

/



Zajednički okvir za procjenu

**Europski model za poboljšanje javnih
organizacija putem samoprocjene**

Sadržaj

Predgovor.....	3
I. Opći uvod	4
II. Što vrednovati: Okvir za procjenu	10
Kriterij 1.: Vodstvo	13
Kriterij 2.: Strategija i planiranje	18
Kriterij 3.: Ljudski resursi	23
Kriterij 4.: Partnerstva i resursi	27
Kriterij 5.: Proces i	34
Kriterij 6.: Rezultati usmjereni na građane/korisnike	39
Kriterij 7.: Rezultati u području ljudskih resursa	42
Kriterij 8.: Rezultati u području društvene odgovornosti	46
Kriterij 9.: Rezultati u području ključnih učinaka	49
III. Kako vrednovati: Sustav ocjenjivanja.....	52
IV. Smjernice za poboljšanje organizacije korištenjem ZOP-a	60
V. Vanjska procjena primjene ZOP-a	71
PRILOG: Struktura modela ZOP 2013 prema modelu ZOP 2020.....	92
Zahvale	94

Predgovor

Europska mreža za javnu upravu (EUPAN) neformalna je mreža glavnih direktora nadležnih za javnu upravu u državama članicama Europske unije (EU), Europske komisije (EK) i država promatrača. Mreža surađuje u izgradnji kvalitetnih javnih usluga i javne uprave u Europi.

Značaj EUPAN-a je u njegovom naprednom pristupu izazovima za javnu upravu na nacionalnoj i europskoj razini, koji se temelji na razmjeni znanja. Zajednički okvir za procjenu (ZOP) najvidljiviji je proizvod te mreže, s jasnim učinkom na način ocjenjivanja i unaprjeđenja kvalitete javne uprave u Europi. Uporaba ovog modela proširila se i izvan Europe pa je taj učinak još dalekosežniji. U 2019. godini ZOP bilježi oko 4100 registriranih korisnika iz europskih i neeuropskih država.

Novi ZOP 2020 peta je inačica tog modela. Suština novog modela temelji se na dokazanom modelu ZOP-a predstavljenome 2000. godine. ZOP je prvi europski alat za upravljanje kvalitetom koji je razvio javni sektor i koji je posebno prilagođen za uporabu u javnom sektoru. Radi se o općenitom, jednostavnom, pristupačnom i lako primjenjivom modelu za sve organizacije javnog sektora. On obuhvaća sve aspekte organizacijske izvrsnosti i težnje za stalnim poboljšanjima. U novoj inačici model ZOP-a doraden je i posebno prilagođen kako bi bolje pratio razvoj i napredak javnog upravljanja i društva. Nadogradnja u inačici ZOP 2020 ponajviše se odnosi na digitalizaciju, agilnost, održivost i različitost.

Nova inačica rezultat je intenzivne suradnje nacionalnih dopisnika za ZOP država članica EU. Uža skupina njih preuzela je na sebe glavnu zadaću u izmjeni ZOP-a. Ovom prilikom posebno zahvaljujemo Austriji, Belgiji, Finskoj, Italiji, Poljskoj i Portugalu, kao i Europskom resursnom centru za ZOP pri Europskom institutu za javnu upravu (EIPA) za pružanje podrške. Osim toga, Estonija, Bugarska i Rumunjska snažno su promicale taj proces tijekom svog predsjedanja Vijećem EU-a.

Naposlijetku, kvaliteta javne uprave i usluge koje pruža ocjenjuju se prema njihovom utjecaju na kvalitetu života građana. Svrha ZOP-a jest dati javnim organizacijama smjernice za postizanje najboljih mogućih ishoda.

U okviru ZOP-a postoji aktivna zajednica. Dok je mreža nacionalnih dopisnika za ZOP zadužena za održavanje snage modela i njegovo ažuriranje, široka mreža korisnika je ta koja postiže konkretne učinke uporabom modela u svojim organizacijama. Stručna znanja razmjenjuju na europskim događajima za korisnike ZOP-a i u drugim prilikama za sastajanje „Priatelja ZOP-a“. Tisuće organizacija već su usvojile ZOP i dokazale njegovu uspješnost; na stotine ljudi okuplja se na europskim događajima. Uz ovu izmijenjenu inačicu ZOP 2020 srdačno pozivamo sve da se pridruže zajednici ZOP-a!

Tajništvo EUPAN-ove petorke ¹

Studen 2019.

(Hrvatska, Finska, Njemačka, Rumunjska, Europska komisija)

¹ Tajništvo EUPAN-ove petorke djeluje na rotirajućoj osnovi, a uvijek ga čini trenutno predsjedništvo zajedno s prethodnim, dvama narednim predsjedništvima i Europskom komisijom.

I. Opći uvod

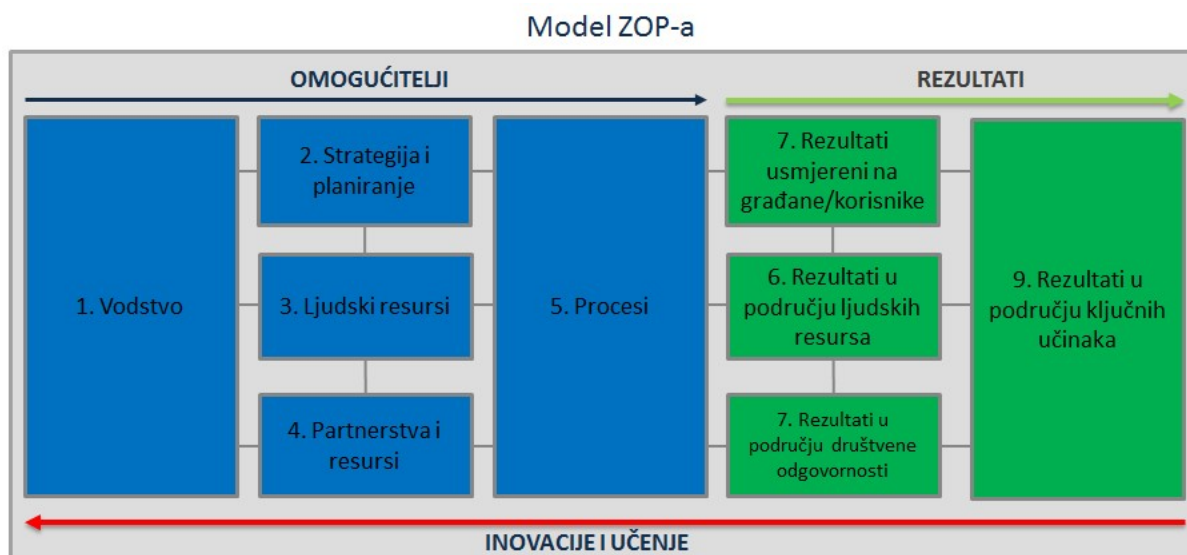
Sadržaj ZOP-a

DEFINICIJA

Zajednički okvir za procjenu (ZOP, eng. *Common Assessment Framework - CAF*) je model upravljanja potpunom kvalitetom putem samoprocjene, koji je razvio javni sektor za javni sektor. ZOP je besplatan i dostupan u javnoj domeni radi pomoći organizacijama javnog sektora u povećanju radnog učinka. Osmišljen je za uporabu u svim dijelovima javnog sektora, a primjenjiv je na nacionalnoj/saveznoj, regionalnoj (područnoj) i lokalnoj razini. Iako je ZOP razvijen u europskom kontekstu, može se primijeniti u svim javnim organizacijama u svijetu.

ZOP pripada obitelji modela upravljanja potpunom kvalitetom (eng. *Total Quality Management, TQM*), a izvorno je inspiriran Modelom izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (EFQM®). Radi se o modelu upravljanja radnim učincima, koji djeluje kao „kompas“ koji rukovodstvu pomaže pronaći puteve do izvrsnosti. Svojim grafičkim prikazima objašnjava uzročno-posljedični odnos između organizacijskih čimbenika i rezultata rada.

ZOP se temelji na pretpostavci da se izvrsni rezultati u području organizacijskih učinaka, odnosa s građanima/korisnicima, ljudskih resursa i utjecaja na društvo postižu na temelju vodstva usmjerenog na strategije i planiranje, zaposlenike, partnerstva, resurse i procese. Njime se organizacija sagledava iz različitih kutova u isto vrijeme: holistički pristup analizi učinaka.



Strukturom od devet kriterija utvrđeni su glavni aspekti koje valja uzeti u obzir u bilo kakvoj organizacijskoj analizi. Kriteriji 1. – 5. (omogućitelji, eng. *enablers*) odnose se na upravljačke metode u organizaciji. Pomoću njih se utvrđuje čime se organizacija bavi i na koji način pristupa svojim poslovima u nastojanju da ostvari željene rezultate. Kod kriterija 6. – 9. rezultati postignuti u području odnosa s građanima/korisnicima, ljudskih resursa, društvene odgovornosti i ključnih učinaka mjere se na temelju opažanja i mjerenja učinaka.

Svaki je kriterij raščlanjen na niz podkriterija. Ukupno 28 podkriterija ukazuje na glavna pitanja koje treba razmotriti pri procjeni organizacije. Potkrijepljeni su primjerima u kojima se iscrpnije objašnjava sadržaj podkriterija i predlažu moguća područja kojima će se posvetiti pozornost, kako bi se istražilo na koji način uprava ispunjava zahtjeve navedene u pojedinom podkriteriju.

Ti primjeri predstavljaju dobru praksu iz cijele Europe. Nisu svi primjeri relevantni za svaku organizaciju, ali mnogi se mogu razmotriti tijekom samoprocjene. Dopunjavanje upravljačkih metoda na temelju zaključaka izvedenih iz procjene navedenih kriterija – omogućitelja i rezultata – predstavlja stalni ciklus inovacija i učenja koji prati organizaciju na putu prema izvrsnosti.

Kako bi provedba ZOP-a bila jednostavnija i djelotvornija za svaku organizaciju, utvrđene su sektorske inačice modela, pri čemu se nije mijenjala struktura modela, već su primjeri i jezik prilagođeni pojedinom sektoru. Europska inačica „ZOP u obrazovanju“ postoji od 2013. godine, a na nacionalnoj razini razvijene su i inačice za brojne druge sektore (npr. za pravosuđe, sveučilišta, lokalnu samoupravu).

SVRHA I PREDNOSTI

ZOP je osmišljen kao katalizator sveobuhvatnog procesa poboljšanja organizacije.

Cilj ZOP-a jesu bolje usluge za građane jer provedba ZOP-a pomaže u povećanju kvalitete usluga za građane, a time i povećanju zadovoljstva građana.

ZOP pruža podršku javnoj upravi pri:

1. uvođenju kulture izvrsnosti
2. progresivnoj provedbi tzv. PDCA ciklusa (*planiranje, provođenje, provjeravanje, poboljšavanje*)
3. provedbi postupka samoprocjene radi sveobuhvatne provjere stanja organizacije
4. ishođenju prosudbe koja pokazuje snage slabosti organizacije te pomaže u definiranju aktivnosti s ciljem njezina poboljšanja.

Osim toga, brojni korisnici prepoznaju sljedeće prednosti ZOP-a:

Prilagođenost javnom sektoru: radi se o europskom modelu upravljanja kvalitetom, koji su razvile javne uprave za primjenu u javnoj upravi.

Zajednički jezik: pomaže zaposlenicima i rukovodstvu da na konstruktivan način raspravljaju o organizacijskim pitanjima. Promiče dijalog i komparativno učenje (eng. *benchlearning*) (uzajamno učenje putem mjerenja i usporedbe rezultata te razmjene dobre prakse) među javnim upravama.

Uključivanje zaposlenika: postupak samoprocjene temelj je za sustavno uključivanje zaposlenika u poboljšanje organizacije.

Poboljšanje na temelju dokaza: potiče organizacije javnog sektora na prikupljanje i učinkovitu uporabu informacija i podataka.

Nema vanjskih troškova: ZOP je dostupan besplatno, a promiče ga Europski resursni centar za ZOP i mreža nacionalnih dopisnika za ZOP.

Dostupne su povratne informacije izvana: Mreža ZOP-a utvrdila je 2009. godine opći postupak kojim pružatelji vanjske procjene daju povratne informacije korisnicima ZOP-a u vidu preporuka za daljnji razvoj organizacije, a provodi se radi priznavanja statusa učinkovitog korisnika ZOP-a.

Nadalje, europski model ZOP 2020 uključuje naučene lekcije i rezultate sljedećega:

- ❑ *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners* (Kvaliteta javne uprave. Alati za praktičare), Europska komisija, 2018.

- ❑ *Embracing Innovation in Government: Global Trends* (Uključivanje inovacija u upravu: globalni trendovi), OECD, 2018.
- ❑ Deklaracija OECD-a o inovacijama u javnom sektoru, 2019.
- ❑ *The Principles of Public Administration* (Načela javne uprave), SIGMA, OECD, 2019.
- ❑ EPSA – Europska nagrada za javni sektor, EIPA
- ❑ Opservatorij inovacija u javnom sektoru (OPSI), OECD

NAČELA IZVRSNOSTI

Kao alat za upravljanje potpunom kvalitetom, ZOP podržava temeljne koncepte izvrsnosti koje je izvorno utvrdila Europska zaklada za upravljanje kvalitetom. ZOP ih prenosi u javni sektor s ciljem poboljšanja rada i učinkovitosti javnih organizacija. Provedbom ovih koncepata radi se razlika između tradicionalne birokratske javne organizacije i one koja je usmjerena na kulturu kvalitete rada.



Temelj modela ZOP-a je samoprocjena organizacije, što je polazišna točka u procesu sveobuhvatnog poboljšanja. Iako je ZOP prije svega usredotočen na vrednovanje i upravljanje radnim učincima kako bi se omogućila poboljšanja, krajnji je cilj doprinijeti dobrom upravljanju. Početak dobrog upravljanja označavaju zajednička načela/vrijednosti, koja je potrebno razmotriti pri procjeni. Definicije i nazivlje tih vrijednosti razlikuju se u različitim upravama bez obzira na zajedničke teme koje se kroz njih provlače, ali zajednički europski kontekst važna je referenca za korisnike ZOP-a prilikom razmatranja zajedničkih vrijednosti i načela u javnom sektoru.

Načelo 1.: Usmjerenost na rezultate

Organizacija je usredotočena na rezultate. Ostvaruju se rezultati koji zadovoljavaju sve dionike organizacije (vlasti, građane/korisnike, partnere i zaposlenike organizacije) s obzirom na postavljene ciljne vrijednosti.

Načelo 2.: Usmjerenost na građane/korisnike

Organizacija je usredotočena na potrebe postojećih i potencijalnih građana/korisnika. Uključuje ih u razvoj proizvoda i usluga te u poboljšanje vlastitih učinaka.

Načelo 3.: Vodstvo i postojanost svrhe

Ovo načelo objedinjuje vizionarsko i inspirativno vodstvo s postojanošću svrhe u promjenjivom okruženju. Vođe utvrđuju jasnu misiju, viziju i vrijednosti te stvaraju i održavaju unutarnje okružje u kojemu se zaposlenici mogu u potpunosti uključiti u ostvarivanje ciljeva organizacije.

Načelo 4.: Upravljanje procesima i činjenicama

Organizacija se vodi načelom da se željeni rezultat postiže na učinkovitiji način kad se povezanim resursima i aktivnostima upravlja kao jednim procesom, a djelotvorne odluke donose se na temelju analize podataka i informacija.

Načelo 5.: Razvoj i uključivanje zaposlenika

Zaposlenici na svim razinama čine srž organizacije i njihova potpuna uključenost omogućuje da se njihove sposobnosti upotrijebe za dobrobit organizacije. Doprinos zaposlenika treba povećati njihovim razvojem i uključivanjem, kao i stvaranjem radnog okruženja u kojemu vladaju zajedničke vrijednosti i kultura povjerenja, otvorenosti, osnaživanja i priznanja.

Načelo 6.: Stalno učenje, inovacije i poboljšanja

Izvrsnost se suprotstavlja *statusu quo* i donosi promjene putem stalnog učenja kako bi se stvorile prilike za inovacije i poboljšanja. Stalna poboljšanja stoga bi trebala biti trajni cilj organizacije.

Načelo 7.: Razvoj partnerstava

Organizacije javnog sektora trebaju druge dionike za postizanje svojih ciljanih vrijednosti te stoga trebaju razvijati i održavati partnerstva s dodanom vrijednošću. Organizacija i njezini isporučitelji međusobno su zavisni, a obostrano koristan odnos jača sposobnost obje strana za stvaranje vrijednosti.

Načelo 8.: Društvena odgovornost

Organizacije javnog sektora moraju preuzeti svoju društvenu odgovornost, poštovati ekološku održivost te pokušati zadovoljiti glavna očekivanja i zahtjeve lokalne i globalne zajednice.

Ova načela izvrsnosti integrirana su u strukturu ZOP-a, a stalno poboljšanje navedenih devet kriterija s vremenom će dovesti organizaciju na visoku razinu zrelosti. Za svako načelo razrađene su četiri razine zrelosti kako bi organizacija mogla stvoriti predodžbu svog puta prema izvrsnosti.

ŠTO JE NOVO U MODELU ZOP 2020

Zbog dokazane djelotvornosti, okvir za samoprocjenu nije mijenjan u odnosu na osam načela izvrsnosti na kojima se temelji. ZOP se i dalje sastoji od 9 kriterija i 28 podkriterija, ali neki su podkriteriji preformulirani radi boljeg razumijevanja.

Korisnici prijašnjih inačica ZOP-a neće imati većih poteškoća sa snalaženjem u novoj inačici jer se radi o blažoj nadogradnji. U modelu ZOP 2020 snažniji je fokus na **digitalizaciji** te se pridaje pažnja **agilnosti**, **održivosti** i **različitosti** pri povezivanju operativnih i strateških razina radi podrške **provedbi reformi**.

Veće promjene uvedene su na razini primjera, pri čemu su svi primjeri revidirani, opisi su skraćeni, a smanjen je i broj primjera. Pojmovnik je ažuriran u skladu s tim. U Prilogu se nalazi tablica s usporedbom inačica ZOP 2013 i ZOP 2020.

Organizacije mogu slobodno prilagoditi provedbu modela svojim posebnim potrebama i kontekstualnim okolnostima. Međutim, struktura modela od 9 kriterija i 28 podkriterija, kao i uporaba jedne od tablica za procjenu izrazito se preporučuje kako bi se postupak proveo u skladu s navedenim smjernicama.

Kako provesti ZOP

PROCES SAMOPROCJENE I POBOLJŠANJA

Provedba ZOP-a slijedi plan koji čine tri faze:

Faza 1.: Početak primjene ZOP-a

Odluka o provođenju ZOP-a označava početak procesa promjene i sveobuhvatnog unaprjeđenja organizacije. Od početka treba imati na umu da ZOP zahtijeva jasnu odgovornost, posvećenost i odluku rukovodstva o provedbi ZOP-a, kao i uključenost zaposlenika.

Faza 2. Samoprocjena prema ZOP-u

U ovoj fazi zaposlenici i rukovodstvo provode zajedničko samoprocjenjivanje organizacije na temelju zadanih kriterija kako bi utvrdili područja u kojima je organizacija snažna i ona u kojima su potrebna poboljšanja. Osim vrednovanja, glavni rezultat ove faze je katalog ideja za poboljšanja radi daljnjeg razvoja organizacije. Očekivani izlazni rezultat (*output*) je izvješće o samoprocjeni.

Faza 3.: Plan poboljšanja prema ZOP-u

Na temelju ideja za poboljšanja koje su osmišljene u 2. fazi sastavlja se plan poboljšanja, u kojemu se navodi način provedbe ideja za poboljšanje. Plan sadrži aktivnosti poredane prema prioritetu, njihov vremenski raspored i odgovornosti, kao i potrebni resursi za te aktivnosti.

Od tog trenutka Plan poboljšavanja prema ZOP-u treba se provoditi sukladno zadanim rokovima za provedbu pojedinih mjera poboljšavanja. Nakon toga može započeti novi proces samoprocjene. Takav ciklus osigurava proces stalnog poboljšanja organizacije.

Cijeli proces podupiru smjernice koje obuhvaćaju plan provedbe od deset koraka.

