



## ИЗВЕШТАЈ ОД СПРОВЕДЕНО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕТО НА ПРОЦЕСОТ НА ВОВЕДУВАЊЕ НА ISO И CAF МОДЕЛИТЕ КАКО ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

### Вовед

Приоритетна цел на реформата на јавната администрација е создавање на стручна, ефикасна, отчетна и транспарентна администрација која ќе обезбеди квалитетни услуги за граѓаните и бизнис заедницата и заштита на нивните права. Институциите од јавниот сектор имаат потреба постојано да се надоградуваат и да го зголемат квалитетот на работа, испорака на услуги, организациска поставеност и вонинституционални односи. Како резултат на брзите општествени и технолошки промени, институциите од јавниот сектор неопходно е да се прилагодат и да ги зајакнат сопствените капацитети заради поефикасно и поефективно извршување на обврските од делокругот на своето работење. Оттука, квалитетот на работа на институциите е под постојана лупа како од страна на непосредните корисници, така и од целокупното општество. Сепак, работата на институциите, нивната ефикасност и ефективност се ефектуира на функционирањето на државата во целина и на задоволството на граѓаните.

Со воспоставување на одржлив процес на управување со квалитет во јавниот сектор, земјата се приклучува на европските трендови за воспоставување на квалитет во работата на јавната администрација и модернизација на јавните услуги. Согласно практиката и доминантната теорија, постојат две алатки за управување со квалитет и тоа: Заедничката рамка за проценка – ЦАФ моделот<sup>1</sup> и управување со процеси и ISO системи за управување со квалитет<sup>2</sup>. ЦАФ моделот има за цел целосно подобрување на квалитетот на работењето на организациите во јавниот сектор. ЦАФ моделот има 9 главни критериуми, кои ја претставуваат премисата дека одличните резултати на организацијата, вклучувајќи и кон крајните корисници, човечките ресурси и општеството се постигнуваат преку лидерство, стратегија и планирање, вложување во луѓето, партнерствата, ресурсите и процесите и 28 поткритериуми. ISO системите за управување со квалитет може да се однесуваат за правење производ, управување со процес, испорака на

<sup>1</sup> Мрежата за јавна администрација на Европската унија ја создава Заедничката рамка за проценка – ЦАФ моделот во 2000 година, како прв европски инструмент за управување со квалитет специјално прилагоден и изработен за јавниот сектор.

<sup>2</sup> Стандардот е развиен врз основа на најдобри практики кои се развиени во последниве години, со разгледување на начинот на кој како тие функционираат заедно за да се испорача и да се постигне бенефит од страна на организациите.



услуга или снабдување материјали - стандардите покриваат огромен опсег на активности. Стандардите се дестилирана мудрост на луѓето со експертиза во нивната тема и кои ги знаат потребите на организациите што ги претставуваат - луѓе како што се производители, продавачи, купувачи, клиенти, трговски здруженија, корисници или регулатори<sup>3</sup>.

За оваа цел, Владата на Република Северна Македонија презема активности кои се во насока на унапредување на процесот на управување со квалитет и подигање на свеста за потребата од нивна имплементација. За потребата од постоење и воведување на алатките за управување со квалитет говорат и Стратегијата за реформа на јавната администрација (2018 – 2022) со Акциски план и Националниот план за управување со квалитет 2018-2020, кои предвидуваат активности поврзани со зголемувањето на квалитетот и достапноста на јавните услуги, обезбедувани од институциите од јавниот сектор и оценување на индексот на квалитет на институциите.

### Методолошки пристап

Мрежата за управување со квалитет во 2019 година одржа редовна средба/работилница со номинираните претставници од институциите. Работилниците се одржаа на ден 11.12.2019 година во Велес и на ден 16.12.2019 година во Охрид. Во рамки на работилницата се спроведе истражување за ISO корисници и ЦАФ корисници.

