секторско ниво, од Главниот раководител за образование, и се проследуваат при дијалогот за водење и за време на посетите на училиштата. Потоа, најважните предизвици за секое училиште се користат во понатамошното детално водење на училиштето со фокус на резултати. Ова ќе бидат работните таргети за директорот на училиштето и во рамките на дијаграмот за квалитет на училиштето. Дијаграмот за квалитет е изведен од Балансираните картички на резултати и се заснова на начелата за извонредност. Третото ниво е годишната дискусија во окружниот Совет во врска со резултатите од Извештајот за квалитет и следното поставување на краткорочни цели.

Врската меѓу управувањето со квалитет, развој на квалитет, ЦАФ и работата со поставување таргети и стратешки цели на сите нивоа, стана потесна во изминатите четири години, и истата најпосле може да се види во целост. Големите заложби при надоврзувањето на оценките и резултатите од училиштата води до доследност во намерата и до одржлив квалитет во рамките на целиот образовен сектор.

Случај: Од ЦАФ до ИСО - искуство со Канцеларијата на префектот на округот Хунедоара



Име на организацијата

Канцеларија на префектот на округот Хунедоара

Земја: Романија

Главни концепти: управување преку процеси, континуирано подобрување, системи за управување со квалитет.

Резиме

За Канцеларијата на префектот на округот Хунедоара, самопроценката преку Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) претставуваше катализатор за еволуцијата од состојба во која недостасува документиран систем за управување и заедничка рамка за меѓусекторска соработка до систем за управување со квалитет сертифициран според меѓународниот стандард ИСО 9001:2001 „Системи за управување со квалитет - Барања“.

Целиот процес на дефинирање на процедурите и изготвување на потребните документи за сертифицирање што се изведе без надворешна експертиза, со употреба исклучиво на внатрешните ресурси, е она што ја прави разликата помеѓу нашата институција и повеќето организации што ќе се одлучат да го дефинираат и сертифицираат својот систем за управување со квалитет.

Претставникот од раководството за квалитет направи нацрт за секоја процедура, а потоа ги испрати на увид и измени до сите координатори на функционалните структури; ако претставниците на средното раководство сметаа дека процедурите се соодветни, тогаш истите без пражани на увид на извршно ниво.

Најбитниот аспект се поврзува со константниот инпут од врвното раководство. Тоа ги има сфатено придобивките од целокупниот процес на градење на системот за квалитет. Во однос на сите елементи - предности и слабости - утврдени за време на самопроценката и мерењата усогласени заради подобрување на интерната комуникација, процесот на сертифицирање претставуваше обид сите вработени да се вклучат во правењето на нацрт-документот - од средното раководство и извршното ниво.

Системот за управување имаше адекватни механизми што обезбедуваа консултации при подготовката на процедури и барања. Поконкретно, постојат оперативни процедури што нудат насоки за изготвување на секаква процедура и акциски план, а тие опфаќаат строги правила во поглед на чекорите за консултации. Сметаме дека веќе постои рамка што овозможува консултации при носењето одлуки, а тешкотиите што сè уште се појавуваат поврзани се со спроведување на постоечките услови.

Случај: Воведувањето на концептот за „синџир на процеси“ во Апелациониот суд во Милано: премостување на јазот помеѓу јавните функции и давањето услуги во водењето правда

Име на организацијата

Апелационен суд во Милано

Земја: Италија

Главни концепти: одредување на главните процеси и евалуација, концепт на синџир на услуги, разлика помеѓу јавни функции (ориентирани преку професионални стандарди) и давање услуги (ориентирани преку очекувањата на граѓаните, клиентите и очекувањата).

Резиме

Што се однесува на Апелациониот суд во Милано, првата активност се состоеше од самопроценка заснована на моделот ЦАФ, кој беше прилагоден за правосудниот систем. Судот никогаш претходно ги немаше елаборирано работните процеси и никогаш немаше систем за мерење на аутпутите и исходите.