POSTUPAK VANJSKE PROCJENE

Kako bi organizacije javnog sektora koje primjenjuju ZOP mogle vidjeti rezultate svojih napora, model nudi **postupak vanjske procjene**, odnosno pružanja povratnih informacija s ciljem daljnje podrške korisniku ZOP-a na njegovu putu prema kvaliteti.

Između 6 i 12 mjeseci od odobrenja izvješća o samoprocjeni organizacija ima priliku prijaviti se za ovaj postupak kako bi dobila europsku oznaku „učinkovitog korisnika ZOP-a“. U slučaju pozitivne ocjene vanjskih stručnjaka za ZOP, dodjelom ove oznake potvrđuje se da je ZOP proveden na učinkovit način i da je organizacija počela ugrađivati načela izvrsnosti u svoju organizacijsku kulturu.

Dodjela **Oznake učinkovitog korisnika ZOP-a** odgovornost je država članica koje primjenjuju taj postupak. Organizacije koje se žele prijaviti za oznaku ZOP-a trebaju se unaprijed raspitati o postojećim mogućnostima u njihovoj državi.

Kako osigurati podršku za uporabu modela ZOP 2020

Godine 2001. osnovana je mreža nacionalnih dopisnika za ZOP i Europski resursni centar za ZOP (RC ZOP) nakon što su tu odluku donijeli glavni direktori nadležni za državne i javne službe. Mreža ZOP-a odgovorna je na europskoj razini za razvoj i praćenje ZOP-a. Ona periodički raspravlja o novim alatima i strategijama za promicanje provedbe ZOP-a. Svake dvije godine organizira europski događaj za korisnike ZOP-a, na kojemu nacionalni stručnjaci i korisnici raspravljaju o dobroj praksi i razmjenjuju ideje.

U državama članicama nacionalni dopisnici ZOP-a razvijaju odgovarajuće inicijative za poticanje i podršku primjeni tog modela u svojoj zemlji. Raspon takvih aktivnosti seže od uspostave nacionalnih resursnih centara do mrežnih stranica posvećenih ZOP-u ili konferencija o kvaliteti. Učestali su zajednički projekti provedbe ZOP-a, često u kontekstu financiranja iz sredstava EU-a, koji uključuju dvije ili više država članica ili kandidata za pristupanje EU-u (osobito u okviru programa Twinning i TAIX), kao i država s drugih kontinenata.

Europski resursni centar za ZOP ima sjedište pri Europskom institutu za javnu upravu (EIPA) u Maastrichtu (Nizozemska) i odgovoran je za pružanje podrške provedbi ZOP-a u Europi. Glavne zadaće Centra su izrada stručnog sadržaja, koordinacija sastanaka mreže ZOP-a, provedba izobrazbe, provedba anketnih istraživanja o provedbi ZOP-a, održavanje web-mjesta ZOP-a www.eipa.eu/caf, koje sadrži sve bitne informacije o korisnicima ZOP-a i nacionalnim dopisnicima za ZOP, kao i sve povezane publikacije (izvješća o provedbi anketnog istraživanja i biltene).

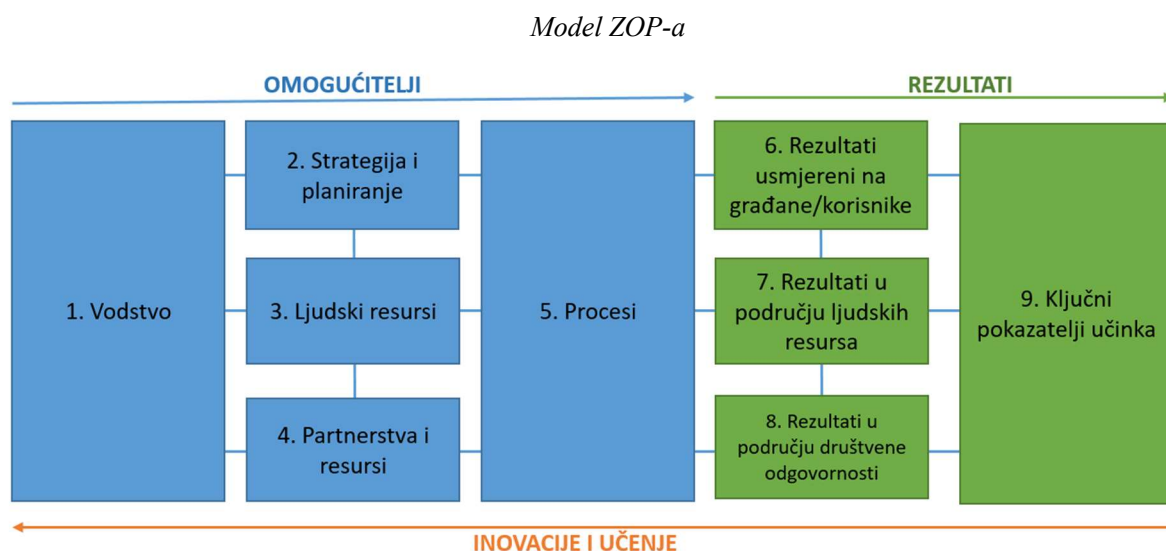
Osim toga, na zahtjev država članica pruža podršku u organizaciji događaja za korisnike ZOP-a koji se svake dvije godine održavaju na europskoj razini te provode zajednički europski program izobrazbe za pružatelje vanjske procjene primjene ZOP-a.

Poglavlja u nastavku sadrže informacije o:

- ☐ okviru za procjenu ZOP 2020 (poglavlje II.)
- ☐ sustavu ocjenjivanja (poglavlje III.)
- ☐ procesu samoprocjene (poglavlje IV.)
- ☐ postupku vanjske procjene (poglavlje V.)
- ☐ pojmovnik ZOP-a.

II. Što vrednovati: Okvir za procjenu

Strukturom od devet kriterija utvrđeni su glavni aspekti koje valja uzeti u obzir u bilo kakvoj organizacijskoj analizi.



Navedenih pet omogućitelja pomaže organizaciji u postizanju najboljih mogućih učinaka.

- ☐ Najvažniji je vodstvo (1), koje određuje strateško usmjerenje organizacije i postavlja organizacijske temelje.
- ☐ Dobro vodstvo koristi instrumente strategije i planiranja (2), upravlja ljudskim resursima (3), surađuje s partnerima i upravlja resursima (4) kao što su proračun, znanje i informacijske tehnologije (IT).
- ☐ Na temelju toga organizacija utvrđuje i dokumentira unutarnje procese (5) i stalno ih razvija.
- ☐ Ako je organizacija u stanju unaprijediti omogućitelje, postići će i izvrsne rezultate za svoje korisnike, dionike, zaposlenike, građane i društvo. ZOP-om su utvrđena četiri kriterija za mjerenje rezultata rada organizacije.

Tijekom postupka samoprocjene potrebno je razlikovati uzročno-posljedični odnos između omogućitelja (uzroci) i rezultata (posljedice) od holističkog odnosa među uzrocima (omogućiteljima).

Valja uzeti u obzir uzročno-posljedični odnos između omogućitelja (uzroci) i rezultata (posljedice). Organizacija bi uvijek trebala provjeravati dosljednost između određenog rezultata i prikupljenih “dokaza” o odgovarajućim kriterijima za omogućitelje.

U nastavku je nekoliko primjera te povezanosti:

- ☐ Rezultati u području odnosa s građanima/korisnicima – npr. koliko su građani zadovoljni radom organizacije (ministarstva, općine, škole itd.)? Kako ocjenjuju dostupnost putem telefona? Kakvo je radno vrijeme centra za pružanje usluga građanima?
- ☐ Rezultati u području ljudskih resursa – npr. koliko su zaposlenici zadovoljni svojim radom u organizaciji? Kakav je radni učinak zaposlenih? Koje programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja pohađaju?
- ☐ Rezultati u području društvene odgovornosti – npr. koliko se koristi reciklirani papir? Koliko inicijativa za transparentnost / otvorene podatke organizacija podržava?
- ☐ Rezultati u području ključnih učinaka – npr. koliko organizacija svojim radom utječe na izlazne rezultate i ishode (u području javnog prijevoza, policijske sigurnosti, zaštite okoliša, socijalnih usluga, kvalitete zakona itd.)?

Tu dosljednost ponekad je teško provjeriti jer se u procesu postizanja rezultata različiti uzroci (omogućitelji) nalaze u međusobnoj interakciji. U svakom slučaju, pri izradi procjene potrebno je provjeriti daju li rezultati prikazani na desnoj strani odgovarajuće povratne informacije o odgovarajućim kriterijima na lijevoj strani.

Kriteriji za omogućitelje

Kriteriji 1. – 5. odnose se na upravljačke metode u organizaciji, takozvane omogućitelje. Oni određuju djelovanje organizacije i njezin način pristupanja zadacima radi postizanja željenih rezultata. Procjenu djelovanja koje se odnosi na omogućitelje treba temeljiti na tablici za procjenu omogućitelja (vidi poglavlje „Kako ocijeniti: Sustav ocjenjivanja“)

Kriterij 1.: Vodstvo

Podkriterij 1.1.

Odrediti smjer organizacije razvojem njezine misije, vizije i vrijednosti

Podkriterij 1.2.

Upravlјati organizacijom, njezinim učincima i stalnim poboljšanjima

Podkriterij 1.3.

Inspirirati, motivirati i podržavati zaposlenike u organizaciji te djelovati kao uzor

Podkriterij 1.4.

Njegovati učinkovite odnose s političkim vlastima i drugim dionicima



U sustavu predstavničke demokracije izabrani političari donose strateške odluke i utvrđuju ciljeve koje žele postići u različitim područjima politika. Vodstvo organizacija javnog sektora pomaže tijelima političke vlasti u formuliranju javnih politika, savjetujući ih na temelju svoje stručnosti na određenom polju. Odgovorno je za provedbu i ostvarivanje javnih politika. ZOP čini jasnu razliku između uloge političkog vodstva i uloge vođe/rukovodstva javne organizacije, naglašavajući važnost dobre suradnje između tih aktera za postizanje rezultata javnih politika.

Kriterij 1. usmjeren je na ponašanje ljudi zaduženih za organizaciju: najviše rukovodstvo. Njihov je posao složen. Kao dobro rukovodstvo, oni bi trebali stvoriti jasnu i jedinstvenu svrhu rada organizacije. Uspostavljaju okruženje u kojemu organizacija i njezini zaposlenici mogu postići izvrsnost te osiguravaju djelovanje odgovarajućeg upravljačkog mehanizma. Kao omogućitelji, oni podržavaju zaposlenike u njihovoj organizaciji i osiguravaju učinkovite odnose sa svim dionicima, a posebno s političkom hijerarhijom.

Procjena

Razmislite kako vodstvo organizacije nastoji postići sljedeće:

Podkriterij 1.1. Odrediti smjer organizacije razvijanjem njezine misije, vizije i vrijednosti

Vodstvo osigurava da se organizacija vodi jasnom misijom, vizijom i temeljnim vrijednostima. To znači da razvija misiju (zašto postojimo / što je naš mandat?), viziju (kamo želimo ići / čemu težimo?) i vrijednosti (što usmjerava naše ponašanje?) potrebne za dugoročan uspjeh organizacije. Informira o njima i osigurava njihovo ostvarivanje. Svakoj javnoj organizaciji potrebne su vrijednosti koje čine okvir za sve aktivnosti organizacije – vrijednosti u skladu s njezinom misijom i vizijom.

Organizacije javnog sektora moraju aktivno podupirati vrijednosti kao što su demokracija, vladavina prava, usmjerenost na građane, različitost i rodna ravnopravnost, pravedno radno okruženje, sprječavanje korupcije, društvena odgovornost i borba protiv diskriminacije: vrijednosti koje istodobno predstavljaju uzor cijelom društvu.

Vodstvo stvara uvjete za ostvarivanje tih vrijednosti.

Vodstvo treba osigurati agilnost organizacije te biti svjesno izazova i prilika koje donosi digitalizacija.

Primjeri

- Odrediti jasan smjer organizacije razvojem misije, vizije i vrijednosti, uz uključivanje relevantnih dionika i zaposlenika.
- Osigurati da europska načela i vrijednosti javnog sektora kao što su integritet, transparentnost, inovativnost, društvena odgovornost, održivost, različitost i rodna ravnopravnost budu uključene u strategije i aktivnosti organizacije.
- Osigurati usklađenost misije, vizije i vrijednosti s lokalnim, nacionalnim, međunarodnim i nadnacionalnim strategijama, uzimajući u obzir digitalizaciju, reforme javnog sektora i zajedničke europske programe (npr. COR, EU2020, bolja regulativa).
- Osigurati informiranje i dijalog o misiji, viziji, vrijednostima, strateškim i operativnim ciljevima sa svim zaposlenicima organizacije i drugim dionicima.
- Osigurati agilnost organizacije povremenim preispitivanjem misije, vizije i vrijednosti, kako bi odražavale promjene u vanjskom okruženju (npr. digitalizaciju, klimatske promjene, reforme javnog sektora, demografska kretanja, utjecaj pametnih tehnologija i društvenih medija, zaštitu osobnih podataka, političke i gospodarske promjene, društvene podjele, raznolike potrebe i stavove korisnika).
- Pripremiti organizaciju za izazove i promjene digitalne preobrazbe (npr. strategija digitalizacije, stručno osposobljavanje i usavršavanje, smjernice za zaštitu osobnih podataka, imenovanje službenika za zaštitu osobnih podataka).

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 1.2. Upravlјati organizacijom, njezinim učincima i stalnim poboljšanjima

Najviše rukovodstvo razvija, provodi i prati sustav upravljanja organizacijom. Odgovarajuća organizacijska struktura s jasnim odgovornostima za sve razine zaposelnika, kao i definirano upravljanje, podrška i temeljni procesi, trebaju jamčiti učinkovito ostvarivanje strategije organizacije u pogledu izlaznih rezultata (*output*) i ishoda (*outcome*). Upravljanje učincima temelji se na utvrđene mjerljive cilјane vrijednosti koje odražavaju izlazne rezultate i ishode aktivnosti organizacije. Integrirani sustavi upravljanja učincima kombiniraju izlazne rezultate i ishode s resursima kako bi se omogućilo usmjeravanje na temelju racionalnih dokaza. Time se omogućuje redovit pregled učinaka i rezultata.

Najviše rukovodstvo odgovorno je za poboljšanje učinaka. Priprema se za budućnost organiziranjem promjena potrebnih za izvršenje te misije. Uvođenje procesa stalnog poboljšanja temeljni je cilj upravljanja kvalitetom. Vođe postavljaju temelje za stalno poboljšavanje osiguravanjem kulture otvorenosti za inovacije, učenje i etično ponašanje.

Primjeri

- a. Utvrditi odgovarajuće upravljačke strukture, procese, funkcije, odgovornosti i nadležnosti kojima se osigurava agilnost organizacije.
- b. Usmjeravati poboljšanja sustava upravljanja organizacijom i učinaka u skladu s očekivanjima dionika i različitim potrebama korisnika.
- c. Utvrditi upravljački informacijski sustav koristeći informacije iz sustava unutarnjih kontrola i upravljanja rizicima.
- d. Postaviti cilјane vrijednosti te koristiti uravnoteženi skup rezultata i ishoda za mjerenje i vrednovanje učinaka i utjecaja organizacije, vodeći se pritom različitim potrebama korisnika i građana kao prioritetom.
- e. Osigurati dobru unutarnju i vanjsku komunikaciju cjelokupne organizacije i koristiti nova sredstva komunikacije, među ostalim i društvene medije.
- f. Razviti sustav upravljanja koji sprječava korupciju i neetično ponašanje, ali i pruža podršku zaposlenicima putem smjernica za pridržavanje pravila.

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 1.3. Inspirirati, motivirati i podržavati zaposlenike u organizaciji te djelovati kao uzor

Najviše rukovodstvo inspirira, motivira i podržava zaposlenike osobnim primjerom i upravljanjem ljudskim resursima. Budući da djeluju kao uzori, njihovo djelovanje odražava utvrđene ciljeve i vrijednosti, potičući zaposlenike da djeluju na isti način. Zaposlenici imaju podršku najvišeg rukovodstva u obavljanju svojih poslova kako bi ostvarili svoje ciljane vrijednosti. Transparentan stil rukovođenja utemeljen na obostranim povratnim informacijama, uzajamnom povjerenju i otvorenoj komunikaciji motivira zaposlenike da pridonesu uspjehu organizacije.

Osim ovih pitanja osobnog ponašanja, središnji čimbenici za motivaciju i podršku zaposlenicima mogu se naći i u sustavu rukovođenja i upravljanja organizacijom. Delegiranje nadležnosti i dužnosti, uključujući i odgovornost, osnovni je temelj motivacije zaposlenika. Jednake prilike za osobni razvoj i učenje te sustavi priznanja i nagrađivanja također su motivirajući čimbenici.

Primjeri

- a. Inspirirati zaposlenike njegovanjem kulture inovativnog vodstva utemeljenoga na uzajamnom povjerenju i otvorenosti.
- b. Voditi druge vlastitim primjerom, odnosno djelovati u skladu s utvrđenim ciljevima i vrijednostima (npr. integritet, davanje smisla, poštovanje, sudjelovanje, inovativnost, osnaživanje, točnost, odgovornost, agilnost).
- c. Promicati kulturu uzajamnog povjerenja između najvišeg rukovodstva i zaposlenika, s proaktivnim mjerama protiv diskriminacije svake vrste, potičući jednake prilike te baveći se pojedinačnim potrebama i osobnim okolnostima zaposlenika.
- d. Redovito informirati i savjetovati zaposlenike o ključnim pitanjima koja se tiču organizacije.
- e. Osnaživati i podupirati zaposlenike pružajući im pravovremene povratne informacije radi poboljšanja njihova radnog učinka.
- f. Promicati kulturu učenja, poticati zaposlenike na razvoj kompetencija i prilagodbu novim zahtjevima (pripremanjem za neočekivano i brzim učenjem).

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 1.4. Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim dionicima

Najviše rukovodstvo nadležno je za upravljanje odnosima sa svim odgovarajućim dionicima koji imaju interes u organizaciji ili njezinim djelatnostima. Rukovodstvo u javnom sektoru stoga vodi usmjereni dijalog s političkim vlastima i ostalim dionicima. Također potiče dijalog između organizacije i političkih vlasti. Ovaj podkriterij opisuje jednu od glavnih razlika između javnog sektora i privatnih organizacija. Organizacije javnog sektora moraju se usredotočiti na odnose s političkim vlastima iz različitih perspektiva.

S jedne strane, pojedini političari mogu imati funkciju vodstva jer oni – zajedno s čelnicima organizacija javnog sektora – formuliraju ciljne vrijednosti. Na taj način organizacije javnog sektora djeluju kao upravljačka tijela političkih vlasti. S druge strane, političke vlasti mogu predstavljati i određenu skupinu dionika s kojom valja održavati odnos.

Primjeri

- a. Analizirati i pratiti potrebe i očekivanja dionika, među ostalim i odgovarajućih političkih vlasti.
- b. Pomagati odgovarajućim tijelima političke vlasti u definiranju javnih politika koje se odnose na organizaciju
- c. Uskladiti učinke organizacije s javnim politikama i političkim odlukama.
- d. Održavati proaktivne odnose s tijelima političke vlasti iz odgovarajućih izvršnih i zakonodavnih područja.
- e. Njegovati partnerstva s važnim dionicima (građanima, nevladinim organizacijama, interesnim skupinama i strukovnim udruženjima, industrijom, drugim tijelima javne vlasti itd.).
- f. Podizati javnu svijest o organizaciji, njezin ugled i priznatost te razviti koncept promidžbe usmjerene na potrebe dionika.

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Kriterij 2.: Strategija i planiranje

Podkriterij 2.1.

Utvrđiti potrebe i očekivanja dionika, vanjsko okruženje i bitne upravljačke informacije

Podkriterij 2.2.

Razviti strategije i planove na temelju prikupljenih podataka

Podkriterij 2.3.

Informirati o strategijama i planovima, provoditi ih i preispitivati

Podkriterij 2.4.

Upravljanje promjenama i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i otpornost organizacije



Provedba misije i vizije javne organizacije zahtijeva jasnu strategiju. Postavljanje strateških ciljeva uključuje utvrđivanje potreba i očekivanja dionika, odabir opcija, određivanje prioriteta na temelju javnih politika i ciljeva te potreba drugih dionika, uzimajući u obzir raspoložive resurse.