На двете работилници беа присутни претставници од следните институции: Министерство за локална самоуправа, Министерство за труд и социјална политика, Министерство за внатрешни работи, Генерален секретаријат на Владата на Република Северна Македонија, Агенција за администрација, Дирекција за безбедност на класифицирани информации, Центар за управување со кризи, Општина Центар, Општина Карпош, Царинска Управа, Град Скопје, Централен Регистар, Управа за јавни приходи, Општина Велес, Општина Лозово, Општина Куманово, Општина Кавадарци, Општина Аеродром, Министерство за финансии - Управа за имотно правни работи, Агенција за храна и ветеринарство, Собрание на Република Северна Македонија, Фонд на пензиското и инвалидското осигурување на Република Северна Македонија, Министерство за здравство, Секретаријат за европски прашања, Општина Охрид, Општина Ресен, Општина Вевчани, Министерство за транспорт и врски, Дирекција за

<sup>3</sup> Извор: <https://www.iso.org/>. Пристапено на 02.02.2022.



заштита на лични податоци, Министерство за одбрана, Министерство за економија, Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, Министерство за животна средина и просторно планирање, Министерство за надворешни работи, Агенција за вработување на Република Северна Македонија, Фонд за здравствено осигурување, Агенција за катастар на недвижности, Министерство за правда - Управа за водење на матичните книги, Биро за јавни набавки, Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот, Општина Струга, Општина Битола, Општина Тетово и Општина Гостивар.

До претставниците од институциите се дистрибуираа два прашалника: Прашалник за ISO корисници и Прашалник за ЦАФ корисници. Прашалниците содржат конкретно дефинирани прашања од кои јасно произлегува обемот на користење на алатките за управување со квалитет. Целта на прашалниците е мерење на степенот на употреба на алатките за управување со квалитет и унапредување на процесот на воведување на ISO стандардот и ЦАФ моделот. Одговорите во прашалникот ќе бидат искористени исклучиво во врска со предлагање на стратешки мерки за унапредување на управувањето со квалитет во јавниот сектор.

### **Резултати од истражувањето**

Министерството за информатичко општество како координатор на процесот на управување со квалитет ги разгледа одговорите, направи евалуација и ги утврди следните резултати.

- ISO 9001:2015 стандардот, 18 претставниците на институциите одговориле дека го имаат имплементирано, 2 претставниците на институциите дека се во фаза на имплементација, 4 претставниците на институциите одговориле дека го имплементирале 9001:2008 стандардот, но не и новата верзија од 2015 и 3 претставниците на институциите одговориле дека институции воопшто го немаат имплементирано.

- Најголем број од претставниците на институциите, 15 од нив, одговориле дека го вовеле ISO 9001:2015 стандардот поради подобрување на работењето на институцијата.

- 15 претставници на институциите одговориле дека имплементацијата на 9001:2015 стандардот се спровела со поддршка од сертифицирани обучувачи кои биле доделени од МИОА, 2 претставници на институциите одговориле дека имплементацијата се спровела од сертифицирани обучувачи обезбедени преку донаторска поддршка и 2 претставници на



институциите одговориле дека имплементацијата се спровела со сертифицирани обучувачи обезбедени преку тендерска постапка.

- Најголем број од претставници на институциите, 14, одговориле дека ISO 9001:2015 стандардот бил многу добро прифатен и од вработените и од врвното раководство. 6 претставници на институциите навеле дека овој стандард бил многу добро прифатен од вработените, но не и од врвното раководство, додека пак во 1 претставник навел дека стандардот бил многу добро прифатен од врвното раководство, но не и од вработените.

- Имплементацијата на ISO 9001:2015 стандардот дал значителен придонес, согласно одговорот на 15 претставници на институциите.

- 18 претставници на институциите одговориле дека се спроведени три или повеќе анкети за мерење на задоволството на корисниците во последните 5 години, додека пак 2 претставници на институциите одговориле дека не е спроведена ниту една анкета во последните 5 години.

- 22 претставници на институциите сметаат е потребна дополнителна обука за инструменти за управување со квалитет во јавниот сектор.