Самопроценката заснована на моделот ЦАФ резултира со:

- a) дефинирање на клучните работни процеси во поглед на главните мисии на организацијата;
- b) поврзување на клучните работни процеси со стратегиите утврдени од страна на организацијата;
- c) елаборирање за секој работен процес и на сите чинители што го попречуваат постигнувањето на аутпут и исход; внатрешни канцеларии, чинители, клиенти (во организацијата и надвор од неа);
- d) дефинирање на оние активности што може да се сметаат како „услуга“ и за кои неопходно е предвид да се земат очекувањата на клиентите и да се спроведат анкети за задоволството на клиентите. Во овј сектор, мошне битно е да се направи разлика помеѓу активности што може да се оценат според професионални стандарди по пат на партнерско оценување, и активности што може да се дефинираат како „давање услуги“, за коишто неопходно е директното учество на корисници и чинители.

Правосудството се разликува од другите јавни администрации според присуството на две раководни компоненти: судии, имено, професионалната компонента, и административната компонента. Првата активност спроведена во Судот беше поттикнување на дијалог помеѓу двете компоненти. Понатаму, анализата на работните процеси ја потенцира заемната зависност помеѓу работата на овие две компоненти и овозможи промовирање на идеи во начинот на којшто може да се подобри организирањето на информациите заради ориентираност кон клиенти и чинители, во управувањето со податоци за контрола на раководството, во спроведувањето на процедури за справување со поплаки, итн.

Во првата фаза на активности, анализата на работните процеси првенствено се фокусира на административните услуги. Анализата овозможи дефинирање на предлог за реструктурирање на процесот, а тој го вклучува следното:

- соединување на одделението за финансии на Tribunale di Milano и Corte d'Appello;
- соединување на канцелариите за иновација, статистика и контрола на раководството;
- соединето управување со човечки ресурси;
- соединување на канцелариите за општи работи, логистика и набавка.

Во исто време се изнесоа и активностите поврзани со утврдувањето на конкретни

процедури (како на пр. набавка, протокол, сметководство и платен список).

Случај: Зајакнување на раководството во Окружниот суд на Аустагдер



Име на организацијата

Окружен суд на Аустагдер

Земја: Норвешка

Главни концепти: процеси, управување во судови, учество на клиенти

Резиме

Окружниот суд на Аустагдер претставува првостепен суд со осум судии и 12 раководители, основан како Суд во 2004 година, по спојувањето на три помали суда. Во 2008 година ЦАФ се употреби заради евалуација на нашата организација. Со примената на ЦАФ се постигна повисокот ниво на свест за активностите на нашиот Суд и за улогата што истиот ја има во општеството. Увидовме дека потребно е следното:

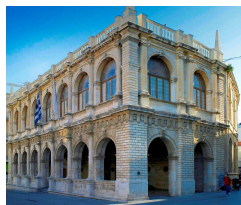
- да го засилиме раководството;
- план за активностите на Судот во текот на годината (освен судските постапки);
- да се знае што очекуваат клиентите од нас (и да се дефинира кои се клиентите);
- да се соработува со нашите партнери.

Судовите по традиција имаат рамна структура, со фокус на постапувањето по случаи, при што Претседателот на судот е суверениот административен лидер. Веќе беше утврден и Деловникот на Судот, но истиот не се фокусира на процесите од аспект на финансиско управување, управување со човечки ресурси, вклучување на вработените во носењето одлуки, развојот на компетенции, итн.

Со цел да се зајакне раководството, назначени беа еден извршен директор и двајца заменици, чијашто задача е да дадат поддршка за Претседателот на судот во однос на раководењето.

Се изработи и план за активностите на Судот, и тоа заедно членовите на персоналот. Подоцна се спроведе и анкета за клиентите и се одржаа разговори со партнерите, сè со цел да се стекнат информации во насока на подобрување.

Случај: Употребата на нови технологии како поттик за иновација во односот со граѓаните од Општината Ираклион



Име на организацијата

Општина Ираклион

Земја: Грција

Главни концепти: услуги за клиенти, дигитална стратегија, е-влада, ефикасност.

Резиме

Ираклион е најголемиот град на Крит (околу 180.000 жители), и е престолнина на островот и седиште на регионот. Општината Ираклион е вклучена во повеќе европски

мрежи како лидер и партнер на национално/европско ниво (т.е. Eurocities, Balkan Cities, Eurotowns).

Една од главните улоги на локалните власти е да им служат на граѓаните и тоа на најдобар можен начин. Сè до пред неколку години, клиентите мораше да дојде во главната канцеларија заради услуга, а во неколку случаи, ќе мораа и да се враќаат повторно или да чекаат со денови за да завршат со своето барање.