Strategijom se definiraju izlazni rezultati (proizvodi i usluge) i ishodi (utjecaj) koji se žele postići te način mjerenja napretka, uzimajući u obzir odgovarajuće ključne čimbenike uspjeha.

Strategiju treba oblikovati u planove, programe, operativne i mjerljive ciljeve kako bi se mogla uspješno provesti. Planiranje treba uključivati nadzor i upravljanje, kao i osjetljivost prema potrebama za modernizacijom i inovacijama, što pomaže organizaciji u poboljšanju njezina rada. Kričičko praćenje provedbe strategije i planiranja trebalo bi rezultirati njihovim ažuriranjem i prilagodbom kad god je to potrebno.

Procjena

Razmotrite što organizacija čini kako bi postigla sljedeće:

Podkriterij 2.1. Utvrditi potrebe i očekivanja dionika, vanjsko okruženje i bitne upravljačke informacije

Ciklus *PDCA* (djeluj, planiraj, provjeri, napravi) ima važnu ulogu u razvoju i provedbi strategije i planiranja u javnoj organizaciji. Definiranje strategije počinje prikupljanjem pouzdanih informacija o sadašnjim i budućim potrebama svih bitnih dionika o unutarnjim učincima i sposobnostima organizacije u vanjskom okruženju, uključujući reforme javnog sektora na nacionalnoj i europskoj razini. Postavljanje ciljeva i utvrđivanje uvjeta koje je potrebno ispuniti da bi se ostvarili strateški ciljevi – na temelju detaljne analize rizika i upravljanja – ima ključnu ulogu u osiguravanju učinkovite provedbe i daljnjeg praćenja.

Ti su podaci neophodni za podršku procesu strateškog i operativnog planiranja. Također su i temelj za upravljanje planiranim poboljšanjima organizacijskih učinaka.

Prema pristupu *PDCA*, u suradnji s dionicima treba provoditi redovita preispitivanja kako bi se pratile promjene njihovih potreba i njihovo zadovoljstvo. Kvaliteta ovih podataka i sustavna analiza povratnih informacija dionika preduvjet je kvalitete planiranih rezultata.

Primjeri

- Redovito motriti i analizirati vanjsko okruženje, uključujući zakonodavno i političko okruženje, demografske promjene i digitalizaciju te globalne čimbenike, kao što su klimatske promjene, kao ulazne čimbenike za izradu strategija i planova.
- Utvrditi sve bitne dionike i analizirati podatke o njihovim trenutačnim i budućim potrebama, očekivanjima i zadovoljstvu.
- Analizirati reforme javnog sektora na nacionalnoj i europskoj razini radi definiranja i pregleda učinkovitih strategija.
- Analizirati učinke i sposobnost organizacije, s težištem na unutarnjim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama/rizicima.

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 2.2. Razviti strategije i planove na temelju prikupljenih informacija	
Razvijanje strategije znači definiranje strateških ciljeva za javnu organizaciju u skladu s javnim politikama, potrebama odgovarajućih dionika i vizijom najvišeg rukovodstva, uključujući i dostupne upravljačke informacije, kao i podatke o zbivanjima u vanjskom okruženju. Strateški prioriteti i odluke koje donosi najviše rukovodstvo trebaju osigurati jasne ciljeve za izlazne rezultate i ishode, kao i resurse za njihovo ostvarivanje. Društvena odgovornost organizacija javnog sektora treba se odražavati u njihovoj strategiji. Planiranje uključuje svjestan i metodički pristup koji će voditi organizaciju na svim razinama prema ostvarenju strateških ciljeva. Pri planiranju treba definirati pokazatelje i sustave praćenja rezultata koji će se koristiti u narednoj fazi, fazi izvršenja. Razradom strategija i akcijskih planova, stvara se okvir za mjerenje rezultata koji će se procjenjivati prema kriterijima koji se odnose na građane/korisnike (kriterij 6.), ljudske resurse (kriterij 7.), društvenu odgovornost (kriterij 8.) i ključne učinke (kriterij 9.).	Primjeri - Razviti strategiju definiranjem dugoročnih i kratkoročnih prioriteta i ciljeva u skladu s vizijom te nacionalnim i europskim strategijama. - Uključiti dionike i koristiti podatke o njihovim različitim potrebama i stavovima pri izradi strategija i planova. - Uključiti aspekte održivosti, društvene odgovornosti, različitosti i rodne ravnopravnosti u organizacijske strategije i planove. - Razviti planove definiranjem prioriteta, ciljeva, izlaznih rezultata (pruženih proizvoda i usluga) i ishoda u skladu s misijom i reformom javnog sektora. - Osigurati raspoloživost sredstava za učinkovitu provedbu plana. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 2.3. Komunicirati, provoditi te preispitivati strategije i planove

Sposobnost organizacije za provedbu strategije ovisi o kvaliteti planova i programa u kojima su razrađeni ciljevi i rezultati koji se očekuju od svake organizacijske razine, kao i od zaposlenika. Bitni dionici i zaposlenici na različitim organizacijskim razinama stoga trebaju biti dobro informirani o ciljevima i podciljevima koji se odnose na njih kako bi se osigurala učinkovita i ujednačena provedba strategije.

Organizacija mora provoditi strategiju na svim razinama. Najviše rukovodstvo treba osigurati odgovarajuće procese, upravljanje projektima i programima te organizacijsku strukturu kojom će se osigurati učinkovita i pravovremena provedba.

Organizacije trebaju dosljedno i kritički pratiti provedbu svoje strategije i planova, prilagođavati postupke i procese kada je nužno ili ih po potrebi ažurirati. Potrebno je informirati sve bitne dionike o strategiji i planiranju.

Primjeri

- a. Preoblikovati strategije organizacije u odgovarajuće planove, zadatke i ciljeve za ustrojstvene jedinice i pojedince.
- b. Razviti planove i programe s ciljevima i rezultatima za svaku organizacijsku jedinicu te pokazateljima očekivanih rezultata.
- c. Komunicirati interno i sa svim bitnim dionicima o strategijama, planovima rada i učinkovitosti te željenim/ostvarenim rezultatima organizacije.
- d. U redovitim vremenskim razmacima pratiti i vrednovati učinke organizacije na svim razinama (ustrojstvene jedinice, nadležnosti, organigram) radi kontrole učinkovitosti, djelotvornosti i razine provedbe strategija.

[Dodijelite bodove koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 2.4. Upravljanje promjenama i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i prilagodljivost organizacije	
Učinkovit javni sektor treba osigurati svoju agilnost i prilagodljivost kako bi mogao uvoditi inovacije i mijenjati praksu radi zadovoljenja novih očekivanja građana/korisnika, poboljšanja kvalitete usluga i smanjenja troškova. Inovativnost se može osigurati na više načina: ☐ provedbom inovativnih metoda i postupaka proizvodnje roba i pružanja usluga ☐ novim metodama upravljanja programima rada ☐ uvođenjem inovativnih usluga ili roba koje imaju veću dodanu vrijednost za građane i korisnike. Faza oblikovanja je ključna: za daljnje odluke, za operativno pružanje usluga i za vrednovanje samih inovacija. Stoga je jedna od glavnih dužnosti rukovodstva razviti i pokazivati otvoren, pozitivan stav prema prijedlozima za poboljšanje, bez obzira na to odakle dolaze.	Primjeri a. Utvrditi potrebe za inovacijama i pokretače inovacija, uzimajući u obzir mogućnosti i pritisak digitalne preobrazbe. b. Informirati sve bitne dionike o inovacijskoj politici organizacije. c. Izgraditi kulturu inovativnosti te stvoriti okvir i prostor za međuorganizacijski razvoj. d. Učinkovito upravljati promjenama te u ranoj fazi informirati i uključiti zaposlenike i dionike. e. Uvesti sustave za osmišljavanje kreativnih ideja te poticati inovativne prijedloge zaposlenika i dionika na svim razinama, podržavajući istraživanje i testiranje. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Kriterij 3.: Ljudski resursi

Podkriterij 3.1.

Upravljati ljudskim resursima i unaprjeđivati ih radi podrške provedbi organizacijske strategije

Podkriterij 3.2.

Razvijati i upravljati kompetencijama zaposlenih

Podkriterij 3.3.

Uključivati i osnaživati zaposlenike te brinuti o njihovoj dobrobiti



Ljudi su najvažnija vrijednost organizacije. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima omogućuje organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve i iskoristi snage i sposobnosti zaposlenika. Uspješno upravljanje ljudskim resursima potiče angažman, motivaciju, razvoj i zadržavanje zaposlenika. Organizacija mora upravljati kompetencijama i koristiti puni potencijal svojih zaposlenika na pojedinačnoj razini kako bi osigurala organizacijsku agilnost.

Ključno je unaprjeđivati razvoj vodstva, upravljanje talentima i strateško planiranje radne snage jer su zaposlenici najveće ulaganje organizacije.

Poštovanje i pravednost, otvoreni dijalog, osnaživanje, politička neutralnost, nagrade i priznanja, bržnost i osiguravanje sigurnog i zdravog okruženja temelj su za razvoj predanosti i sudjelovanje zaposlenika u postizanju organizacijske izvrsnosti.

Važno je shvatiti da zadovoljstvo korisnika organizacijom ovisi o zadovoljnim zaposlenicima organizacije.

Procjena

Razmotrite što organizacija čini kako bi postigla sljedeće:

Podkriterij 3.1. Upravljanje ljudskim resursima i unaprjeđivanje ih radi podrške provedbi organizacijske strategije	
Sveobuhvatan pristup upravljanju ljudskim resursima, kulturom radnog mjesta i radnim okruženjem ključan je dio strateškog planiranja u organizaciji. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima omogućuje zaposlenicima učinkovit doprinos misiji, viziji i ciljevima organizacije. Ovim podkriterijem procjenjuje se usklađuje li organizacija svoje strateške ciljeve sa svojim ljudskim resursima utvrđivanjem, razvojem, korištenjem i unaprjeđivanjem ljudskih resursa na transparentan način te njihovim uzimanjem u obzir radi postizanja optimalnog uspjeha. Ispituje se koliko je organizacija uspješna u privlačenju i zadržavanju zaposlenika koji su sposobni pružati usluge i proizvode koji odražavaju potrebe te očekivanja korisnika. To uključuje redovite analize trenutačnih i budućih potreba za ljudskim resursima te razvoj i provedbu politike upravljanja ljudskim resursima koja sadrži objektivne kriterije za zapošljavanje, upravljanje karijerom, napredovanje, naknade za rad, nagrade, zasluge i sposobnosti (<i>merit</i>) te za raspored na rukovodeća radna mjesta.	Primjeri - Analizirati trenutačne i buduće potrebe za ljudskim resursima u skladu sa strategijom organizacije. - Razviti i provoditi transparentnu politiku upravljanja ljudskim resursima, utemeljenu na objektivnim kriterijima za zapošljavanje, napredovanje, naknade za rad, razvoj, prenošenje ovlasti, dužnosti, nagrade i raspored na rukovodeća radna mjesta, u skladu s načelima upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. - U politici upravljanja ljudskim resursima provoditi načela pravednosti, političke neutralnosti, zasluga i sposobnosti, jednakih prilika, različitosti, društvene odgovornosti i ravnoteže poslovnog i privatnog života te preispitivati potrebu za unaprjeđivanjem karijera žena i razvijati planove u skladu s time. - Osigurati raspoloživost kompetencija i sposobnosti potrebnih za ostvarivanje misije, vizije i vrijednosti organizacije, pridajući posebnu važnost društvenim vještinama, agilnom načinu razmišljanja, digitalnim vještinama i inovativnosti. - Podržavati kulturu rada i učinkovitosti definiranjem ciljeva rada u suradnji sa zaposlenicima, sustavnim praćenjem njihova radnog učinka i međusobnim dijalogom o učinku. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 3.2. Razvijati i upravljati kompetencijama zaposlenih

Utvrđivanje i razvoj kompetencija zaposlenika te upravljanje njima ključno je za uspjeh organizacije. Individualni planovi razvoja kompetencija zaposlenika i redoviti razgovori o učinku temelj su za poticanje zaposlenika na preuzimanje veće odgovornosti i inicijative za stalni razvoj organizacijskih kompetencija.

Kad je to u skladu sa strateškim ciljevima, organizacija također potiče rad i učinkovitost zaposlenika te podržava dinamičnu radnu kulturu promicanjem inovativnih metoda izobrazbe (npr. e-učenje, multimedijskog pristupa, dizajnerskog promišljanja).

Osim toga, na visoko konkurentnom tržištu rada to je potrebno za privlačenje mladih i talentiranih ljudi koji će pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Primjeri

- a. Provoditi strategiju/plan razvoja ljudskih resursa utemeljen na utvrđenim trenutačnim i budućim potrebama za kompetencijama, vještinama i radnim učincima zaposlenika.
- b. Privlačiti i razvijati talente potrebne za ostvarivanje misije, vizije i ciljeva.
- c. Omogućiti nove i inovativne oblike učenja radi razvoja kompetencija (dizajnersko promišljanje, timski rad, laboratorijski i eksperimentalni rad; e-učenje, učenje na radnom mjestu).
- d. Uspostaviti individualne planove razvoja kompetencija zaposlenika koji uključuju osobne vještine (npr. otvorenost za inovacije), kao dio redovitih razgovora o učinku (razgovor o razvoju zaposlenika), koji predstavljaju forum za obostrane povratne informacije i usklađivanje očekivanja.
- e. Razviti posebne programe i izobrazbu za razvoj najvišeg rukovodstva, koji uključuju instrumente javnog upravljanja.
- f. Usmjeravati nove zaposlenike mentorstvom, *coachingom* i osobnim savjetovanjem.
- g. Razvijati i promicati suvremene metode izobrazbe (npr. multimedijski pristup, osposobljavanje na radnome mjestu, e-učenje, korištenje društvenih medija).
- h. Procijeniti učinke izobrazbe i razvojnih programa na organizacijske ciljeve i prijenos znanja među zaposlenicima.

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 3.3. Uključivati i osnaživati zaposlenike te voditi računa o njihovoj dobrobiti

Uključenost zaposlenika je stvaranje okruženja u kojemu zaposlenici imaju utjecaj na odluke i mjere koje se tiču njihovih radnih mjesta. Rukovodstvo i zaposlenici aktivno surađuju u razvoju organizacije, razbijajući organizacijske silose dijalogom, stvaranjem prostora za kreativnost, inovacije i prijedloge za poboljšanje učinkovitosti. Zaposlenicima treba pomoći da ostvare svoj puni potencijal. Za ispravno provođenje politike upravljanja ljudskim resursima uvjet je da najviše rukovodstvo u organizaciji pokaže kako im je stalo do pitanja koja se tiču zaposlenika i do njihove dobrobiti te da aktivno promiču kulturu otvorene komunikacije i transparentnosti.

Posvećenost zaposlenika može se postići putem formalnih foruma, kao što su savjetodavni odbori, te svakodnevnim dijalogom (npr. idejama za poboljšanja). Provođenje anketa o zadovoljstvu zaposlenika i ocjenjivanje najvišeg rukovodstva bitno je radi dobivanja više podataka o radnom ozračju i korištenja tih rezultata u svrhu poboljšanja.

Primjeri

- a. Promicati kulturu otvorene komunikacije i dijaloga te poticati timski rad.
- b. Uključivati zaposlenike i njihove predstavnike (npr. sindikate) u razvoj planova, strategija, ciljeva, oblikovanje procesa te u utvrđivanje i provođenje aktivnosti kojima se uvode poboljšanja i inovacije.
- c. Razviti sustave za prikupljanje ideja i prijedloga zaposlenika.
- d. Redovito anketirati zaposlenike te objavljivati i davati povratne informacije o rezultatima, njihovoj analizi i iz toga proizašlim mjerama poboljšanja.
- e. Osigurati dobre radne uvjete u cijeloj organizaciji, vodeći računa o svim zahtjevima sigurnosti i zaštite zdravlja na radu.
- f. Osigurati uvjete koji omogućuju ravnotežu poslovnog i privatnog života zaposlenika (npr. mogućnost prilagodbe radnog vremena, nepuno radno vrijeme, roditeljni/roditeljski dopust).
- g. Obratiti posebnu pažnju na potrebe zaposlenika u društveno nepovoljnijem položaju i osoba s invaliditetom.
- h. Osigurati prilagođene programe i metode nenovčanog nagrađivanja ljudi (npr. planiranjem i preispitivanjem naknada i pogodnosti za zaposlenike te podržavanjem društvenih, kulturnih i sportskih aktivnosti usmjerenih na zdravlje i dobrobit zaposlenih).

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Kriterij 4.: Partnerstva i resursi

Podkriterij 4.1.

Graditi i njegovati partnerstva s bitnim organizacijama

Podkriterij 4.2.

Suradivati s građanima i organizacijama civilnog društva

Podkriterij 4.3.

Upravlјati financijama

Podkriterij 4.4.

Upravlјati informacijama i znanjem

Podkriterij 4.5.

Upravlјati tehnologijom

Podkriterij 4.6.

Upravlјati materijalnom imovinom



Organizacijama javnog sektora potrebni su različiti resursi kao podrška provedbi strategije i planiranja te učinkovitim provođenju procesa. Resursi mogu biti materijalne ili nematerijalne prirode te zahtijevaju pažljivo upravljanje.

Različiti partneri, npr. druge javne organizacije, organizacije civilnog društva, obrazovne organizacije i privatni pružatelji usluga donose organizaciji potrebna stručna znanja i potiču njezinu usmjerenost na vanjsko okruženje.

Suradnja s građanima i organizacijama civilnog društva vrsta je partnerstva koja postaje sve važnija za organizacije javnog sektora. Javne organizacije sve se više smatraju dijelom lanca organizacija koje zajednički rade na postizanju određenih ishoda za građane (npr. u području sigurnosti ili zdravlja).

Osim partnerstvima, organizacije moraju upravljati odgovarajućim resursima, kao što su financijski resursi, znanje, tehnologija, objekti i oprema kako bi osigurale njihovo učinkovito funkcioniranje.

Učinkovito, inovativno i transparentno upravljanje resursima ključno je kako bi javne organizacije osigurale odgovornost prema različitim dionicima u pogledu legitimne uporabe raspoloživih resursa.