- Сите од анкетираниите претставници на институциите сметаат дека би користело да се воспостави поактивна комуникација помеѓу корисниците на различните инструменти за управување со квалитет во јавниот сектор.

- По однос на имплементацијата на Законот за воведување на систем за управување со квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и давањето на услуги во државната служба, 23 претставниците на институциите сметаат дека е потребно да се продолжи, додека пак 3 сметаат дека е потребно, но со измени во одредени области во Законот.

- Половина од претставниците на институциите се изјасниле дека работното место за управување со квалитет не е систематизирано.

- Организирањето на конференции, работилници и настани за промоција каде институциите ќе го споделуваат своето искуство најголем број од претставниците на институциите го гледаат како алатка за зголемување на бројот на институции кои ќе го воведат ISO 9001:2015 стандардот.

- ЦАФ моделот согласно најголемиот број одговори е имплементиран во еден циклус.



- Само во 1 претставник на институциите одговорил дека конкретната институција има искуство со примена на други модели и алатки за управување со квалитет, додека пак останатите го имплементираат само ЦАФ моделот.
- Институциите ги користат ISO алатките во најголема мера. Додека пак, ниту една од нив не ги користат EFQM и Balanced Scorecard алатките за квалитет.
- Како причина за воведување на ЦАФ моделот, најголем број од претставниците на институциите, 16, ја навеле подобрувањето на работата на институцијата.
- Имплементацијата на ЦАФ моделот во најголем број на институции се има спроведено со поддршка од сертифицирани обучувачи кои доделени од МИОА. Во 5 претставници на институции одговориле дека имплементацијата на ЦАФ моделот била обезбедена преку донаторска поддршка и во 4 претставници на институциите одговориле дека имплементацијата на ЦАФ моделот била обезбедена преку тендерска постапка.
- Најголем број на претставници на институциите (13) одговориле дека ЦАФ моделот бил многу добро прифатен и од вработените и од врвното раководство, 8 претставници на институциите одговориле дека бил многу добро прифатен од вработените но не и од врвното раководство, додека пак во 4 претставници на институциите одговориле дека не бил прифатен воопшто.
- Како пречки поврзани со работењето со ЦАФ моделот, само 5% од претставници на институциите ја навеле комплексноста, 30% содржината на дел од критериумите и поткритериумите, 20% разликата помеѓу критериумите не е во целост јасна, 40% дека примерите не се поврзани со специфично пола на работа на институцијата и 5% начинот на оценување.
- Како пречка поврзани со недостаток на поддршка и време, најголем број на претставници на институциите, 30, ја идентификувале слабата поддршка од раководството.
- 14 претставници на институциите навеле дека од 2 до 4 месеци им биле потребно да се направи само проценка и да се подготви Извештајот за состојбата.
- Во речиси сите институции, врвното раководство има учествувано на работилница за приоритизација на која се разгледувани предлог мерките и активностите од ЦАФ Извештајот за состојбата.
- 22 претставници на институции имаат одговорено дека имаат подготвено План за подобрување на состојбите во Вашата институција, а 3 претставници на институции одговориле дека немаат подготвено.