Денес ситуацијата драматично се подобри во полза на клиентот. Во текот на вежбата со ЦАФ, сите што беа вклучени увидоа како состојбата се има променето. Згора на тоа, граѓаните што беа поканети да земат учество во ЦАФ ова го покажаа преку евалуација. Во последните неколку години локалната власт, преку специфична и добро организирана Дигитална стратегија реализирана со помош на европски и/или национални фондови, оствари голем напредок во таа насока.

Оваа политика се заснова на четири главни оски:

- (1) Право на пристап - 36-километарски оптички кабли (Мрежа на централното градско подрачје) што поврзуваат 160 објекти од јавен интерес и 30 пристапни места за безжичен интернет во градот;
- (2) Дигитална содржина (на јавни архиви, историски документи, итн.);
- (3) е-услуги (понуда на 163 е-услуги, во првата година 700 корисници се пријавија за 500 електронски апликации);
- (4) е-демократија (билтени, форуми, објава на административни документи).

Како резултат на инфраструктурата и понудените услуги на е-владата, денес клиентот се услужува побрзо и поефикасно од својот дом или од канцеларијата преку интернет. Резултатите од ЦАФ на најдобар начин ги покажаа секторите на коишто треба да се обрне внимание со цел да се подобрат услугите и да се задоволат клиентите.

Случај: ЦАФ во Националниот институт за социјална заштита



Име на организацијата

Национален институт за социјална заштита во Италија (НИСЗ)

Земја: Италија

Главни концепти: политика за квалитет, учество на персоналот, подобрување на работењето, иновација и соработка, ширење информации, силна заложба.

Резиме

Националниот институт за социјална заштита (НИСЗ) - со над 500 претставништва на национално ниво - отсекогаш многу внимавал на политиките и алатките за квалитет, како и на примената на нови методи и пристапи заради реализација на континуирано подобрување и иновација. Во институтот се користат повеќе организациски алатки, како Кајзенов метод и Шест сигма. Во 2007 година две претставништва го испробаа моделот на ЦАФ. Поради ентузијазмот на персоналот вклучен во самопроценката, поради политичката поддршка и по евалуацијата на карактеристиките на моделот ЦАФ (којшто може да се примени за целиот институт), Институтот одлучи да спроведе сеопфатна политика заснована на самопроценка и тоа во над 20 претставништва, со вклучување на чинителите, персоналот, синдикатот и раководството. Главната цел беше да се потврди учинокот на целата организација во секој нејзин дел, организациски и раководен, како и нивната поврзаност со цел ефективно да се предвидат и спроведат планови за подобрување, коишто ќе се ориентираат на задоволството на клиентите (а тоа се однесува и на внатрешните и на надворешните

клиенти) и коишто може да го опфатат целиот институт. Моделот на ЦАФ беше погоден за ове цели, па така преку самопроценката со ЦАФ, Институтот можеше да оди подалеку од едноставната контрола на квалитет и да се движи кон контрола што е насочена кон подобрување на квалитетот, и тоа на организиран начин и според логиката за целосно управување со квалитетот.

Главните фактори за успех од ова искуство беа следните: силна заложба, силна комуникација и вклученост на сите чинители, добро дефинирани проекти, одговорности и временски рамки, постојано следење и поддршка од раководството во реализацијата на фазите за самопроценка, споделување со чинителите, СМАРТ цели и силна вклученост на персоналот.

НИСЗ во моментот применува ЦАФ политика. Претставништвата ги спроведуваат своите планови за подобрување; минатата година оценувачи за ЦАФ посетија 17 претставништва на НИСЗ; оваа година 4 претставништва се пријавија за Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ и многу претставништва размислуваат да се пријават за Националната награда за квалитет од ЦАФ.

Случај: Стратешко носење одлуки од страна на културните центри согласно заложбите на Советот за образование и култура за подобрување на послабите области утврдени преку оценување со ЦАФ



Име на организацијата

Consejería de Educación y Cultura Gobierno de las Islas Baleares

Земја: Шпанија

Главни концепти: Стратегија, партнерство, надворешни односи

Резиме

Државниот музеј, архивите и библиотеките со коишто раководи Советот за образование и култура развиваат серија стратегии насочени кон подобрување на послабите области што се утврдија низ резултатите од оценувањето со ЦАФ, спроведено во овие центри.