Procjena

Razmotrite što organizacija čini kako bi postigla sljedeće:

Podkriterij 4.1. Graditi i njegovati partnerstva s odgovarajućim organizacijama	
U našem društvu koje se neprekidno mijenja i usložnjava javne organizacije moraju upravljati odnosima s drugim organizacijama kako bi ostvarile svoje strateške ciljeve. Partneri mogu pripadati privatnom, nevladinom i javnom sektoru. Organizacije bi stoga trebale utvrditi tko su im glavni partneri i sklopiti sporazume s njima. Za uspjeh lanca javnih politika ključna je suradnja između različitih institucionalnih razina.	Primjeri - Utvrđiti glavne partnere (npr. kupac – pružatelj usluge, dobavljač, suproizvođač, dodatni/zamjenski dobavljač proizvoda, vlasnik, osnivač) iz privatnog i javnog sektora te civilnog društva radi izgradnje održivih odnosa utemeljenih na povjerenju, dijalogu i otvorenosti. - Upravljati sporazumima o partnerstvu, uzimajući u obzir potencijal različitih partnera za ostvarivanje obostrane koristi i pružanje uzajamne podrške stručnošću, resursima i znanjem. - Definirati ulogu i odgovornosti svakog partnera, uključujući kontrole, vrednovanja i preispitivanja; sustavno pratiti rezultate i učinke partnerstava. - Osigurati načela i vrijednosti organizacije odabirom društveno odgovornih dobavljača u kontekstu javne nabave. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 4.2. Suradivati s građanima i organizacijama civilnog društva	
Uključivanje građana i organizacija civilnog društva sve se više smatra nužnim resursom za poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti javnih organizacija. Povratne informacije u obliku pritužbi, ideja i prijedloga smatraju se važnim ulaznim čimbenikom poboljšanja usluga i proizvoda. Partnerstva s organizacijama civilnog društva bitna su tijekom cijelog ciklusa politika: kao sudionici u odlučivanju, oblikovanju, proizvodnji i ocjenjivanju. Kao suodlučitelji, građani utječu na odluke koje se na njih odnose. Kao suoblikovatelji, mogu utjecati na razvoj usluga koje će odgovarati njihovim potrebama. Kao suproizvođači, uključeni su u ciklus izrade i/ili pružanja usluga. Kao suocjenjivači, građani ocjenjuju kvalitetu usluga i javnih politika.	Primjeri - Osigurati transparentnost provedbom proaktivne politike informiranja i pružanjem otvorenih podataka organizacije. - Aktivno poticati sudjelovanje građana i suradnju s njima: - suoblikovanje i suodlučivanje: putem savjetodavnih skupina, anketa, istraživanja javnog mnijenja i tzv. krugova kvalitete - suproizvodnja: preuzimanje uloga u pružanju usluga - suocjenjivanje. - Aktivno tražiti ideje, prijedloge i pritužbe građana/korisnika, prikupljajući ih na odgovarajuće načine (npr. putem anketa, savjetodavnih skupina, upitnika, kutija za pritužbe, istraživanja javnog mnijenja). [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 4.3. Upravljanje financijama	
Pomna priprema proračuna prvi je korak prema troškovno učinkovitom, održivom i odgovornom upravljanju financijama, koje uključuje financijske i nefinancijske ciljeve. Detaljni računovodstveni sustavi i unutarnja kontrola nužni su za stalno praćenje djelotvornosti financijskih odluka donesenih radi postizanja utvrđenih ciljeva. Potreba za stvaranjem dodatnih financijskih sredstava postaje sve bitnija unatoč tome što je sloboda raspodjele ili preraspodjele sredstava često ograničena.	Primjeri - Osigurati financijsku otpornost dugoročnim proračunskim planiranjem, analizom rizika financijskih odluka i uravnoteženim proračunom. - Uvesti planiranje proračuna prema učinku (uključiti podatke o ostvarenim učincima/rezultatima u proračunske dokumente). - Koristiti učinkovite sustave troškovnog računovodstva, kontrole i vrednovanja (npr. revizije rashoda). - Pratiti učinke proračunskog planiranja na različitost i rodnu ravnopravnost. - Delegirati i decentralizirati financijske odgovornosti te ih uskladiti sa središnjim kontrolingom. - Osigurati proračunsku i financijsku transparentnost te objavljivati podatke o proračunu na lako razumljiv način. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 4.4. Upravljanje informacijama i znanjem	
Glavna snaga organizacije nalazi se u njezinim znanjima, vještinama i sposobnostima. Jedan od glavnih ciljeva svake organizacije jest pružiti zaposlenicima prave informacije u pravo vrijeme i osnažiti ih za korištenje stečenih znanja. To uključuje otvorenu i komunikativnu organizacijsku kulturu koja se temelji na učenju, pri čemu su ključni čimbenici dijeljenje znanja među zaposlenicima i zadržavanje znanja u organizaciji. Uspješne javne organizacije definiraju okvire za znanja, koristeći moć digitalizacije kako bi stekle ta znanja i učinile ih dostupnima svim zaposlenicima i dionicima.	Primjeri - Stvoriti organizaciju koja uči, osigurava sustave i procese za upravljanje, pohranu i procjenu informacija i znanja kako bi se osigurala otpornost i prilagodljivost organizacije. - Iskoristiti priliku koju pruža digitalna preobrazba za povećanje razine znanja u organizaciji i osnaživanje digitalnih vještina. - Uspostaviti mreže za učenje i suradnju radi dobivanja bitnih informacija iz vanjskog okruženja, kao i kreativnih poticaja. - Pratiti informacije i znanja u organizaciji kako bi se osigurala njihova relevantnost, točnost, pouzdanost i sigurnost. - Razviti unutarnje kanale kojima će se osigurati da svi zaposlenici imaju pristup bitnim informacijama i znanjima. - Promicati prijenos znanja među zaposlenicima organizacije. - Osigurati korisnički prilagođen pristup i razmjenu bitnih informacija i otvorenih podataka s vanjskim dionicima, vodeći računa o specifičnim potrebama. - Osigurati da ključna (eksplicitna i implicitna) znanja zaposlenika koji napuštaju organizaciju budu zadržana u organizaciji. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 4.5. Upravljanje tehnologijom

Informacijsko-komunikacijskom tehnologijom (IKT) i drugim tehnološkim politikama organizacije potrebno je upravljati tako da one podupiru strateške i operativne ciljeve organizacije na održiv način.

Pritom je ključno imati jasnu viziju, a zatim i izvedivu strategiju kojom se utvrđuje kada i na koji način se IKT koristi u pojedinim procesima i uslugama. Kako bi se postigli najbolji učinci za korisnike, građane i zaposlenike, njihove potrebe, sposobnosti, očekivanja i prijedloge potrebno je uključiti u organizacijsku strategiju.

Osim toga, valja osigurati ravnotežu između omogućavanja dostupnosti podataka i zaštite podataka.

Primjeri

- a. Oblikovati upravljanje tehnologijama u skladu sa strateškim i operativnim ciljevima te sustavno pratiti djelovanje, troškovnu učinkovitost i utjecaj tehnologije.
- b. Utvrditi i koristiti nove tehnologije (velike podatke, automatizaciju, robotiku, umjetnu inteligenciju, podatkovnu analitiku itd.) koje odgovaraju organizaciji, primjenjujući otvorene podatke i otvoreni kod kad god je to prikladno.
- c. Koristiti tehnologiju za podupiranje kreativnosti, inovacija, suradnje (korištenjem usluga ili alata u oblaku) i sudjelovanja.
- d. Utvrditi na koji način IKT može poboljšati unutarnje i vanjske usluge te pružati elektroničke usluge na inteligentan način, u skladu s potrebama i očekivanjima dionika.
- e. Poduzeti mjere osiguranja učinkovite zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti provedbom Opće uredbe o zaštiti podataka.
- f. Voditi računa o društveno-gospodarskom i okolišnom učinku IKT-a, npr. zbrinjavanju tonera, smanjenoj dostupnosti za korisnike koji se ne služe IKT-om..

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 4.6. Upravljanje materijalnom imovinom

Javne organizacije moraju u redovitim vremenskim razmacima procjenjivati stanje infrastrukture kojom raspolažu. Raspoloživom infrastrukturom valja upravljati na učinkovit, ekonomičan i održiv način, tako da služi potrebama korisnika i podržava radne uvjete zaposlenika.

Sigurni i zdravi radni uvjeti važan su preduvjet uspješnosti organizacije. Jednako bitan je aspekt održivosti, što uključuje politiku životnog ciklusa zgrada, prostorija i opreme.

Primjeri

- a. Osigurati učinkovitu, djelotvornu i održivu nabavu i održavanje cjelokupne materijalne imovine (zgrada, ureda, postrojenja, opskrbe energijom, opreme, prijevoznih sredstava i materijala).
- b. Osigurati zdrave i učinkovite uvjete rada te koristiti materijalnu imovinu na način da se zadovolje potrebe korisnika, što uključuje nesmetan pristup.
- c. Primijeniti politiku životnog ciklusa u integriranom sustavu upravljanja materijalnom imovinom (zgradama, tehničkom opremom itd.), što uključuje njihovu sigurnu ponovnu uporabu, recikliranje ili zbrinjavanje.
- d. Osigurati da materijalna imovina organizacije pruža dodanu vrijednost za javnost (primjerice, stavljanjem imovine na raspolaganje lokalnoj zajednici).

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Kriterij 5.: Procesi

Podkriterij 5.1.

Oblikovati procese i upravljati njima s ciljem povećanja vrijednosti za građane i korisnike

Podkriterij 5.2.

Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, dionike i društvo

Podkriterij 5.3.

Koordinirati procese unutar organizacije i s drugim bitnim organizacijama



Svakom organizacijom upravlja se brojnim procesima, a svaki je proces organizirani skup međusobno povezanih aktivnosti kojima se resursi ili ulazni čimbenici učinkovito pretvaraju u usluge (izlazne rezultate) i učinke na društvo (ishode). Prema kvaliteti procesa i kvaliteti njihove interaktivnosti možemo razlikovati tri vrste procesa koji omogućuju djelotvorno funkcioniranje organizacije:

- ☐ temeljne procese, kojima se ostvaruje misija i strategija institucije i stoga su ključni za pružanje proizvoda ili usluga
- ☐ upravljačke procese, kojima se upravlja organizacijom
- ☐ potporne procese, kojima se osiguravaju potrebni resursi.

Zajednički okvir za procjenu usredotočen je na ključne procese, odnosno procese koji djelotvorno pridonose ostvarivanju misije i strategije organizacije. Kriterij 5. tiče se prije svega temeljnih procesa organizacije, dok se kriterij 1. i 2. bave upravljačkim procesima, a kriterij 3. i 4. potpornim procesima. U horizontalnim ustrojstvenim jedinicama kao što su strateška jedinica, jedinica za upravljanje ljudskim resursima i jedinica za financije podrazumijeva se da su upravljačke ili pomoćne aktivnosti dio temeljnih procesa. Djelotvorna i učinkovita organizacija utvrđuje svoje temeljne procese, koje obavlja kako bi isporučila svoje usluge (izlazne rezultate) i učinke (ishode), imajući u vidu očekivanja građana/korisnika i drugih dionika, u skladu sa svojom misijom i strategijom.

Priroda temeljnih procesa u organizacijama javne uprave može znatno varirati, od relativno apstraktnih aktivnosti kao što je podrška razvoju politika ili uređenje gospodarskih aktivnosti do vrlo konkretnih aktivnosti pružanja usluga. Potreba za stvaranjem dodane vrijednosti za građane/korisnike i druge dionike te potreba za povećanjem učinkovitosti među glavnim su pokretačima razvoja procesa i uvođenja inovacija u procese. Sve veća uključenost građana/korisnika potiče organizacije da stalno unaprjeđuju svoje procese, koristeći pritom prednosti promjenjivog okruženja u mnogim područjima, kao što su tehnologija/digitalizacija, ekonomija, demografija i ekologija.

Procjena

Razmotrite što organizacija čini kako bi postigla sljedeće:

Podkriterij 5.1. Oblikovati procese i upravljati njima s ciljem povećanja vrijednosti za građane i korisnike

Ovim podkriterijem ispituje se kako procesi podržavaju strateške i operativne ciljeve organizacije te kako se procesi utvrđuju i oblikuju, kako se njima upravlja i kako se u njih uvode inovacije radi povećanja vrijednosti za organizaciju. Način na koji su rukovodstvo i zaposlenici organizacije, kao i različiti vanjski dionici uključeni u procese oblikovanja, upravljanja i inovacija vrlo je bitan za kvalitetu pruženih usluga/proizvoda.

Oblikovanje procesa u skladu s potrebama korisnika zahtijeva agilnu organizaciju, sustavnu analizu potreba korisnika/građana i redovitu procjenu učinkovitosti i djelotvornosti procesa korištenjem pristupa poput tzv. *lean* metodologije (eng. *lean* = vitak, metodologija vitke proizvodnje).

Primjeri

- Osmisliti *lean* procese u skladu s potrebama i stavovima korisnika kako bi se osigurala agilna organizacijska struktura. Stalno utvrđivati i dokumentirati procese.
- Redovito usklađivati procese s potrebama i očekivanjima zaposlenika i odgovarajućih dionika.
- Osmisliti i provesti sustav upravljanja procesima koji koristi prilike digitalizacije, utemeljenosti na podacima i otvorenih standarda.
- Osigurati da procesi podržavaju strateške ciljeve te da ih se planira i njima upravlja raspoređivanjem sredstava potrebnih za ostvarivanje utvrđenih ciljeva.
- Utvrđiti voditelje procesa (zaposlenike koji nadziru sve korake u procesu) te im dodijeliti odgovornosti i ovlasti.
- Analizirati i vrednovati procese, rizike i ključne čimbenike uspjeha, uzimajući u obzir promjenjivo okruženje.
- Redovito pojednostavljivati procese, predlažući po potrebi izmjene zakonskih uvjeta.
- Poticati inovativnost i optimizaciju procesa praćenjem nacionalne i međunarodne dobre prakse, uz uključivanje odgovarajućih dionika.
- Preispitati i unaprijediti procese kako bi se osigurala zaštita osobnih podataka (Opća uredba o zaštiti podataka, OUZP).

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 5.2. Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, dionike i društvo

Pomoću ovog podkriterija procjenjuje se kako organizacije uključuju građane/korisnike u razvoj i pružanje svojih usluga/proizvoda da bi zadovoljile njihove potrebe.

Oslanjajući se na stručnost i kreativnost građana i civilnog društva, potiče se razvoj učinkovitog, djelotvornog i inovativnog javnog sektora koji pruža inovativne usluge i proizvode po pravednoj cijeni i s težištem na načelu „samo jednom“. Kako bi se poboljšala kvaliteta usluga i proizvoda, uloga građana/korisnika može biti vrlo korisna na tri razine: u suoblikovanju, suodlučivanju i suproizvodnji: Suproizvodnjom usluga povećava se održivost kvalitete jer građani/korisnici postaju suvlasnici procesa izrade i pružanja usluga, koji time postaje transparentniji, razumljiviji, a time i legitimniji i donosi veće zadovoljstvo.

Primjeri

- a. Utvrditi i oblikovati proizvode i usluge organizacije te aktivno upravljati njihovim cjelokupnim životnim ciklusom, uključujući i recikliranje i ponovnu uporabu.
- b. Koristiti inovativne metode u razvoju javnih usluga usklađenih s potrebama i zahtjevima korisnika te težiti načelu „samo jednom“.
- c. Primjenjivati načela različitosti i rodne ravnopravnosti radi utvrđivanja i ispunjavanja potreba i očekivanja.
- d. Uključiti građane/korisnike i druge dionike u oblikovanje i isporuku proizvoda i usluga te u razvoj standarda kvalitete.
- e. Promicati proizvode i usluge organizacije te osigurati odgovarajuće informacije radi pomoći građanima i korisnicima.
- f. Promicati pristupačnost proizvoda i usluga organizacije (npr. mrežna dostupnost usluga, prilagodljivo uredovno radno vrijeme, dokumenti u različitim formatima -u papirnatom i elektroničkom obliku, na odgovarajućim jezicima, plakati, letci, oglasne ploče za slušanje i na Brailleovom pismu).
- g. Koristiti ankete o zadovoljstvu korisnika, postupke upravljanja pritužbama i druge oblike povratnih informacija kako bi se prepoznale mogućnosti za unaprjeđenje procesa, proizvoda i usluga.

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Podkriterij 5.3. Koordinirati procese unutar organizacije i s drugim bitnim organizacijama

Ovim se podkriterijem procjenjuje koliko su dobro procesi koordinirani unutar organizacije i s procesima drugih organizacija koje djeluju unutar istog uslužnog lanca.

Djelotvornost javnih organizacija često uvelike ovisi o načinu njihove suradnje s drugim javnim, privatnim i neprofitnim organizacijama, čak i s organizacijama na drugim razinama vlasti, s kojima stvaraju partnerstva u lancu pružanja usluga usmjerena na zajednički ishod.

Unakrsno funkcionalni procesi uobičajeni su u javnoj upravi. Ključno je uspješno objediniti upravljanje tim procesima jer djelotvornost i učinkovitost procesa uvelike ovisi o prijelazu iz kulture silosa na procesni pristup utemeljen na suradnji i ujedinjenju radi povećanja vrijednosti za građane/korisnike.

Primjeri

- a. Stvoriti kulturu rada „izvan okvira“ u upravljanju procesima i prevladati mentalitet silosa.
- b. Definirati lance pružanja usluga organizacije i njezine partnere.
- c. Dogovoriti zajedničke standarde, omogućiti razmjenu podataka i dijeljene usluge radi koordinacije procesa iz istog lanca isporuke unutar organizacije i s ključnim partnerima u privatnom, nevladinom i javnom sektoru.
- d. Uključiti zaposlenike, korisnike i dionike u oblikovanje i suradnju „izvan okvira“.
- e. Koristiti partnerstva na različitim razinama vlasti (općine, regije, država i javna poduzeća) kako bi se omogućila isporuka koordiniranih usluga.
- f. Uvesti poticaje (i uvjete) za rukovodstvo i zaposlenike za stvaranje procesa koji obuhvaćaju različite ustrojstvene jedinice organizacije (npr. dijeljene usluge i zajednički razvoj procesa između različitih jedinica).

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja]

Kriteriji za rezultate

Od kriterija 6. nadalje, težište procjene premješta se s omogućitelja na rezultate. Pomoću prva tri kriterija za rezultate mjeri se percepcija: što zaposlenici, građani/korisnici i društvo misle o nama. Imamo i unutarnje pokazatelje učinaka koji pokazuju koliko uspješno ostvarujemo ciljeve koje smo si postavili (ishode). Procjena rezultata zahtijeva drugačije odgovore pa se odgovori od ove točke nadalje temelje na tablicama za procjenu i ocjenjivanje rezultata (vidjeti poglavlje „Kako vrednovati: Sustav ocjenjivanja“).

Kriterij 6.: Rezultati usmjereni na građane/korisnike

Podkriterij 6.1.
Mjerenja percepcije

Podkriterij 6.2.
Mjerenja učinaka



Pojam građanin/korisnik odražava složen odnos između javne uprave i javnosti kojoj je namijenjena. Osobu kojoj su namijenjene usluge mora se smatrati građaninom, pripadnikom demokratskog društva s pravima i obvezama (npr. porezni obveznik, politički akter). Tu osobu također valja smatrati korisnikom, i to ne samo u kontekstu pružanja usluga, u kojemu ima ulogu korisnika usluga, nego i u kontekstu u kojemu mora ispunjavati obveze (plaćanje novčanih kazni), pri čemu ima pravo na pravedno i uljudno postupanje, a da se pritom ne zanemaruju interesi organizacije. Budući da ova dva slučaja nisu uvijek jasno razdvojena, taj složeni odnos ovdje se opisuje kao odnos prema građanima/korisnicima. Građani/korisnici su primatelji ili korisnici aktivnosti, proizvoda ili usluga organizacija javnog sektora. Građane/korisnike treba definirati, ali ne nužno ograničiti samo na primarne korisnike usluga.

Kriterij 6. opisuje rezultate koje organizacija ostvaruje u odnosu na zadovoljstvo svojih građana/korisnika organizacijom i proizvodima ili uslugama koje ona pruža. ZOP razlikuje rezultate prema percepciji i učincima. Važno je da sve vrste organizacija javnog sektora izravno mjere zadovoljstvo svojih građana/korisnika (rezultate u odnosu na percepciju). Osim toga, moraju mjeriti i rezultate u odnosu na učinke. Pritom prikupljaju dodatne informacije o zadovoljstvu građana i korisnika mjerenjem pokazatelja učinaka. Nastojanja da se povećaju rezultati pokazatelja učinaka trebala bi dovesti do većeg zadovoljstva građana/korisnika.