- Согласно најголем број на претставници на институциите и тоа 9, процентуално помеѓу 25% и 50% се реализирани активностите за подобрување, а 7 претставници одговориле дека се реализирани повеќе од 75%.
- 10 институции претставници на институциите одговориле дека вршат мониторинг на реализација на Планот за подобрување на 3 месеци, додека пак 8 дека вршат мониторинг на месечно ниво.
- Минимално подобрување на работењето на институциите преку имплементација на ЦАФ моделот, нотирале 13 претставници на институциите, додека пак 12 претставници на институциите нотирале значителен придонес.
- Најзначајно подобрување во работата на институцијата како резултат на имплементација на ЦАФ моделот е забележано преку вработените во институцијата (15 претставници на институциите), додека пак најслабо подобрување е нотирано преку резултати во однос на општеството (3 претставници на институциите).
- Слабата поддршка од раководството најголем број претставници на институциите ја нотираа како главна пречка при спроведување на активностите за подобрување.
- 22 претставници на институциите потврдија дека во наредниот период планираат да го имплементираат ЦАФ моделот, додека пак 3 не планираат.
- Претставниците на институциите сметаат дека им е потреба дополнителна обука за ЦАФ и тоа 20, а само 5 не сметаат дека е потребна. Согласно одговорите, највеќе е потребна дополнителна обука за процесот на подготовка и имплементација на Планот за подобрување.
- Воспоставувањето на поактивна комуникација помеѓу корисниците на ЦАФ моделот сите и претставници на институциите ја одговорија како важна.
- 22 претставници на институциите наведоа дека е корисно да продолжи имплементацијата на Законот за воведување на систем за управување со квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и давањето услуги во државна служба, 2 претставници на институциите исто така дека е корисно но со измени во одредени области, додека пак 1 претставник од институциите одговорил дека не е корисно да продолжи имплементацијата на Законот.
- Сите претставници на институциите сметаат дека е неопходно да се воспостави национална процедура за надворешна проценка за имплементација на ЦАФ моделот во институциите (процедура за сертификација).



- За поголем број институции во земјава да го воведат ЦАФ моделот, според најголем број претставници на институциите е потребно да се организираат конференции, работилници и настани за промоција каде институциите ќе го споделуваат своето искуство со ЦАФ инструментот.

### **Заклучок**

Согласно програмските определби на Владата на Република Северна Македонија, како и стратешките документи на Министерството за информатичко општество и администрација, унапредувањето на процесот на управување со квалитет на работа на институциите мора да продолжи да биде составен дел од работењето на институциите.

Квалитетот на работата на институциите и зголемување на степенот на пристапност и ефикасност е со една цел – испорачување на брзи, навремени и квалитетни услуги за граѓаните и бизнис заедницата, како важен показател во целокупната оценка на напредокот и работата на јавната администрација.

*Како резултат на спроведената анкета и врз основа на добиените резултати од одговорите на корисниците на ISO стандарди, можеме да ги констатираме следниве заклучоци:*

- Во најголем број случаи е имплементиран ИСО 9001:2015 и тој најчесто е имплементиран поради подобрувањето на работењето на институцијата.
- Најмногу испитаници сметаат дека имплементацијата на ИСО 9001:2015 била од голема важност за нив, дека значително го подобрила квалитетот на работењето на институцијата и самиот процес бил многу добро прифатен од самите вработени.
- Се истакнува дека се потребни дополнителни обуки за имплементација на ИСО стандардите, дека е потребно донесување на закон за воведување на систем за управување со квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и давањето на услуги во државната служба.

*Како резултат на спроведената анкета и врз основа на добиените резултати од одговорите на ЦАФ корисниците, можеме да ги констатираме следниве заклучоци:*

- Институциите ЦАФ моделот најмногу го примениле еднаш во своето работење, меѓутоа користени се и други методи и алатки за управување со квалитет како ISO и др.



- Од резултатите се увиде дека примената на ЦАФ моделот бил многу добро прифатен од страна на нивните вработени, дека истиот бил имплементиран со помош на сертифицирани обучувачи од МИОА.
- Во однос пречките со кои се соочувале, во најголем број тоа биле критериумите и поткритериумите, немање на доволно обуки, незаинтересираноста на менаџерскиот тим на ЦАФ моделот и сл.
- Се увиде дека процесот на имплементација најчесто траел од 3-5 месеци, во процесот бил вклучен врвниот менаџмент на институцијата и исто така биле реализирани меѓу 50-70% од активностите.
- Значајно е да се каже дека корисниците на ЦАФ моделот сметаат дека е добро и во иднина пак да го имплементираат ЦАФ моделот и истиот да постане практика, да се воспостави заедничка национална рамка за проценка на квалитет.