Од генералниот директорат за квалитет на балеарската влада беше побарано да им помогне на центрите при самопроценката со ЦАФ, којашто се спроведуваше од март до мај 2009 г. во следните центри: Museo de Mallorca, Biblioteca Pública de Palma Can Salas, Archivo del Reino de Mallorca, Biblioteca Pública de Maó, Archivo Histórico de Maó, Museo de Menorca, Museo Arqueológico d'Eivissa и Museo Arqueológico del Puig des Molins.

Самопроценката со ЦАФ им помогна на центрите да ги одредат главните области за подобрување во раководните процеси на секој центар, и тоа од гледна точка на оние што работат во нив. Се донесоа следните заклучоци:

- важноста да се подобри методологијата за целите, стратешкото планирање и правење нацрт на оперативните планови; постоеше јасна потреба да се изготват и ревидираат стратешките планови за секој центар со цел да се одреди што е нивната мисија и каква улога имаат тие во контекст на општеството;
- потребата да се отворат нови канали или да се подобрат постоечките со цел да се засили врската со граѓаните, да се проучат и разработат очекувањата на различните социјални групи и да се подобрат услугите што одговараат на барањата; за таа цел се спроведоа повеќе анкети на различни нивоа (корисници, клиенти и групи од интерес) со цел да се провери дали испланираните цели и

стратешките планови на центарот соодветствуваат со очекувањето на овие групи;

- важноста да се подобри внатрешната комуникација; во таа насока, воведувањето на систем за управување со квалитет во процесите на внатрешно управување може да придонесе за подобрување на оваа област, како и за конкретизирање на функциите на персоналот што ја врши работата.

Советот за образование и култура (consejera, Bárbara Galmés) и директорите на државните музеи, архиви и библиотеки вклучени во програмата, имаа состанок за да ги согледаат резултатите од првата фаза на евалуацијата. Од оваа информација, директорите на културните центри се согласија околу важноста од воведување на поправни мерки заради подобрување на слабостите што беа утврдени од страна на вработените од секој центар и воведување на програма за континуирана проценка што овозможува да се провери остварувањето на целите дефинирани во секој центар.

За таа цел, ќе продолжиме да собираме информации со цел да ја комплетираме анализата на потребите за сите центри и да дадеме континуитет на Акцискиот план, промовиран од автономниот регион со цел овие културни простори да си постави на соодветното ниво, и така јасно да ги отвори за граѓаните и да му даде вредност на наследството со кое управуваат.

Случај: Воведувањето на ЦАФ во Администрацијата на штајерскиот округ



Име на организацијата

Влада на провинцијата Штајер и администрација на штајерскиот округ

Земја: Австрија

Главни концепти: постигнување синергии помеѓу корисниците на ЦАФ, комуникација и соработка кај властите, организациски развој, водство, подобрување на работењето, стратешки прашања, одржливост.

Резиме

Штајер е една од деветте провинции на Австрија: На административно ниво се наоѓаат Владата на провинцијата, 16 окрузи (заедно со главниот град на Штајер - Грац - посебна формација) и локалните власти. Спроведувањето на процесот за самопроценка со ЦАФ се одви како индивидуален проект кај деветте окружни власти од 2009 до 2010 година. Преку самопроценката со ЦАФ, окружните власти добија преглед на нивното актуелно работење и потенцијалот за подобрување. Поради овие согледувања, развиени беа акциски планови со ЦАФ. Централното управување со процесите на ЦАФ преку регионалното управување со Штајер овозможува синергии помеѓу корисниците на ЦАФ; на пример, заедно може да се развие задоволството на клиентите и на вработените и истото индивидуално да го искористат сите окружни власти. Ова води до континуирано подобрување засновано на споредување репери и соработка.

Работата со ЦАФ беше успешна: се постигна подобрување во повеќе области. Една актуелна евалуација покажува кои се придобивките од имплементацијата на ЦАФ, што треба да се подобри и кои се најбитните точки за достигнување на одржливост. На Конференцијата ќе изнесеме како функционираше спроведувањето на ЦАФ во Штајер, кои се искуствата и кои се следните чекори.

Случај: Воведувањето на ЦАФ во франсуското Министерство за индустрија



Име на организацијата Министерство за индустрија, Регионални директорати за индустрија, истражување и животна средина (РДИИЕ)

Земја: Франција

Главни концепти: вештина (на инспекторите), подготовка (на активности), контрола, евалуација.