Procjena

Razmotrite što je organizacija postigla u zadovoljenju potrebe i očekivanja korisnika i građana putem sljedećih rezultata:

Podkriterij 6.1. Mjerenja percepcije	
Izravno mjerenje zadovoljstva ili percepcije građana i korisnika vrlo je važno. Mjeriti percepciju građana i korisnika znači izravno ih pitati i dobiti od njih izravne povratne informacije o različitim aspektima rada organizacije. U većini slučajeva mjerenje percepcije provodi se anketiranjem korisnika ili građana. Koriste se i dopunski alati kao što su fokus-grupe ili paneli korisnika. Ovim Podkriterijem procjenjuje se provodi li organizacija ta mjerenja i prikazuje rezultate tih mjerenja u različitim područjima, kao što je ukupan dojam o organizaciji, njezina pristupačnost, radni učinak zaposlenika, sudjelovanje građana/korisnika, transparentnost informacija, kvaliteta i specifikacije proizvoda i usluga, inovativnost, agilnost i digitalne vještine organizacije.	<u>Primjeri</u> Opća percepcija organizacije a. Ukupan dojam o organizaciji i ugled organizacije u javnosti; b. Pristupačnost organizacije; c. Usmjerenost zaposlenika na građane/korisnike; d. Uključenost i sudjelovanje građana/korisnika, uključujući elektroničko sudjelovanje; e. Transparentnost, otvorenost i informiranje građana/korisnika; Percepcija usluga i proizvoda f. Pristupačnost fizičkih i digitalnih usluga; g. Kvaliteta proizvoda i usluga; h. Diversifikacija usluga s obzirom na potrebe korisnika; i. Inovacijska sposobnost organizacije; j. Agilnost organizacije; k. Digitaliziranost organizacije; l. Integritet organizacije i opće povjerenje korisnika/građana. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Podkriterij 6.2. Mjerenja učinaka	
Osim izravnog mjerenja percepcije građana i korisnika, kvaliteta usluga pruženih građanima i korisnicima može se mjeriti pokazateljima učinkovitosti poslovanja. U tom se slučaju koriste mjerljivi rezultati tih pokazatelja (npr. vrijeme obrade, vrijeme čekanja, broj pritužbi). Na temelju tih mjerenja moguće je dobiti spoznaje o kvaliteti pruženih proizvoda i usluga, transparentnosti i pristupačnosti, kao i uključenosti dionika i inovativnosti. ZOP daje pregled primjera unutarnjih pokazatelja kojima se mjere učinci u smislu zadovoljenja potreba i očekivanja korisnika i građana.	Primjeri Rezultati u odnosu na kvalitetu proizvoda i usluga a. Vrijeme čekanja (vrijeme potrebno za pružanje usluge); b. Broj i vrijeme obrade pritužbi i provedenih popravni radnji; c. Rezultati mjera vrednovanja pogrešaka i usklađenost sa standardima kvalitete; d. Pridržavanje objavljenih standarda za pružanje usluga; Rezultati u odnosu na transparentnost, pristupačnost i integritet e. Broj informacijsko-komunikacijskih kanala, uključujući društvene medije; f. Dostupnost i točnost informacija; g. Dostupnost ciljeva i rezultata rada organizacije; h. Obuhvat dostupnih podataka; Rezultati u odnosu na uključenost dionika i inovativnost i. Razmjer uključenosti dionika u oblikovanje i isporuku usluga i proizvoda i/ili procese odlučivanja; j. Broj zaprimljenih i usvojenih prijedloga; Rezultati u odnosu na stupanj digitaliziranosti i postupke obuhvaćene e-upravom k. Opseg aktivnosti vrednovanja koje se provode s dionicima radi praćenja promjena u njihovim potrebama i stupnja njihova zadovoljstva; l. Uredovno radno vrijeme različitih službi; m. Cijena koštanja usluga; n. Dostupnost informacija koje se odnose na upravljačke odgovornosti različitih službi. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Kriterij 7.: Rezultati u području ljudskih resursa

Podkriterij 7.1.
Mjerenja percepcije

Podkriterij 7.2.
Mjerenja učinkovitosti



Rezultati u području ljudskih resursa su rezultati koje organizacija postiže u odnosu na sposobnosti, motivaciju, zadovoljstvo, percepciju i učinkovitost svojih zaposlenika.

Ovaj kriterij razlikuje dvije vrste rezultata u području ljudskih resursa: s jedne strane opću percepciju organizacije, pri čemu se zaposlenicima izravno postavljaju pitanja (npr. putem upitnika, anketa, fokus-grupa, ocjenjivanja, razgovora, savjetovanja s predstavnicima zaposlenika), a s druge strane opće rezultate zaposlenika koje sama organizacija koristi radi praćenja i poboljšanja zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika.

Procjena

Razmotrite što je organizacija postigla u zadovoljenju potreba i očekivanja svojih ljudi putem sljedećih rezultata:

Podkriterij 7.1. Mjerenja percepcije (1)	
Ovaj Podkriterij služi za procjenu u kojoj mjeri zaposlenici doživljavaju organizaciju kao privlačno mjesto rada i jesu li motivirani u svakodnevnom radu kako bi dali sve od sebe za organizaciju. Za sve organizacije javnog sektora važno je sustavno mjeriti percepciju zaposlenika o organizaciji i kvaliteti usluga koje ona pruža.	Primjeri Opća percepcija organizacije a. Ukupan dojam o organizaciji i njezinoj učinkovitosti; b. Uključenost zaposlenika u organizaciji, u procese odlučivanja i aktivnosti s ciljem poboljšanja; c. Svijest zaposlenika o mogućim sukobima interesa te važnosti etičnog ponašanja i integriteta; d. Mehanizam povratnih informacija, savjetovanja, dijaloga i sustavnog anketiranja zaposlenika; e. Društvena odgovornost organizacije; f. Otvorenost organizacije za promjene i inovacije; g. Utjecaj digitalizacije na organizaciju; h. Agilnost organizacije; Percepcija o rukovodstvu i sustavu upravljanja i. Sposobnost rukovodstva za upravljanje organizacijom i informiranje o tome; j. Oblikovanje i upravljanje različitim procesima organizacije; k. Raspodjela poslova i sustav ocjenjivanja zaposlenika; l. Upravljanje znanjem; m. Unutarnje mjere komunikacije i informiranja; n. U kojoj se mjeri i koliko kvalitetno prepoznaju pojedinačni i timski napori;

Podkriterij 7.1. Mjerenja percepcije (2)	
	Percepcija radnih uvjeta o. Radna atmosfera i organizacijska kultura; p. Pristup socijalnim temama (npr. prilagodljivo radno vrijeme, ravnoteža poslovnog i privatnog života, zdravstvena zaštita); q. Osiguravanje jednakih prilika te pravedno postupanje i ophođenje prema zaposlenicima u organizaciji; r. Radni prostor; Percepcija razvoja karijere i vještina s. Sustavni razvoj karijere i kompetencija; t. Pristup i kvaliteta stručnom osposobljavanju i usavršavanju. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Podkriterij 7.2. Mjerenja učinaka	
Mjerenja učinaka provode se pomoću unutarnjih pokazatelja učinaka na ljudske resurse, koji omogućuju organizaciji mjerenje ostvarenih rezultata u pogledu cjelokupnog ponašanja zaposlenika, njihovog radnog učinka, razvoja vještina, motivacije i razine uključenosti zaposlenih u organizaciji. Takvi rezultati obično uključuju interna mjerenja ponašanja zaposlenika u praksi (npr. bolovanja, fluktuacija zaposlenika, broj pritužbi zaposlenika, broj prijedloga za uvođenje inovacija itd.).	Primjeri Opći rezultati u području ljudskih resursa a. Pokazatelji zadržavanja, odanosti i motivacije zaposlenika; b. Razina uključenosti u aktivnosti za poboljšanja; c. Broj prijavljenih etičkih dilema (npr. mogućih sukoba interesa); d. Učestalost dobrovoljnog sudjelovanja u aktivnostima koje se tiču društvene odgovornosti; e. Pokazatelji sposobnosti zaposlenika za odgovor na potrebe građana/korisnika; Rezultati u području pojedinačnog radnog učinka i pojedinačnih sposobnosti f. Pokazatelji pojedinačnog radnog učinka; g. Pokazatelji uporabe digitalnih informacijskih i komunikacijskih alata; h. Pokazatelji razvoja vještina i stručnog usavršavanja; i. Učestalost priznanja pojedincima i timovima. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Kriterij 8.: Rezultati u području društvene odgovornosti

Podkriterij 8.1.
Mjerenja percepcije

Podkriterij 8.2.
Mjerenja učinaka



Glavna misija javne organizacije uvijek je posvećena zadovoljavanju kategorije potreba i očekivanja društva. Osim svoje glavne misije, javna organizacija treba usvojiti odgovorno ponašanje kako bi pridonijela održivom razvoju u svojim gospodarskim, društvenim i okolišnim komponentama koje se odnose na lokalnu, regionalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu. To može uključivati pristup i doprinos kvaliteti života, zaštiti okoliša, očuvanju globalnih resursa, jednakim mogućnostima zapošljavanja, etičkom ponašanju, sudjelovanju u zajednici te doprinos lokalnom razvoju.

Glavno obilježje društvene odgovornosti je volja organizacije da s jedne strane uključi društvene i okolišne aspekte u postupke odlučivanja (kriterij 2.), a s druge strane da bude sposobna odgovoriti na utjecaj njezinih odluka i djelovanja na društvo i okoliš. Društvena odgovornost trebala bi biti sastavni dio strategije organizacije. Strateške ciljeve treba provjeravati u kontekstu društvene odgovornosti kako bi se izbjegle neželjene posljedice.

Učinci organizacije na zajednicu u kojoj djeluje (lokalnu, regionalnu, nacionalnu ili međunarodnu) i njezin utjecaj na okoliš postali su jedna od ključnih komponenata mjerenja ukupne uspješnosti organizacije.

Organizacija koja radi na svojoj društvenoj odgovornosti će:

1. poboljšati svoj ugled i ukupan dojam koji ostavlja na građane;
2. poboljšati svoju sposobnost privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika te očuvanja njihove posvećenosti poslu;
3. poboljšati svoje odnose s poduzećima, drugim javnim organizacijama, medijima, dobavljačima, građanima/korisnicima i zajednicom u kojoj djeluje.

Mjerila obuhvaćaju kvalitativna/kvantitativna mjerila percepcije (8.1.) i kvantitativne pokazatelje (8.2.). Oni se mogu odnositi na: etičko, demokratsko i participativno ponašanje organizacije; okolišnu održivost; kvalitetu života; utjecaj ponašanja organizacije na gospodarstvo.

Procjena

Razmislite o tome što organizacija postiže u pogledu svoje društvene odgovornosti, na temelju rezultata sljedećih mjerenja:

Podkriterij 8.1. Mjerenje percepcije	
Mjerenja percepcije usmjerena su na percepciju zajednice o učinku organizacije na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini. Ta se percepcija može iščitati pomoću različitih izvora, među ostalim anketa, izvješća, javnih sastanaka s medijima, nevladinih organizacija, organizacija civilnog društva te izravnih povratnih informacija dionika i okoline. Percepcija je jedan od pokazatelja djelotvornosti društvenih i okolišnih strategija. Ona uključuje stajalište o transparentnosti, utjecaju na kvalitetu života i demokracije, stajalište o etičnom ponašanju s ciljem podrške građanima te pristupu i rezultatima okolišnih pitanja.	Primjeri a. Utjecaj organizacije na kvalitetu života građana/korisnika šire od same misije organizacije; b. Ugled organizacije kao pridonositelja lokalnom/globalnom društvu; c. Utjecaj organizacije na gospodarski razvoj; d. Utjecaj organizacije na okolišnu održivost, uključujući klimatske promjene; e. Utjecaj organizacije na kvalitetu demokracije, transparentnost, etično ponašanje, vladavinu prava, otvorenost i integritet. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Podkriterij 8.2. Mjerenja učinaka	
Mjerenja učinkovitosti usmjerena su na mjere koje organizacija koristi za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje učinkovitosti u području svoje društvene odgovornosti. Ta bi mjerenja trebala biti jasan pokazatelj djelotvornosti načina na koje organizacija pristupa društvenim pitanjima. Pri mjerenju se mogu razmatrati etičnost, inicijative i rezultati sprječavanja zdravstvenih rizika, inicijative za razmjenu znanja, inicijative za očuvanje resursa i smanjenje utjecaja na okoliš itd.	Primjeri a. Aktivnosti organizacije za očuvanje i održivost resursa; b. Učestalost odnosa s odgovarajućim tijelima vlasti, skupinama i predstavnicima zajednice; c. Količina i važnost pozitivnog i negativnog medijskog izvješćivanja; d. Podrška građanima u nepovoljnijem društvenom i/ili materijalnom položaju; e. U svojstvu poslodavca, podrška politici različitosti, integracije i prihvaćanja nacionalnih i etničkih manjina i osoba u općenito nepovoljnijem položaju; f. Podrška međunarodnim razvojnim projektima; g. Dijeljenje znanja, informacija i podataka sa svim zainteresiranim dionicima; h. Programi sprječavanja zdravstvenih rizika i nesreća građana/korisnika. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Kriterij 9.: Rezultati u području ključnih rezultata uspješnosti

Podkriterij 9.1.

Vanjski rezultati: izlazni rezultati i vrijednost za javnost

Podkriterij 9.2.

Unutarnji rezultati: razina učinkovitosti



Rezultati u području ključnih rezultata uspješnosti odnose se na sve što organizacija odredi kao suštinska, mjerljiva postignuća koja pokazuju kratkoročan i dugoročan uspjeh organizacije.

Oni predstavljaju kapacitet politika i postupaka za ispunjenje ciljeva definiranih misijom, vizijom i strateškim planovima institucije.

Rezultati u području ključnih rezultata uspješnosti mogu se podijeliti na:

- ☐ Vanjske rezultate: izlazne rezultate i ishode u procesu ostvarivanja ciljeva, s naglaskom na povezanost s misijom i vizijom (kriterij 1.), strategijom i planiranjem (kriterij 2.), proizvodima i uslugama (kriterij 5.), te ostvarene rezultate za vanjske dionike.
- ☐ Unutarnje rezultate: razinu efikasnosti, s naglaskom na povezanost sa zaposlenima (kriterij 3.), partnerstvima i resursima (kriterij 4.) te procesima (kriterij 5.), i rezultate ostvarene u razvoju organizacije prema izvrsnosti.

Procjena

Razmotrite rezultate koje organizacija postiže, u odnosu na sljedeće:

Podkriterij 9.1. Vanjski rezultati: izlazni rezultati i vrijednost za javnost	
Vanjski rezultati su mjerila efektivnost organizacijske strategije u smislu sposobnosti da zadovolji očekivanja vanjskih dionika i ostvari vrijednost za javnost, u skladu s misijom i vizijom organizacije i reformama javnog sektora. Svaka organizacija javnog sektora treba procijeniti u kojoj su mjeri postignuti njezini ključni ciljevi definirani strateškim planom, u smislu izlaznih rezultata – usluga i proizvoda – ishoda – utjecaja osnovnih aktivnosti organizacije na vanjske dionike i na društvo, kako bi mogla unaprijediti svoj rad na djelotvoran način.	Primjeri a. Izlazni rezultati – količina i kvaliteta usluga i proizvoda; b. Ishodi – učinci usluga i proizvoda na ciljanu skupinu; c. Stupanj izvršenja ugovora/sporazuma između vlasti i organizacije; d. Rezultati vanjskih kontrola i prosudbi uspješnosti; e. Rezultati poredbene analize (<i>benchmarking</i>) izlaznih rezultata i ishoda; f. Rezultati provedbe reformi javnog sektora. [Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

Podkriterij 9.2. Unutarnji rezultati: razina učinkovitosti

Unutarnji rezultati povezani su s učinkovitošću, djelotvornošću unutarnjih procesa i financijskim mjerama funkcioniranja organizacije. Oni mogu uključivati rezultate upravljanja procesima (npr. produktivnost, ekonomičnost, neispravnost), financijske rezultate (npr. učinkovita upotreba financijskih sredstava, usklađenost financijskih rezultata s proračunom), učinkovito korištenje resursa (npr. partnerstva, informacije, tehnologija, objekti) i mogu uzeti u obzir rezultate evaluacije ostvarenja (interne inspekcije i revizije, potvrde, sudjelovanja u natjecanjima i nagrade).

Primjeri

- a. Učinkovitost organizacije u upravljanju raspoloživim resursima, uključujući ljudske resurse, znanje i materijalnu imovinu;
- b. Rezultati unaprjeđivanja procesa i inovacija u procesima;
- c. Rezultati poredbene analize (*benchmarking*)
- d. Rezultati zajedničkih aktivnosti i sporazuma o partnerstvu;
- e. Utjecaj digitalizacije na organizacijske učinke;
- f. Rezultati unutarnjih inspekcija i revizija;
- g. Rezultati sudjelovanja u natjecanjima, nagrade za kvalitetu i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom;
- h. Rezultati izvršenja proračuna i financijskih ciljeva;
- i. Troškovna učinkovitost – postizanje ishoda uz najniže moguće troškove.

[Dodijelite ocjenu koristeći se tablicom za procjenu i ocjenjivanje rezultata]

III. Kako vrednovati: Sustav ocjenjivanja

Zašto ocjenjivanje?

Postoje četiri glavna cilja dodjele bodova za svaki Podkriterij i kriterija ZOP-a:

1. Pružanje informacija i ukazivanje na smjer i prioritete koje valja slijediti u aktivnostima koje se provode radi poboljšanja.
2. Mjerenje vlastitog napretka pri redovitom provođenju procjene prema ZOP-u; prema većini kvalitativnih pristupa provođenje procjene svake dvije godine predstavlja dobru praksu.
3. Prepoznavanje primjera dobre prakse na temelju visokog broja bodova za omogućitelje i rezultate.
4. Pomoć pri pronalaženju valjanih partnera za uzajamno učenje putem mjerenja i usporedbe rezultata te razmjene dobre prakse (komparativno učenje).

Glavni cilj *komparativnog učenja* je usporedba različitih načina upravljanja omogućiteljima i postizanja rezultata. Međutim, kad je u pitanju komparativno učenje, valja napomenuti da usporedba bodova prema ZOP-u nosi određeni rizik, posebno ako se provede bez utvrđivanja valjanosti rezultata (bodova) na jedinstven način u različitim javnim organizacijama.

Kako bodovati?

CAF omogućuje dva načina ocjenjivanja: klasično i detaljno ocjenjivanje. Kad je riječ o omogućiteljima, temelj za oba načina ocjenjivanja je ciklus PDCA (planiranje, provođenje, provjeravanje, poboljšavanje).

„Klasično“ ocjenjivanje prema ZOP-u omogućuje globalno prosuđivanje svakog podkriterija navođenjem faze ciklusa PDCA u kojoj se podkriterij nalazi. „Detaljno“ ocjenjivanje prema ZOP-u odražava detaljniju analizu podkriterija. Ono omogućuje istodobno i neovisno ocjenjivanje svake faze ciklusa PDCA za svaki Podkriterij.

Usporedba učinaka s drugima putem *benchmarkinga* i *komparativnog učenja* nalazi se na vrhu obje ljestvice za procjenu i ocjenjivanje.

1. Klasično ocjenjivanje prema ZOP-u

Ovaj kumulativan način ocjenjivanja pomaže organizaciji da se bolje upozna s ciklusom PDCA i na pozitivniji ju način usmjerava prema kvalitativnom pristupu.

- ☐ Prema tablici za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja organizacija učinkovito poboljšava svoj učinak kad je ciklus PDCA u cijelosti uspostavljen, na temelju učenja iz vlastitih preispitivanja i iz usporedbe s drugim organizacijama.
- ☐ U tablici za procjenu i ocjenjivanje rezultata uzimaju se u obzir i trend rezultata i ostvarenje ciljeva. Organizacija je u ciklusu stalnog poboljšanja kad se postižu izvrsni i održivi rezultati, ostvaruju se svi relevantni ciljevi i provodi se pozitivna usporedba ključnih rezultata s odgovarajućim organizacijama.

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE OMOGUĆITELJA – KLASIČNO OCJENJIVANJE

FAZA	TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE OMOGUĆITELJA – KLASIČNO OCJENJIVANJE	BODOVI
	Nismo aktivni u ovom području, nemamo informacije ili informacije nisu pouzdane.	0-10
PLAN	Planiramo to učiniti.	11-30
PROVOĐENJE	Ovo provodimo/radimo.	31-50
PROVJERAVANJE	Provjeravamo/preispitujemo činimo li prave stvari na pravi način.	51-70
POBOLJŠAVANJE	Na temelju provjere/preispitivanja provodimo potrebne prilagodbe.	71-90
PDCA	Sve što činimo mi planiramo, provodimo, provjeravamo i redovito prilagođavamo te učimo od drugih. Po tom smo pitanju u stalnom ciklusu poboljšanja.	91-100

Upute

- ☐ Pronađite dokaze snage i slabosti te odaberite među fazama razinu koju ste dostigli. Ovaj način ocjenjivanja je kumulativan: morate odraditi jednu fazu (npr. provjeru) prije prelaska na sljedeću (npr.: poboljšavanje).
- ☐ Dodijelite ocjenu od 0 do 100 prema odabranoj fazi. Ljestvica od 100 bodova omogućuje vam da odredite stupanj primjene i provedbe pristupa.

LJESTVICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE REZULTATA – KLASIČNO OCJENJIVANJE

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE REZULTATA – KLASIČNO OCJENJIVANJE	BODOVI
Rezultati se ne mjere i/ili nema dostupnih informacija.	0-10
Rezultati se mjere i pokazuju negativan trend i/ili rezultati ne ispunjavaju bitne ciljeve.	11-30
Rezultati pokazuju trend stagnacije i/ili su neki bitni ciljevi ostvareni.	31-50
Rezultati pokazuju trend poboljšanja i/ili je većina bitnih ciljeva ostvarena.	51-70
Rezultati pokazuju znatan napredak i/ili su svi bitni ciljevi ostvareni.	71-90
Postižu se izvrsni i održivi rezultati. Svi bitni ciljevi su ostvareni. Provede se pozitivne usporedbe ključnih rezultata s relevantnim organizacijama.	91-100

Upute

- ☐ Dodijelite ocjenu od 0 do 100 na ljestvici podijeljenoj na 6 razina. Svaka razina istodobno uzima u obzir i trend i ostvarenje ciljeva.

2. Detaljno ocjenjivanje prema ZOP-u

Detaljni način ocjenjivanja bliži je stvarnosti, u kojoj, na primjer, mnoge javne organizacije provode aktivnosti (PROVOĐENJE), ali ponekad bez jasne faze planiranja (PLAN) ili bez naknadne provjere postignuća. Ovaj način ocjenjivanja daje više informacija o područjima u kojima postoji najveća potreba za poboljšanjem.

- ❑ U tablici za procjenu i ocjenjivanje omogućitelja naglasak je na ciklusu PDCA (*planiranje, provođenje, provjeravanje, poboljšavanje*), a napredak je ilustriran kao spirala pri čijem svakom ciklusu može doći do poboljšanja u svakoj od tih faza.
- ❑ U tablici za procjenu i ocjenjivanje rezultata radi se razlika između trenda rezultata i postizanja ciljeva. To razlikovanje jasno pokazuje mora li se ubrzati trend, ili se usredotočiti na ostvarivanje ciljeva.

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE OMOGUĆITELJA – DETALJNO OCJENJIVANJE

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE OMOGUĆITELJA – DETALJNO OCJENJIVANJE								
FAZA	LJESTVICA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Ukupno
	DOKAZI	Nema dokaza ili samo neke ideje	Slabi dokazi u nekim područjima	Neki dobri dokazi u odgovarajućim područjima	Snažni dokazi u većini područja	Vrlo jaki dokazi u svim područjima	Izvršni dokazi u usporedbi s drugim organizacijama u svim područjima	
PLANIRANJE (PLAN)	Planiranje se temelji na potrebama i očekivanjima dionika. Planiranje se provodi redovito u svim odgovarajućim dijelovima organizacije.							
	Broj bodova							
PROVOĐENJE (DO)	Izvršenjem se upravlja putem utvrđenih procesa i redovito se raspoređuje po svim odgovarajućim dijelovima organizacije.							
	Broj bodova							
PROVJERAVANJE (CHECK)	Utvršeni procesi redovito se prate pomoću odgovarajućih pokazatelja i preispituju u svim odgovarajućim dijelovima organizacije.							
	Broj bodova							
POBOLJŠAVANJE (ACT)	Nakon rezultata provjera redovito se poduzimaju mjere korekcija i poboljšanja u svim odgovarajućim dijelovima organizacije							

Područja poboljšanja

	Broj bodova							
--	-------------	--	--	--	--	--	--	--

Upute

- ☐ Pročitajte definiciju svake faze (PLANIRANJE, PROVOĐENJE, PROVJERAVANJE, POBOLJŠAVANJE).
- ☐ Razmotrite prikupljene dokaze za svaku fazu, koji se mogu ilustrirati nekim od navedenih primjera.
- ☐ Dodijelite ocjenu za svaku fazu.
- ☐ Izračunajte ukupan broj bodova kao prosjek bodova za svaku fazu.

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE REZULTATA – DETALJNO OCJENJIVANJE

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE REZULTATA – DETALJNO OCJENJIVANJE						
LJESTVICA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDOVI	Nema mjerenja	Negativan trend 	Trend stagnacije ili skroman napredak 	Stalan napredak 	Znatan napredak 	Pozitivna usporedba s relevantnim organizacijama za sve rezultate
REZULTAT						
CILJEVI	Nema informacija ili nisu pouzdane	Rezultati ne ispunjavaju ciljeve	Malobrojni ciljevi su ostvareni	Ostvareni su neki bitni ciljevi	Većina bitnih ciljeva je ostvarena	Svi ciljevi su ostvareni
REZULTAT						

Upute

- ☐ Razmotrite odvojeno trend rezultata tijekom 3 godine i ciljeve ostvarene u prošloj godini.
- ☐ Dodijelite ocjenu za trend bodove od 0 do 100 na ljestvici podijeljenoj na 6 razina.
- ☐ Dodijelite ocjenu za ostvarenje ciljeva bodove od 0 do 100 na ljestvici podijeljenoj na 6 razina.
- ☐ Izračunajte ukupnu ocjenu kao prosjek ocjene za trendove i ciljeve.

Primjer 1.: Kako primijeniti detaljno ocjenjivanje omogućitelja – Podkriterij 3.3.

Ovdje su mogući dokazi dobiveni samoprocjenom za Podkriterij 3.3. Povezani su s primjerima iz modela; za svaki je navedena faza ciklusa PDCA i radi li se o snazi (+) ili slabosti (–).

Primjer za Podkriterij 3.3. Uključivati i osnaživati zaposlenike te voditi računa o njihovoj dobrobiti

3.3.a. Organizacija stalno obraća pozornost na unutarnju komunikaciju u različitim smjerovima: odozgo prema dolje, odozdo prema gore i horizontalno. Koristi prednosti otvorenog okruženja i uporabe različitih metoda i alata: godišnjih i kvartalnih sastanaka sa zaposlenicima, uporabe digitalnih alata poput intraneta, e-poruka i društvenih medija.

Zasad ne postoji pristup za provjeru djelotvornosti te komunikacije i percepcije zaposlenika o svojoj uključenosti. PLANIRANJE +, PROVOĐENJE +, PROVJERAVANJE –

3.3.b. Timski rad i dijalog u četiri oka dodatni su načini za poboljšanje unutarnjeg dijaloga i razmjenu stručnih znanja: timovi i pojedinci uključeni su u raščlambu strateških ciljeva na funkcionalne/grupne ciljeve, a timski rad standardan je pristup projektima za poboljšanja. Osoblje u anketama pozitivno ocjenjuje takav pristup. Međutim, trenutačno su timski rad i skupine zadužene za poboljšanja ograničeni na ključne procese.

PLANIRANJE +, PROVOĐENJE +–, PROVJERAVANJE +

3.3.c. Nadalje, nema utvrđenih pristupa za prikupljanje ideja i prijedloga. PLANIRANJE –

3.3.d. Organizacije provodi dvogodišnje ankete među zaposlenicima koristeći pristup utvrđen prije šest godina, koji nije potpuno prilagođen nedavnim strukturnim i operativnim promjenama. PLANIRANJE +, PROVOĐENJE +, PROVJERAVANJE –, DJELOVANJE –

3.3.e., 3.3.f. Rukovodstvo pridaje veliku pažnju dobrobiti zaposlenika, osobito stvaranju dobrih radnih uvjeta i osiguravanju ravnoteže poslovnog i privatnog života. Inicijative u tom području utvrđene su nakon *komparativnog učenja* s nekim važnim javnim i privatnim organizacijama te savjetovanja sa zaposlenicima; prošle su godine pokrenuti neki novi projekti, kao što su otvoreni uredi i vrtić za djecu zaposlenika. PLANIRANJE +, PROVOĐENJE +, POBOLJŠAVANJE +

3.3.g. Organizacija se već dugi niz godina posvećuje poteškoćama zaposlenika s invaliditetom te su zgrade i ostala infrastruktura prilagođene. Prošle godine razvijen je projekt koji će olakšati rad na daljinu i klizno radno vrijeme. PLANIRANJE +, PROVOĐENJE +, POBOLJŠAVANJE +

3.3.h. Trenutačno nema inicijativa za potporu društvenim i kulturnim aktivnostima ili drugim nenovčanim nagradama za zaposlenike i ne znamo postoji li mehanizam kojim bi se to zatražilo. Zasad ne postoji pristup za provjeru djelotvornosti te komunikacije i percepcije zaposlenika o svojoj uključenosti. PLANIRANJE –, PROVOĐENJE –

Navedeni nalazi stavljeni su u tablicu za ocjenjivanje omogućitelja u nastavku, kao pomoć pri izračunu ukupnog rezultata za taj podkriterij. Kućice tablice koriste se kao podsjetnik pri prelasku s dokaza prikupljenih tijekom procjene podkriterija na ukupno ocjenjivanje za taj podkriterij i za usmjeravanje rasprave na sastanku za usuglašavanje.

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE OMOGUĆITELJA – DETALJNO OCJENJIVANJE								
	LJESTVICA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Ukupno
FAZA	DOKAZI	Nema dokaza ili samo neke ideje	Slabi dokazi u nekim područjima	Neki dobri dokazi u odgovarajućim područjima	Snažni dokazi u većini područja	Vrlo jaki dokazi u svim područjima	Izvršni dokazi u usporedbi s drugim organizacijama u svim područjima	
PLANIRANJE (PLAN)	Planiranje se temelji na potrebama i očekivanjima dionika. Planiranje se provodi redovito u svim odgovarajućim dijelovima organizacije.	(3.3.c.) (3.3.h.)			(3.3.a.) (3.3.b.) (3.3.d.) (3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g.)			
	Rezultat (broj bodova)			50				
PROVOĐENJE (DO)	Izvršenjem se upravlja putem utvrđenih procesa i odgovornosti i redovito se raspoređuje po svim odgovarajućim dijelovima organizacije.	(3.3.h.)	Područja poboljšanja			(3.3.a.) (3.3.d.) (3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g.)		
	Rezultat (broj bodova)							
PROVJERAVANJE (CHECK)	Utvrđeni procesi redovito se prate pomoću odgovarajućih pokazatelja i preispituju u svim odgovarajućim dijelovima organizacije.	(3.3.d.)			(3.3.b.)			
	Rezultat (broj bodova)		25					
POBOLJŠAVANJE (ACT)	Nakon rezultata provjera redovito se poduzimaju mjere korekcija i poboljšanja u svim odgovarajućim dijelovima organizacije	(3.3.d.)			(3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g.)			
	Rezultat (broj bodova)		30					

Napomene o dodijeljenim bodovima

PLANIRANJE: Pozitivno stanje u pogledu unutarnje komunikacije i timskog rada, anketiranja zaposlenika, njihove dobrobiti i ravnoteže poslovnog i privatnog života. Nema planova za prikupljanje ideja i podršku društveno-kulturnim inicijativama. Stoga se ocjena može smjestiti u kućicu „Neki dobri dokazi u odgovarajućim područjima“, ali s desne strane stupca: 50 bodova.

PROVOĐENJE: Pozitivno stanje u pogledu unutarnje komunikacije, anketiranja zaposlenika, njihove dobrobiti i ravnoteže poslovnog i privatnog života. U pogledu timskog rada provedba nije potpuna jer obuhvaća samo ključne procese. Ništa nije uspostavljeno u pogledu društveno-kulturnih inicijativa. Stoga se ocjena može smjestiti u kućicu „Neki dobri dokazi u odgovarajućim područjima“, ali s desne strane stupca: 50 bodova.

PROVJERAVANJE: Općenito, dokazi za PROVJERU slabi su u svim područjima. Konkretno, organizacija razumije da je potrebna provjera pristupa anketiranju zaposlenika radi prilagodbe promjenama u organizaciji, no ne postoji mehanizam provjere. Ipak, postoje neki odgovarajući projekti u području dobrobiti zaposlenih i ravnoteže poslovnog i privatnog života, premda nisu izričito povezani s fazom provjere. Stoga se ocjena može smjestiti u kućicu „Slabi dokazi u nekim područjima“: 25 bodova.

POBOLJŠAVANJE: Postoje dokazi o odgovarajućim poboljšanjima u području dobrobiti zaposlenih, ravnoteže poslovnog i privatnog života i zaposlenika s invaliditetom, ali nisu izravno povezani s rezultatima neke aktivnosti PROVJERE. Stoga se ocjena može smjestiti u kućicu „Neki dobri dokazi u odgovarajućim područjima“, s desne strane stupca: 30 bodova.

Primjer 2.: Kako primijeniti detaljno ocjenjivanje rezultata – Podkriterij 7.2.

Ovdje su mogući dokazi dobiveni samoprocjenom za Podkriterij 7.2. Dokazi su sažeti u dva podnaslova: „Opći rezultati“ i „Pojedinačan radni učinak i razvoj vještina zaposlenika“. U skladu s tablicom za ocjenjivanje navode se trendovi i ciljevi te radi li se o snazi (+) ili slabosti (–).

Primjer za Podkriterij 7.2.: Mjerenja radne uspješnosti

Sinteza dokaza dobivenih samoprocjenom

Organizacija mjeri brojne pokazatelje uspješnosti zaposlenika, koji su sažeti u pregledu pokazatelja u kvartalnom i godišnjem izvješću. Slijedeći shemu ZOP-a, rezultate za 2018. godinu možemo sažeti kako slijedi; više pojedinosti dostupno je u Godišnjem izvješću za 2018. godinu.

Opći rezultati

Pokazatelji se odnose na: izostanke, bolovanja, uključenost u aktivnosti s ciljem poboljšanja, pritužbe (broj i vrijeme odziva) te dragovoljno sudjelovanje u društvenim aktivnostima i inicijativama. Kod više od 60% pokazatelja vidljiv je pozitivan trend u posljednje tri godine, dok samo pokazatelj sudjelovanja u društvenim aktivnostima upućuje na neznatno smanjenje u 2018. godini.

Za pokazatelje nisu definirani ciljevi. TREND + CILJ –

Pojedinačan radni učinak i razvoj vještina zaposlenika

Mjerimo sate izobrazbe po osobi, postotak ostvarenih pojedinačnih/grupnih ciljeva i ukupni nedostatak kompetencija. Za sve pokazatelje utvrđuju se konkretni ciljevi, obično uz najmanje 10% povećanja u odnosu na proteklu godinu. Ukupno, 70% pokazatelja upućuje na pozitivan trend, dok je kod prisutnosti kompetencija uočen maleni pad (odnosno povećanje nedostatka kompetencija). Što se tiče ciljeva, manje od 50% je ostvareno; u području izobrazbe i posebno u području nedostatka kompetencija nisu ostvareni ciljevi. TREND + CILJ –

Navedeni nalazi pretvoreni su u ocjenu u tablici za procjenu i ocjenjivanje rezultata u nastavku, kao pomoć pri izračunu ukupnog rezultata za taj odkriterij, o kojemu će se raspravljati na sastanku za usuglašavanje.

TABLICA ZA PROCJENU I OCJENJIVANJE REZULTATA – DETALJNO OCJENJIVANJE						
LJESTVICA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDOVI	Nema mjerenja	Negativan trend 	Trend stagnacije ili skroman napredak 	Stalan napredak 	Znatan napredak 	Pozitivna usporedba s relevantnim organizacijama za sve rezultate
REZULTAT				60		
CILJEVI	Nema informacija ili nisu pouzdane	Rezultati ne ispunjavaju ciljeve	Malobrojni ciljevi su ostvareni	Ostvareni su neki bitni ciljevi	Većina bitnih ciljeva je ostvarena	Svi ciljevi su ostvareni

REZULTAT		25				
----------	--	----	--	--	--	--

Napomene o dodijeljenim bodovima

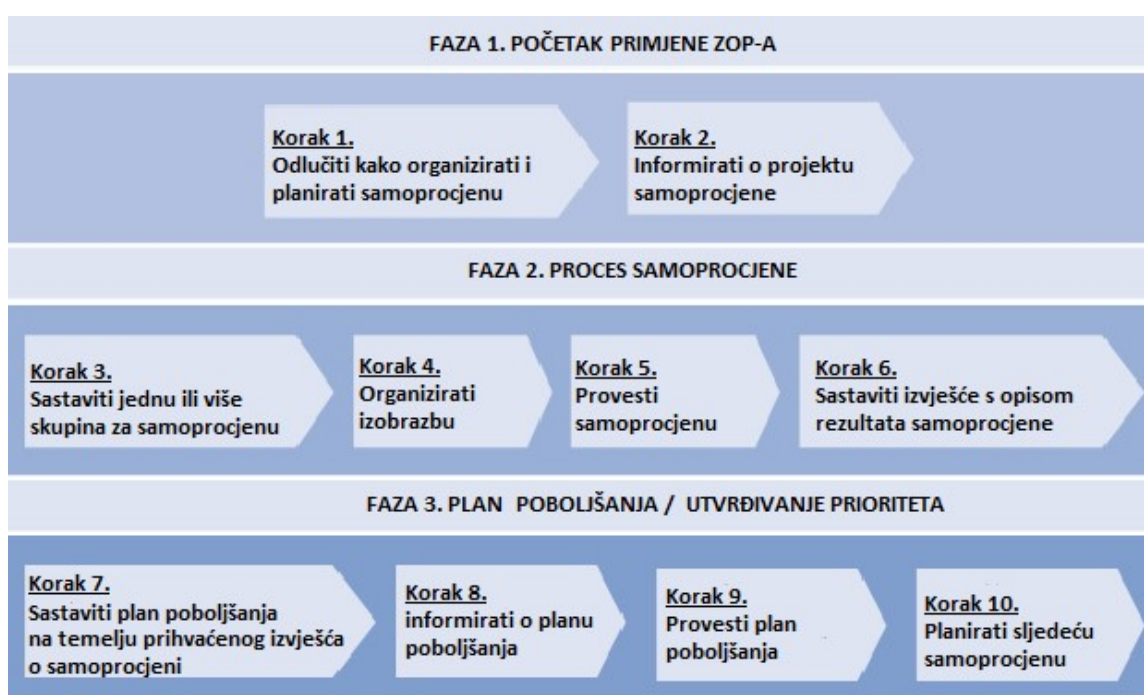
TRENDOVI: Veliki dio rezultata pokazuje stalni napredak. Samo dva pokazatelja upućuju na negativan trend (osobito prisutnost kompetencija). Ocjene općih rezultata i pojedinačnog radnog učinka obje se mogu smjestiti u stupac „Stalni napredak“ s ukupno 60 bodova.

CILJEVI: Nema ciljeva za pokazatelje općih rezultata (stupac „Nema informacija ili nisu pouzdane“), a pojedinačan radni učinak postigao je manje od 50% ciljeva (stupac „Malobrojni ciljevi su ostvareni“) s ukupno 25 bodova.

IV. Smjernice za poboljšanje organizacije korištenjem ZOP-a

Proces stalnih poboljšanja može se osmisliti i provesti na nekoliko načina. Veličina organizacije, kultura i prethodno iskustvo s alatima za upravljanje potpunom kvalitetom (TQM) neki su od parametara koji pomažu utvrditi najprikladniji pristup uvođenju TQM-a.

U ovom poglavlju utvrdili smo proces od 10 koraka za stalna poboljšanja pomoću ZOP-a, koji može biti prikladan za većinu organizacija. Važno je istaknuti da su ovdje navedeni savjeti utemeljeni na iskustvu brojnih organizacija koje koriste ZOP. Ipak, svaki proces poboljšanja je jedinstven pa ovaj opis treba promatrati kao inspiraciju za ljude odgovorne za proces samoprocjene, a ne kao precizni priručnik za taj proces.



Nakon procesa primjene ZOP-a i provedbe mjera poboljšanja korisnici ZOP-a mogu se prijaviti za znak „učinkovitog korisnika ZOP-a“. Proces primjene ZOP-a igra ključnu ulogu u ovom postupku dobivanja povratnih informacija. Zajedničke smjernice za **postupak vanjske procjene** u okviru ZOP-a dostupne su na mrežnim stranicama ZOP-a <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Faza 1. Početak primjene ZOP-a

Korak 1. Odlučiti kako organizirati i planirati samoprocjenu

Visoka razina posvećenosti i zajednička odgovornost višeg rukovodstva i zaposlenika organizacije ključni su elementi za osiguravanje uspješnosti procesa samoprocjene.

Iskustvo brojnih organizacija pokazuje da je za postizanje posvećenosti i preuzimanje odgovornosti potrebna jasna odluka rukovodstva putem dobrog konzultativnog procesa s dionicima organizacije. Ta odluka trebala bi jasno pokazati spremnost vodstva na aktivno uključivanje u proces samoprocjene, prepoznajući dodanu vrijednosti samoprocjene i jamčeći širokoumnost, poštovanje rezultata i spremnost na pokretanje mjera poboljšanja nakon toga. Ta odluka uključuje i preuzimanje obveze izdvajanja sredstava potrebnih za provođenje samoprocjene na profesionalan način.