Резиме

Регионалните директорати за индустрија, истражување и животна средина изведуваат повеќе активности што се во надлежност на француското Министерство за индустрија, како и активности за поттикнување на бизнисот.

Директоратите се одговорни за соодветното спроведување на регулативите од страна на индустријата во врска со животната средина (отпад и експлоатација на ресурси), нуклеарна безбедност, индустриска безбедност и безбедност на возилата. За таа цел, тие спроведуваат програми за инспекција на капацитетите на сите индустриски претпријатија во Аквитанија при што изготвуваат и технички и регулаторни спецификации (дозволи за работа). Аквитанскиот Директорат во моментот брои околу 160 инспектори, а повеќето од нив се техничари.

Резултатите во однос на работењето на Директоратот се мерат преку самопроценката со ЦАФ и преку внатрешен барометар прилагоден за РДИИЕ на Аквитанија. Овој барометар претставува периодичен прашалник што го оценува задоволството на вработените, но и нивната перцепција во однос на политиките за квалитет и истиот претставува можност за вработените да даваат предлози. Воведена е постојата кутија за предлози, со што на вработените им се овозможува да бидат двигателот на процесот за подобрување.

Системот е комплетиран со годишно интервју што опфаќа оценување на вештините на секој инспектор. Се заснова на репер утврден за секое работно место. Активностите што се предмет на обезбедувањето квалитет се изведуваат исклучиво од страна на квалификуван или овластен кадар. Се спроведува оценување за секој раководител од страна на директорот и тоа на база на внатрешна анкета. Ова оценување не само што помага во оценувањето на раководителите, туку и побитно, помага во прилагодувањето на раководството на РДИИЕ на Аквитанија. Текот на настаните се проследува на годишно ниво.

Се правеа напори за структурирање на организацијата, нашето раководство и нашиот пристап (фидбек и задоволство) во однос на клиентите. Се постигнаа подобрување преку спроведувањето на систем за управување со квалитет усогласен со стандардот ИСО 9001 и одобрен во 2004 г. со обновата на сертификатот ИСО 9001.

По првата самопроценка, раководството понуди одреден број алатки за комуникација (внатрешни писма, состаноци за презентација на нови проекти, интранет, итн.). Се зголемија активностите за добивање на фидбек од персоналот. Се применија различни алатки за добивање на фидбек од клиентите и мерење на нивното задоволство. Систематски се спроведоа предлози за проведување и поправка на секаква утврдена слабост.

Се овозможи алатка за оценување на раководителите врз основа на усогласеноста со главните услови поврзани со стандардот ИСО 9001 и критериумите на ЦАФ.

Секоја активност е поврзана со критериумите за квалитет, контролните точки и активности за довивање фидбек од клиентите. Се користеа повеќе показатели од страна на првиот ешалон на раководители или од страна на раководниот комитет, со цел да се измерат добиените резултати на сите нивоа.

Уште еден начин за подобрување изведен од вежбите со ЦАФ беше намерата да се узвои систем на процеси. ЦАФ ни овозможи да ја одредиме потребата за подобрување на оперативната комуникација и преземање на колективна одговорност при развивањето на производи.

- Колективна подготовка за секоја активност
- Проверка на балансот помеѓу она што се презема и она што е на ризик
- Поедноставување на процедурите преку подобрување на вештините на инспекторите
- Стандардизирање на производите со консолидирање на фидбекто од тестовите
- Единствена финална инспекција на производите, при што контролата на квалитетот е спроведена во фазата на подготовка и развивање.

Така, поради фактот што ВАФ се заснова на внатрешното осврнување кон проблемите, беше можно да се одредат недоследностите во фазата за развивање на производот, неусогласеноста во дизајнот и тешкотиите поврзани со организацијата или недостигот на обука, и истите да се третираат поефикасно. Акцент се стави на обука наместо на процедурите и контролите со цел да се обезбеди задоволителен стандард за квалитет без да се отежнат процедурите. Спроведуваните решенија произлегуваат директно од анализата што ја спроведоа инспекторите и помагаат во решавањето на тешкотиите на коишто се наидува.