Znanje o potencijalnim koristima samoprocjene pomoću ZOP-a te informacije o strukturi tog modela i procesu samoprocjene nužni su elementi koji rukovodstvu osigurava temelj za donošenje odluka. Vrlo je važno da rukovodstvo bude uvjereno u te koristi od samog početka.

U ovoj je fazi ključno da jedna ili više osoba u organizaciji preuzme odgovornost za osiguravanje ovih temeljnih načela. Bilo bi dobro obratiti se organizaciji odgovornoj za promoviranje ZOP-a Vašoj zemlji (za informacije o tome vidjeti stranicu www.eipa.eu/caf) i zatražiti da prezentira ZOP ili

pribaviti informacije o drugim organizacijama ili od drugih organizacija koji su već koristile taj model i koje su spremne podijeliti svoja iskustva.

Povratne informacije korisnika ZOP-a – razlozi za korištenje ZOP-a

Svi najvažniji razlozi su unutarnji pokretači. Prepoznavanje snaga i područja koja zahtijevaju poboljšanja bili su najznačajniji povodi; izloženost financijskim poteškoćama najmanje je važan pokretač. Organizacije žele koristiti ZOP prvenstveno za svoje potrebe te za poboljšanje organizacije, a upravo to i jest svrha alata za samoprocjenu.

Da bi zaposlenici organizacije podržali proces samoprocjene, važno je provesti savjetovanje prije donošenja konačne odluke o provođenju samoprocjene. Osim opće koristi provođenja samoprocjene iskustvo pokazuje da mnogi zaposlenici smatraju ZOP izvrsnom prilikom za stjecanje boljeg uvida u vlastitu organizaciju te žele aktivno sudjelovati u njezinom razvoju.

Za neke organizacije također može biti važno da zatraže suglasnost ili odobrenje vanjskih dionika prije

donošenja odluke o provođenju samoprocjene. To se može odnositi na političare ili rukovodstvo organizacija na visokoj razini koji su tradicionalno neposredno uključeni u donošenje upravljačkih odluka. Ključni vanjski dionici mogu imati određenu ulogu, posebno u prikupljanju podataka i obradi informacija, a mogu imati i potencijalne koristi od promjena u nekima od područja za koje se utvrdi potreba za poboljšanjima.

Početak planiranja samoprocjene

Po donošenju odluke o provođenju samoprocjene proces planiranja može početi. Jedan od prvih elemenata, koji može biti uključen u odluku najvišeg rukovodstva, je definiranje opsega samoprocjene i pristupa koji će se pritom primjenjivati.

Često pitanje je mora li se samoprocjenom obuhvatiti čitava organizacija ili njezini dijelovi, kao što su jedinice ili odjeli, mogu zasebno provesti samoprocjenu. Odgovor je da zasebni dijelovi mogu provesti samoprocjenu, ali za smislenu procjenu svih kriterija i podkriterija oni bi trebali imati dovoljnu autonomiju da se mogu smatrati pretežno autonomnim organizacijama s odgovarajućom misijom i znatnom odgovornošću za ljudske resurse i financijske procese. U takvim slučajevima treba procijeniti odgovarajuće odnose s dobavljačima i korisnicima, kao i odnose između odabrane jedinice i preostalog dijela organizacije kao dionika.

Preporučeno je da se u odluku najvišeg rukovodstva uključi i odabir ljestvice za ocjenjivanje koja će se koristiti. Ponuđena su dva načina ocjenjivanja. Odabir bi trebao ovisiti o raspoloživom vremenu za ocjenjivanje te o razini iskustva i zrelosti organizacije.

Vrlo važna radnja najvišeg rukovodstva u ovoj fazi je imenovanje voditelja projekta za proces samoprocjene. Uobičajene zadaće voditelja projekta uključuju:

- ☐ detaljno planiranje projekta, uključujući proces komunikacije;
- ☐ komunikaciju i savjetovanje sa svim dionicima o projektu;
- ☐ organizaciju osposobljavanja skupine za samoprocjenu;
- ☐ prikupljanje potkrepljujućih dokumenata i dokaza;
- ☐ aktivno sudjelovanje u skupini za samoprocjenu;
- ☐ olakšavanje procesa usuglašavanja;
- ☐ uređivanje izvješća o samoprocjeni;
- ☐ pružanje podrškerukovodstvu u određivanju prioritetnih mjera i izradi akcijskog plana.

Zahtjevi u pogledu kompetencija voditelja projekta su visoki. Ta osoba mora imati visoku razinu znanja o vlastitoj organizaciji i znanje o ZOP-u, kao i o načinu pružanja podrške procesu samoprocjene. Imenovanje pravog voditelja projekta koji ima odgovarajuće znanje, kao i povjerenje rukovodstva i zaposlenika organizacije jedna je od ključnih odluka najvišeg rukovodstva, koja može utjecati na kvalitetu i ishod samoprocjene.



Nekim su organizacijama jezik i primjeri koji se koriste u ZOP-u nepoznati i previše udaljeni od njihove svakodnevne prakse da bi se izravno primijenili. Ako se to ne razriješi u ranoj fazi upoznavanja ovog modela, kasnije može postati prepreka u procesu samoprocjene. Ono što se može učiniti u takvim slučajevima, osim izobrazbe opisane niže, jest prilagoditi model jeziku organizacije. Prije provedbe takve mjere bilo bi dobro provjeriti je li to već učinila neka organizacija slična Vašoj.

Korak 2. Informirati o projektu samoprocjene

Vrlo važna aktivnost planiranja nakon utvrđivanja projektnog pristupa je izrada komunikacijskog plana. Taj plan uključuje komunikacijske napore usmjerene na sve dionike u projektu, s posebnim naglaskom na srednje rukovodstvo i zaposlenike organizacije.

Komunikacija je jedno od ključnih područja u svim projektima upravljanja promjenama, a posebno kada organizacija provodi samoprocjenu. Ako informiranje o svrsi i aktivnostima samoprocjene nije jasno ili primjereno, vjerojatno će se samoprocjena smatrati "samo još jednim projektom" ili „nekom vježbom upravljanja“. Postoji rizik da te pretpostavke postanu samoispunjujuća proročanstva jer srednje rukovodstvo i ostali zaposlenici mogu pokazati oklijevanje da se u potpunosti posvete ili sudjeluju u tome.

Važan rezultat ranog informiranja je pobuđivanje interesa nekih zaposlenika i rukovodstva za izravno uključivanje u skupinu za samoprocjenu. Bilo bi idealno kad bi to uključivanje proizašlo iz osobne motivacije. Motivacija treba biti osnovni element koji povezuje zaposlenike s čitavim procesom samoprocjene. Zaposlenici trebaju imati potpuno jasnu predodžbu svrhe procesa samoprocjene putem ZOP-a, a to je poboljšanje ukupne uspješnosti organizacije. Komunikacijska politika o procesu samoprocjene pomoću ZOP-a treba biti usmjerena na pozitivne ishode za sve dionike, zaposlenike i građane/korisnike.

Prema tome, jasna i dosljedna komunikacija sa svim dionicima u odgovarajućim fazama projekta ključ je osiguravanja uspješnog procesa i daljnjih mjera. Voditelj projekta zajedno s najvišim rukovodstvom organizacije treba osnažiti tu politiku stavljanjem težišta na sljedeće:

- ☐ kako samoprocjena može pokrenuti promjene;
- ☐ zašto je samoprocjena utvrđena kao prioritet;
- ☐ način na koji je samoprocjena povezana sa strateškim planiranjem organizacije;
- ☐ način na koji je samoprocjena povezana (npr. kao prvi korak) s općenitim nastojanjima da se poboljša uspješnost organizacije, na primjer provedbom inovativnog operativnog programa reformi.

Komunikacijski plan treba biti diferenciran i uključivati sljedeće elemente: fokus-grupu, poruku, sredstvo komunikacije (prijenosnika), pošiljatelja, učestalost i alate.

Faza 2. Proces samoprocjene

Korak 3. Sastaviti jednu ili više skupina za samoprocjenu

Skupina za samoprocjenu treba što većoj mjeri predstavljati strukturu organizacije. Obično uključuje zaposlenike različitih sektora, funkcija, razina unutar organizacije i s različitim iskustvima. Cilj je uspostaviti što učinkovitiju skupinu, koja je istodobno sposobna pružiti najprecizniju i najdetaljniju unutarnju percepciju organizacije.

Povratne informacije korisnika ZOP-a – važnost komunikacije za stvaranje osjećaja vlasništva (odgovornosti) zaposlenika općenito je podcijenjena

Važan zaključak ankete provedene među korisnicima ZOP-a je da korisnici smatraju da nisu dovoljno naglasili važnost komunikacije sa zaposlenicima tijekom procesa samoprocjene. Naučene lekcije pokazuju da je jedna od glavnih potencijalnih koristi ZOP-a podizanje razine svijesti i komunikacije unutar organizacije. Međutim, to se može postići isključivo ako su rukovodstvo i zaposlenici koji su odgovorni za samoprocjenu pomoću ZOP-a aktivni u vrlo ranoj fazi informiranja i uključivanja zaposlenika, a srednjerukovodstvo u organizaciji razumiju svrhu i potencijalne koristi samoprocjene.

Iskustva korisnika ZOP-a pokazuju da se te skupine sastoje od 5 do 20 sudionika. Međutim, kako bi se osiguralo učinkovito i relativno neformalno radno ozračje, općenito se preporučuju skupine od 10-ak sudionika.

Ako je organizacija vrlo velika i složena, moglo bi biti korisno formirati više od jedne grupe za samoprocjenu. U tom slučaju ključno je da se prilikom osmišljavanja projekta razmotri kako i kada će se te skupine međusobno koordinirati.

Sudionike treba birati na temelju njihova znanja o organizaciji i osobnih vještina (npr. analitičke i komunikacijske vještina), a ne samo na temelju njihovih stručnih vještina. Mogu biti odabrani na temelju dobrovoljnog javljanja, ali voditelj projekta i rukovodstvo ostaju odgovorni za kvalitetu, raznolikost i vjerodostojnost skupine za samoprocjenu.

Voditelj projekta može biti i voditelj skupine. To može pomoći kontinuitetu projekta, ali pritom treba paziti da se izbjegne sukob interesa. Važno je da voditelj skupine uživa povjerenje svih članova skupine kako bi mogao voditi raspravu na pravedan i učinkovit način koji će svima omogućiti da pridonesu procesu. Voditelja skupine može imenovati i sama skupina. Neophodno je imati učinkovito tajništvo koje će pružati pomoć voditelju skupine i organizirati sastanke, kao i dobre prostorne uvjete za sastanke i IKT podršku.

Često se postavlja pitanje bi li više rukovodstvotrebalo biti uključeno u skupinu za samoprocjenu. Odgovor na to pitanje ovisi o kulturi i tradiciji organizacije. Ako je rukovodstvo uključeno, oni mogu pružiti dodatne informacije i to će povećati vjerojatnost da rukovodstvo preuzme odgovornost za kasniju provedbu utvrđenih mjera za poboljšanje. Time se povećava i raznolikost/zastupljenost u skupini. Međutim, ako to nije u skladu s kulturom organizacije, kvaliteta samoprocjene može biti narušena ako se jedan ili više članova skupine osjećaju sputano ili onemogućeno u slobodnom sudjelovanju ili izražavanju svog mišljenja.

Korak 4. Organizirati izobrazbu

Informiranje i izobrazba rukovodstva

Moglo bi biti od koristi uključiti upravu ili srednje rukovodstvo i druge dionike u izobrazbu o samoprocjeni, na dobrovoljnoj osnovi, kako bi se proširilo poznavanje i razumijevanje koncepta upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) općenito, a posebno koncepta samoprocjene pomoću ZOP-a.

Informiranje i izobrazba skupine za samoprocjenu

Potrebno je upoznati skupinu sa Zajedničkim okvirom za procjenu i objasniti joj svrhu i prirodu procesa samoprocjene. Ako je voditelj projekta prošao izobrazbu prije ove faze, bilo bi vrlo dobro da ta osoba iiam značajnu ulogu u izobrazbi skupine. Osim teorijskih objašnjenja izobrazba bi trebala uključivati i praktične vježbe kako bi se sudionici otvorili prema načelima potpune kvalitete i stekli iskustvo usuglašavanja s obzirom na to da bi ti koncepti i ponašanja mogli biti nepoznati većini članova.

Voditelj projekta treba osigurati skupini sve relevantne dokumente i informacije potrebne za učinkovitu procjenu organizacije. Procjena se može provoditi za jedan Podkriterij iz kriterija za omogućitelje i jedan iz kriterija za rezultate zajedno. To će omogućiti skupini bolje razumijevanje načina na koji

funkcionira samoprocjena pomoću ZOP-a. Mora se postići suglasje o načinu vrednovanja snaga i područja koja zahtijevaju poboljšanja, te o načinu dodjele bodova.

Još jedna važna aktivnost koja će uštedjeti vrijeme kasnije, u fazi usuglašavanja, je stvaranje zajedničke slike o ključnim dionicima organizacije, onima koji imaju veliki interes u njezinim aktivnostima: korisnici/građani, političari, dobavljači, partneri, rukovodstvo i zaposlenici. Također bi se trebale jasno utvrditi najvažnije usluge i proizvodi koje organizacija pruža tim dionicima ili od njih prima, kao i ključni procesi koji to osiguravaju.

Korak 5. Provesti samoprocjenu

Provesti pojedinačnu procjenu

Od svakog člana skupine za samoprocjenu traži se da precizno procijeni organizaciju prema svakom Podkriteriju, koristeći odgovarajuće dokumente i informacije koje im osigura voditelj projekta. Procjena se temelji na njihovu znanju i iskustvu rada u organizaciji. Bilježe se ključne riječi dokaza o snagama i područjima koja zahtijevaju poboljšanje. Preporučuje se da se područja koja zahtijevaju poboljšanje opišu što preciznije kako bi se u kasnijoj fazi lakše utvrdili prijedlozi mjera. Zatim trebaju napraviti pregled svojih nalaza i dodijeliti ocjenu za svaki Podkriterij prema odabranoj tablici za procjenu i ocjenjivanje.

Tijekom pojedinačne procjene voditelj skupine treba biti na raspolaganju za pitanja članova skupine za samoprocjenu. Voditelj također može koordinirati nalaze članova skupine u okviru pripreme za sastanak za usuglašavanje.



Način ocjenjivanja

ZOP omogućuje dva načina ocjenjivanja: klasičan i prilagođeni pristup. Oba sustava ocjenjivanja iscrpno su objašnjena u Poglavlju III. Predlaže se korištenje klasičnog sustava ocjenjivanja ako organizacija nije upoznata sa samoprocjenom i/ili nije iskusna u primjeni tehnika upravljanja potpunom kvalitetom.

Usuglašavanje u skupini

Nakon pojedinačne procjene skupina se treba što prije sastati i usuglasiti o snagama, područjima koja zahtijevaju poboljšanje i broju bodova za svaki Podkriterij. Proces dijaloga i rasprave je potreban za usuglašavanje i zapravo je nužan kao dio procesa učenja, jer je vrlo važno razumjeti zašto se javljaju razlike u procjeni snaga i područja koja zahtijevaju poboljšanje te ocjenjivanju.

Skupina za samoprocjenu može odrediti redoslijed procjene devet kriterija. To ne mora nužno biti njihov numerički redoslijed.

Postizanje suglasja

Kako postići suglasje? U procesu postizanja suglasja može se koristiti metoda od četiri koraka:

- I. predstavljanje svih dokaza o snagama i područjima koja zahtijevaju poboljšanje koje je za svaki Podkriterij utvrdio svaki član;
- II. postizanje suglasja o snagama i područjima koja zahtijevaju poboljšanje, obično nakon razmatranja eventualnih dodatnih dokaza ili informacija;
- III. predstavljanje raspona pojedinačnih ocjena (bodova) za svaki Podkriterij;
- IV. postizanje suglasja o konačnom broju bodova.

Ako voditelj skupine dobro pripremi sastanke (npr. prikupi važne informacije, koordinira pojedinačne procjene), to će omogućiti nesmetan tijek sastanka i značajnu uštedu vremena.

Voditelj skupine preuzima odgovornost i ključnu ulogu u provedbi ovog procesa i postizanju suglasja. Rasprava se uvijek treba temeljiti na jasnim dokazima o poduzetim radnjama i ostvarenim rezultatima. ZOP sadrži popis odgovarajućih primjera kao pomoć u utvrđivanju primjerenih dokaza. Popis nije iscrpan niti je potrebno navesti sve te moguće primjere, već samo one koji su relevantni za organizaciju. Međutim, skupina se potiče na pronalaženje dodatnih primjera koje smatra relevantnima za organizaciju.

Uloga primjera je detaljnije objasniti sadržaj podkriterija, kako bi se:

- ☐ istražilo u kojoj mjeri administracija ispunjava zahtjeve navedene u Podkriteriju;
- ☐ pružila pomoć pri utvrđivanju dokaza;
- ☐ utvrdila dobra praksa u konkretnom području.

Povratne informacije korisnika ZOP-a – dodana vrijednost rasprava

Većina korisnika postigla je suglasje nakon rasprave. I sama rasprava vrlo se često smatra stvarnom dodanom vrijednošću samoprocjene: kad se postigne suglasje, konačni rezultat je više od zbroja pojedinačnih mišljenja. On odražava zajedničku viziju jedne reprezentativne skupine i na taj način ispravlja i nadilazi subjektivna pojedinačna mišljenja. Pojašnjavanje dokaza i konteksta različitih stavova o snagama i slabostima često se smatra važnijim od bodovnog rezultata.

Trajanje samoprocjene

Uspoređujući realnost i želje te prema različitim anketama, čini se da je dva do tri dana prekratak rok za provedbu pouzdane samoprocjene, dok se deset ili više dana smatra predugim razdobljem. Teško je predložiti idealan vremenski raspored za samoprocjenu pomoću ZOP-a jer ima previše varijabli, kao što su ciljevi rukovodstva, vrijeme, resursi i stručnost koji se mogu uložiti, dostupnost podataka, raspoloživo vrijeme i informacije dionika te politički pritisci. Ipak, za većinu organizacija norma iznosi do pet dana. To uključuje pojedinačnu procjenu i sastanke za usuglašavanje.

Velika većina organizacija završi čitav proces primjene ZOP-a u roku od tri mjeseca, što uključuje pripremu, samoprocjenu, donošenje zaključaka i izradu akcijskog plana.

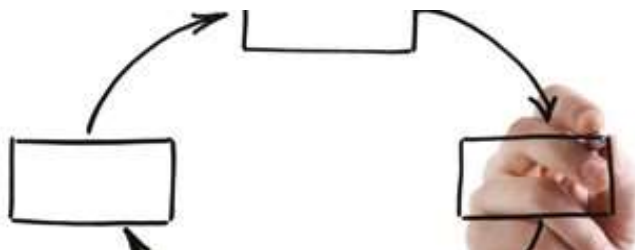
Čini se da su tri mjeseca idealno razdoblje koje omogućuje sudionicima da ostanu usredotočeni. Duže trajanje povećava rizik od pada motivacije i interesa svih uključenih strana. Osim toga, stanje se može promijeniti između početka i kraja procesa samoprocjene. U takvom slučaju procjena i ocjenjivanje možda više nisu točni. Vjerojatnost za to je velika jer je poboljšanje organizacije pomoću ZOP-a dinamičan, stalan proces poboljšanja pa je ažuriranje podataka i informacija dio tog procesa.

Korak 6. Sastaviti izvješće s opisom rezultata samoprocjene

Tipično izvješće o samoprocjeni treba slijediti strukturu ZOP-a (kao što je prikazano u shemi A) i sastoji se najmanje od sljedećih elemenata:

- ☐ snage i područja koja zahtijevaju poboljšanje za svaki Podkriterij, potkrijepljeni odgovarajućim dokazima;
- ☐ bodovni rezultat utemeljen na tablici za procjenu i ocjenjivanje u skladu s prikupljenim dokazima;
- ☐ ideje za mjere poboljšanja.