Случај: ЦАФ во финското Министерство за вработување и економија



Име на организацијата

Центар за вработување и економски развој на Пирканската земја при Министерството за вработување и економија

Земја: Финска

Главни концепти: приоретизирано, непосредно, партиципативно, проследено

Резиме

Мисијата на Центарот за вработување и развој на Пирканската земја е унапредување на претприемништвото, конкурентност, раст на компаниите, вработување и регионален развој на регионот. Центрите за економски развој, транспорт и животна средина функционираат во рамките на административниот сектор на Министерството за вработување и економија. Имаме 143 вработени и нашиот годишен буџет изнесува околу 5,5 милиони евра. Центрите се основани во 1997 г. како резултат на преземањето на сите аспекти на Министерството за трговија и индустрија, Министерството за земјоделство и шумарство и Министерството за труд.

Клиентите доаѓаат сè почесто и се задоволни. Квалитетот на услугите што го согледуваат нашите клиенти (со исклучок на внатрешните клиенти) порасна (на скала од 4 до 10) и тоа од 8,1 на 8,2, а нашата цел се 8,3 поени. Корисноста на примените услуги (на скала од 1 до 5) остана на 4,4, а се стремиме кон 4,5 поени. Нивото на посети од клиенти продолжи да расте во последните години од 15.475 на 21.985, а очекуваме да продолжи на околу 23.500 клиенти.

Задоволството на луѓето долго време се оценуваше со 3,3 на скала од 1 до 5. Имаше малку измени кај постојаниот кадар, приближно 1 до 2% годишно, а тоа го гледаме како јасен знак за добрата работна средина. Боледувањата опаднаа за 19%, од 10,37 на 8,4 дена по лице годишно, а опаднаа и подолгите периоди на отуство и боледување. Учесството во обуки порасна за 55% во една година (од 2,8 на 4,2 дена по лице годишно).

Се засилуваат контактите со градските власти и со парламентарците. Во просек, пирканските Центри се попознати и имаат подобра слика отколку останатите Центри. Се постигнуваат добри резултати во однос на прашањата поврзани со животната средина, на пр. заштедата на хартија како резултат на примената на модел за електронски услуги, итн.

Се исполнија цели што доведоа до подобрени резултати во извештаите од инспекциите. Успеавме да оствариме заштеда од околу 6% за годишниот буџет.

Се собираат информации за граѓани/клиенти по пат на електронски анкети спроведени заедно со другите 14 Центри со цел да се олесни споредбата на задоволството. Со проследување на посетите на клиентите ги очекуваме идните потреби на клиентите. Електронската анкета за целокупниот персонал спроведен со останатите 14 центри нуди информации за задоволството на вработените. Другите информации се прибираат со следење на боледувањата, кадровските промени, учеството на обуки, итн.

Резултатите за општеството се регистрираат преку анкети за запознаеноста со и сликата за Центрите кај оние што не се клиенти. Другите показатели се засноваат на попатни информации.

Резултатите за успешното работење се базираат на информации за продуктивноста, надоврзувањето на годишните цели на организацијата (засновани на стратегија), начинот на којшто целите се остваруваат и надоврзувањето на буџетот.

По пат на добро стратешко планирање, годишно планирање и предвидување се обидуваме да постигнеме подобри резултати за клиентите. Резултатите во однос на луѓето во голема мера зависат од развојот и систематските модели на водство и обука на водството, како и од соодветното управување со луѓето, на пр. преку јасни правила на игра, слободни активности и сериозен пристап за благостостојба на работното место, можности за земање учество, системи за размена на информации, итн. Доброто управување со партнерствата и со ресурсите создава добри резултати во однос на општеството. Активностите за водството, стратешкото планирање, управувањето со партнерства и ресурси, и управувањето со процеси и промени влијаат врз клучните резултати.

Во нашата самопроценка со ЦАФ, еден од најважните и најнеопходните активности аз подобрување беше наинот на којшто треба да го развиваме општествениот капитал, знаењето за начинот на којшто поефективно ќе ги задоволиме потребите на нашата идна организација во ансока на суштински промени на структурата во следните години. Се согласивме нашите компетенции да ги анализираме со дефинирање на идната организација и потребното знаење и со поставување на идните цели. Врз основа на косултативна анализа, одлучивме да подготвиме стратегија за начинот на којшто ќе ја развиеме нашата организација и компетенциите на нашите вработени. Стегнавме финансирање за двегодишен проект и нетрпеливо чекаме да почнеме.