Kako bi se to izvješće koristilo kao temelj za mjere poboljšanja, ključno je da najviše rukovodstvo službeno prihvati izvješće o samoprocjeni, a u idealnom slučaju i da ga podrži i odobri. Ako komunikacijski proces funkcionira dobro, to ne bi trebalo predstavljati problem. Najviše rukovodstvo trebalo bi potvrditi svoju predanost provedbi mjera poboljšanja. U ovoj fazi također je neophodno informirati zaposlenike i druge dionike o glavnim rezultatima samoprocjene.



Faza 3. Plan poboljšanja / utvrđivanje prioriteta

Povratne informacije korisnika ZOP-a: nedostatak mjerenja

Mnoge organizacije naišle su na prepreke tijekom prve primjene ZOP-a. Nedostatak mjerenja bio je očito glavni problem u mnogim javnim organizacijama koje su prvi put provodile samoprocjenu, zbog čega je vrlo često prva mjera poboljšanja bilo uvođenje sustava mjerenja.

Korak 7. Sastaviti plan poboljšanja

Postupak samoprocjene treba biti obuhvatniji od samog izvješća o samoprocjeni da bi postigao svrhu provedbe ZOP-a. On treba izravno rezultirati izvješćem o mjerama za poboljšanje uspješnosti organizacije.

Taj akcijski plan jedan je od glavnih ciljeva samoprocjene pomoću ZOP-a i izvor vitalnih informacija za sustav strateškog programiranja u organizaciji. On mora sadržavati integrirani plan organizacije za nadogradnju njezina rada u cjelini.

Temeljna logika tog izvješća je sljedeća:

- ☐ Radi se o integriranom sustavnom planiranju mjera za čitav raspon funkcionalnosti i operativnosti organizacije.
- ☐ Nastaje kao rezultat izvješća o samoprocjeni, tako da se temelji na dokazima i podacima dobivenim od same organizacije i, što je apsolutno ključno, odražava stajalište zaposlenika organizacije.
- ☐ Oslanja se na snage organizacije, uočava njezine slabosti te rješava svaku od njih odgovarajućim mjerama za poboljšanje.

Utvrđivanje prioritetnih područja za poboljšanje

U pripremi plana poboljšanja rukovodstvo može razmotriti primjenu strukturiranog pristupa, što uključuje sljedeća pitanja:

- ☐ Gdje želimo biti za dvije godine, u skladu s općom vizijom i strategijom organizacije?
- ☐ Koje mjere treba poduzeti kako bi se postigli ti ciljevi (definiranje strategije/zadaća)?

Proces izrade plana poboljšanja može biti strukturiran na sljedeći način: rukovodstvo, savjetujući se s relevantnim dionicima (npr. članovima skupine za samoprocjenu),

- ☐ prikuplja ideje za poboljšanja iz izvješća o samoprocjeni i koristi ove ideje za poboljšanje prema zajedničkim temama;
- ☐ analizira područja koja zahtijevaju poboljšanje i predložene ideje te formulira mjere poboljšanja, uzimajući u obzir strateške ciljeve organizacije;
- ☐ utvrđuje prioritetne mjere poboljšanja koristeći dogovorene kriterije za izračun njihova utjecaja (malen, umjeren, velik) u područjima koja zahtijevaju poboljšanje, kao što su:
 - strateška važnost mjere (kombinacija utjecaja na dionike, utjecaja na rezultate organizacije, vidljivosti unutar i izvan organizacije);
 - jednostavnost provedbe mjera (razina složenosti, potrebni resursi i brzina realizacije);
- ☐ dodjeljuje odgovornost za svaku mjeru, određuje vremenske rokove i ključne etape te utvrđuje potrebne resurse.

Za jasan pregled može biti korisno povezati mjere poboljšanja koje su u tijeku sa strukturom ZOP-a. Jedan od načina određivanja prioriteta je kombiniranje razine ocjenjivanja za svaki kriterij ili Podkriterij, što daje predodžbu o učincima organizacije u svim područjima, s ključnim strateškim ciljevima.

Preporuke

Iako se samoprocjena pomoću ZOP-a smatra početkom dugoročne strategije poboljšanja, procjena će neminovno istaknuti nekoliko područja koja se mogu poboljšati relativno brzo i jednostavno. Poduzimanje tih mjera ojačat će vjerodostojnost programa poboljšanja i donijeti povrat ulaganja za utrošeno vrijeme u izobrazbu. Osim toga, dat će poticaj za daljnje djelovanje – uspjeh vodi ka daljnjem uspjehu.

Dobro je uključiti ljude koji su provodili samoprocjenu u mjere poboljšanja. To im obično pričinjava osobno zadovoljstvo i podiže njihovo samopouzdanje i moral. Mogu postati i ambasadori daljnjih inicijativa za poboljšanja.

U najboljem slučaju akcijski plan proizašao iz samoprocjene treba biti integriran u proces strateškog planiranja organizacije te postati dio općeg upravljanja organizacijom.

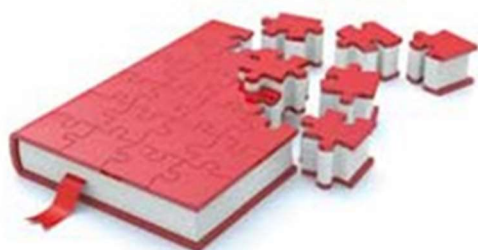
Članovi skupine za samoprocjenu

Članovi skupine za samoprocjenu ulažu mnogo energije u samoprocjenu, vrlo često uz svoje uobičajene svakodnevne poslove. Vrlo često započnu rad u skupini za samoprocjenu s određenom sumnjom u korisnost te zadaće, uključenost rukovodstva, opasnosti otvorenog i iskrenog izražavanja mišljenja i sl. Nakon nekog vremena, kad uvide da se tome pristupa ozbiljno, njihova motivacija i entuzijazam porastu i na kraju oni preuzmu potpunu odgovornost za rezultate. Oni imaju potencijal postati najmotiviraniji kandidati za timove za poboljšanja i trebalo bi se odnositi prema njima u skladu s tom ulogom.

Korak 8. Komunicirati plan poboljšanja

Kao što je već spomenuto, komunikacija je jedan od ključnih čimbenika uspjeha samoprocjene i mjera poboljšanja koje uslijede. Komunikacijske mjere moraju osigurati odgovarajuće informacije putem odgovarajućih sredstava informiranja odgovarajućim ciljanim skupinama u odgovarajućem trenutku – ne samo prije ili tijekom samoprocjene, nego i nakon njezina završetka.

Organizacija treba samostalno odlučiti hoće li izvješće o samoprocjeni učiniti dostupnim, no dobra je praksa informirati sve zaposlenike o rezultatima samoprocjene, odnosno o glavnim nalazima, područjima koja zahtijevaju najviše poboljšanja i o planiranim mjerama poboljšanja. U protivnom se organizacija izlaže riziku od gubitka mogućnosti za stvaranje odgovarajuće platforme za promjene i poboljšanja.



U svakom informiranju o rezultatima uvijek je dobra praksa istaknuti ono što organizacija radi dobro i kako se to namjerava dodatno poboljšati. Postoji mnogo primjera organizacija koje uzimaju svoje snage zdravo za gotovo i ponekad zaboravljaju ili čak ne shvaćaju koliko je važno slaviti uspjeh.

Korak 9. Provesti plan poboljšanja

Kao što je opisano u koraku 7., vrlo je važno sastaviti plan prioriternih mjera za poboljšanje. Mnogi primjeri iz modela ZOP-a mogu se razmotriti kao prvi korak prema mjerama za poboljšanje. Postojeća dobra praksa i upravljački alati mogu se povezati s različitim kriterijima iz modela. Primjeri su prikazani usporedno s opisom kriterija.

Provedba mjera za poboljšanje treba se temeljiti na prikladnom i dosljednom pristupu, koji uključuje proces praćenja i procjene, treba pojasniti očekivane rokove i rezultate, imenovati odgovornu osobu za svaku mjeru ("vlasnika") i valja uzeti u obzir alternativne scenarije za složene mjere.

Svaki proces upravljanja kvalitetom treba se temeljiti na redovitom praćenju provedbe i vrednovanju izlaznih rezultata i ishoda. Praćenje omogućuje prilagodbu planova tijekom provedbe i naknadnog vrednovanja (rezultata i ishoda), provjeru onoga što je postignuto i cjelokupnog učinka. Da bi se to poboljšalo, potrebno je utvrditi načine mjerenja učinkovitosti mjera (pokazatelji učinaka, kriterij uspješnosti itd.). Organizacije mogu koristiti ciklus *PDCA* (planiranje, provođenje, provjeravanje, poboljšavanje) za upravljanje mjerama poboljšanja. Da bi mjere poboljšanja donijele najveću moguću korist, one trebaju biti integrirane u redovne procese organizacije.

Na temelju samoprocjene pomoću ZOP-a sve više zemalja organizira programe priznanja. Samoprocjena pomoću ZOP-a mogla bi dovesti i do priznanja u okviru programa Razine izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (EFQM®) (www.efqm.org)

Provedba akcijskih planova u okviru ZOP-a omogućuje trajno korištenje upravljačkih alata kao što su uravnotežena tablica rezultata, ankete o zadovoljstvu korisnika i zaposlenika te sustavi upravljanja učincima.

Korak 10. – Planirati sljedeću samoprocjenu

Korištenje ciklusa *PDCA* za upravljanje akcijskim planom podrazumijeva novu procjenu pomoću ZOP-a.

Nakon sastavljanja akcijskog plana s mjerama poboljšanja i početka provedbe promjena važno je osigurati da te promjene imaju pozitivan učinak te da ne utječu negativno na aspekte u kojima je organizacija ranije bila uspješna. Neke organizacije ugradile su redovnu samoprocjenu u svoj proces poslovnog planiranja. Njihove procjene planirane su tako da pravovremeno osiguraju informacije potrebne za godišnje utvrđivanje ciljeva i podnošenje zahtjeva za financijske resurse.

Ljestvice za procjenu i ocjenjivanje ZOP-a jednostavni su ali moćni alati za procjenu trenutnog napretka u provedbi akcijskog plana poboljšanja.

V. Vanjska procjena primjene ZOP-a

Organizacije javnog sektora koje su primijenile ZOP mogu se prijaviti za znak "Učinkovitog korisnika ZOP-a" između 6 i 12 mjeseci nakon završetka samoprocjene i dostavljanja završnog izvješća o samoprocjeni.

Postupkom vanjske procjene primjene ZOP-a nastoje se postići sljedeći ciljevi:

- ☐ podržati kvalitetu primjene ZOP-a i njezin učinak na organizaciju;
- ☐ utvrditi uvodi li organizacija vrijednosti TQM-a kao rezultat primjene ZOP-a;
- ☐ podržati i oživjeti entuzijazam u organizaciji za stalnim poboljšanjima;
- ☐ promicati istorazinsku procjenu i komparativno učenje
- ☐ nagraditi organizacije koje su započele put prema stalnom poboljšavanju.

U tu svrhu postupak se sastoji od tri stupa.

Faza 1.: Proces samoprocjene

Kvaliteta samoprocjene temelj je za uspješnost budućih poboljšanja. U prvoj fazi vanjske procjene primjene ZOP-a analizira se kvaliteta procesa samoprocjene.

Faza 2.: Proces mjera poboljšanja

U drugoj fazi vanjske procjene primjene ZOP-a analiziraju se usvojeni postupci planiranja i proces provedbe mjera poboljšanja u okviru ZOP-a.

Faza 3.: Zrelost organizacije u upravljanju potpunom kvalitetom (TQM)

Jedan od ciljeva ZOP-a je usmjeriti organizacije javnog sektora prema osam temeljnih načela izvrsnosti. Stoga se vrednovanje odnosi na razinu zrelosti koju je organizacija postigla kao rezultat samoprocjene i procesa poboljšanja.

Pružatelji vanjske procjene primjene ZOP-a

Primjenu ZOP-a vrednuju kvalificirani pružatelji vanjske procjene. Oni analiziraju dokumente koje je kandidat dostavio, razgovaraju s relevantnim akterima i dionicima u primjeni ZOP-a i obavljaju terenske posjete. Na temelju prikupljenih saznanja formuliraju se povratne informacije (procjena) i priprema se odluka o dodjeli Znakana „Učinkovitog korisnika ZOP-a“. Glavne zadaće pružatelja vanjske procjene su:

- ☐ analiza primjene ZOP-a i načela izvrsnosti u organizaciji;
- ☐ pružanje povratnih informacija i prijedloga u vezi s primjenom ZOP-a;
- ☐ podrška i oživljavanje entuzijazma unutar organizacije za rad sa ZOP-om.

Da bi postali pružatelji vanjske procjene primjene ZOP-a, kandidati moraju sudjelovati u jedinstvenom programu izobrazbe na nacionalnoj ili europskoj razini.

Mreža ZOP-a sastavila je zajedničke smjernice za provedbu **postupka vanjske procjene**, koje su dostupne na mrežnoj stranici <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Te smjernice osiguravaju kvalitetnu organizaciju procesa vrednovanja i ujednačavanje standarda za dodjelu znaka učinkovitog korisnika ZOP-a u cijeloj Europskoj uniji.

VI. Pojmovnik ZOP-a

Agilan način razmišljanja

Agilan način razmišljanja je način razmišljanja koji uključuje istinsko razumijevanje promjena koje donosi digitalizacija i oblikovanje odgovarajućih mjera. Ključni elementi agilnog načina razmišljanja su sljedeći:

- Kolektivna inteligencija nadilazi mogućnosti pojedinaca.
- Pogreške se smatraju prilikom za učenje.
- U početku se ne zahtijeva savršenstvo.
- Težište je na dobrobiti korisnika.
- Suradničko učenje s korisnikom sastavni je dio ovog pristupa.

Agilan način razmišljanja odnosi se stoga i na stav i na inovativan pristup rješavanju problema koji može unaprijediti reforme javne uprave u eri digitalizacije. Agilan način razmišljanja potreban je kako na rukovodećoj razini tako i na ostalim razinama.

Agilnost

Agilnost je "sposobnost organizacije da brzo reagira na promjene prilagodbom svoje izvorne stabilne konfiguracije". Ta praksa pridonosi brzom prilagodbi tržištu i ekološkim promjenama na produktivne i troškovno učinkovite načine. Ta se sposobnost može postići inovativnim metodama kao što su Scrum, Kanban, Lean, dizajnersko razmišljanje (eng. *Design Thinking*), kao i pružanjem podrške agilnom načinu razmišljanja na razini rukovodstva i ostalim razinama pomoću prilagođene izobrazbe.

Akcijski plan

Akcijski plan je dokument koji sadrži plan zadaća, raspodjelu odgovornosti, ciljeve provedbe projekta (npr. ciljane vrijednosti/rokovne) i potrebne resurse (npr. sati, novac).

Anketa

Ankete se koriste za prikupljanje podataka o mišljenjima, stavovima ili znanjima pojedinaca i skupina. Često se traži sudjelovanje samo presjeka populacije.

Automatizacija

U eri digitalizacije građani imaju visoka očekivanja od javne uprave. Oni žele službe koje su uvijek dostupne, zadovoljavaju njihove individualne potrebe i nude brze usluge. Da bi se ispunila očekivanja građana i smanjio njihov utrošak vremena te skratilo vrijeme potrebno za unutarnju obradu, neophodan preduvjet je sveobuhvatna automatizacija procesa u javnoj upravi. Osim toga, automatizacija je nužna za napredak u digitalizaciji.

Automatizacija u javnom sektoru stoga se bavi pitanjem koji se poslovi i usluge mogu obavljati odnosno pružati automatizirano, bez ljudskog uplitanja (npr. obrada podataka, automatizirano podnošenje zahtjeva).

Benchlearning (hrv. komparativno učenje)

Komparativno učenje u europskim javnim upravama obično je usredotočen na aspekte učenja i sad se sve češće spominje kao „*benchlearning*“ u smislu učenja kako se poboljšati putem razmjene znanja, informacija, a ponekad i resursa. *Komparativno učenje* je prepoznat kao djelotvoran način uvođenja organizacijskih promjena. On smanjuje rizike, učinkovit je i štedi vrijeme.

Benchmarking (hrv. ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima)

Izmjereno postignuće na visokoj razini (ponekad se naziva i „najbolji u klasi“, vidi *najbolja/dobra/inspirativna praksa* niže u tekstu); referentna vrijednost ili mjerni standard za usporedbu; ili razina učinkovitosti priznata kao standard izvrsnosti za određeni proces. Postoje brojne definicije *benchmarkinga*, no ključne riječi koje se povezuju s tim pojmom su „uspoređivanje s drugima“. „*Benchmarking* se jednostavno odnosi na uspoređivanje s drugim organizacijama, a zatim učenje lekcija iz tih usporedbi“ (Izvor: Europski kodeks ponašanja za *benchmarking*).

Brainstorming (hrv. oluja mozgova)

Koristi se kao alat u timskom radu radi iznalaženja ideja bez ograničenja u kratkom roku. Pritom je najvažnije pravilo izbjegavati svaku kritiku u fazi stvaranja ideja.

Ciklus PDCA

Ciklus PDCA odnosi se na četiri faze koje treba proći kako bi se postiglo stalno poboljšanje, kako je opisao Deming:

- planiranje (projektna faza, eng. *Plan*)
- provođenje (izvršna faza, eng. *Do*)
- provjeravanje (kontrolna faza, eng. *Check*)
- poboljšavanje (faza djelovanja, prilagodbe i ispravaka, eng. *Act*)

Njime se naglašava da programi poboljšanja moraju započeti pomnim planiranjem, moraju rezultirati učinkovitim djelovanjem, biti provjereni i s vremenom prilagođeni, te se ponovno vratiti pomnom planiranju u neprekinutom ciklusu.

Ciljevi

Ciljevi su formulacije željene situacije kojima se opisuju željeni rezultati ili učinci utvrđeni misijom organizacije. To mogu biti:

☐ **Strateški ciljevi**

Srednjoročni i dugoročni globalni ciljevi ukazuju na željeni opći smjer organizacije. Njima se opisuju konačni rezultate ili učinci (ishodi) koje organizacija želi ostvariti.

☐ **Operativni ciljevi**

To su konkretne formulacije strateških ciljeva, npr. na razini ustrojstvenih jedinica. Operativni cilj može se odmah pretvoriti u niz aktivnosti i zadaća.

Ciljevi održivog razvoja

17 ciljeva održivog razvoja politički su ciljevi Ujedinjenih naroda (UN) usmjereni na osiguravanje održivog gospodarskog, društvenog i okolišnog razvoja. Ključni aspekti tih ciljeva uključuju unaprjeđenje gospodarskog rasta, smanjenje razlika u životnom standardu, stvaranje jednakih mogućnosti i održivo upravljanje prirodnim resursima koji osiguravaju očuvanje i otpornost ekosustava.

Coaching (trening, treniranje)

Coaching podrazumijeva pružanje savjeta i podrške stručnjacima i rukovodstvu koje je usmjereno na ciljeve i rješenja. Cilj je ponajprije daljnji razvoj njihovih kvaliteta u međuljudskim odnosima i najvišem rukovodstvu te njihova prilagodba promijenjenim okolnostima rada. *Coaching* prije svega služi postizanju samonametnutih, realističnih ciljeva koji su bitni za razvoj klijenta. Naglasak je na promicanju refleksije i samosvijesti.

Čelnik

Uvriježeno se pojam “čelnik” povezuje s osobama koje su odgovorne za organizaciju. Riječ može označavati i osobe koje su zbog svojih kompetencija u nekom području preoznate kao uzori.

Davanje smisla (eng. *sense making*)

Koncept davanja smisla odnosi se na jednu od ključnih sposobnosti najvišeg rukovodstva u današnjem složenom i dinamičnom svijetu i bavi se važnim pitanjem kako strukturirati nepoznato da bismo u njemu mogli djelovati.

Davanje smisla također se odnosi na pitanje koji je smisao različitih aktivnosti zaposlenika ili koji je konkretan doprinos pojedine usluge ukupnoj uspješnosti organizacije.

Digitalizacija – digitalna preobrazba

Digitalizacija u tehničkom opisu podrazumijeva proces pretvaranja analognih informacija u digitalne i računalno čitljive podatke. Zbog brzog razvoja računalne tehnologije digitalizacija interneta i društvenih medija mijenja društvo, poslovanje i pružanje javnih usluga u mnogim područjima. Organizacije javnog sektora moraju pripremiti svoje zaposlenike za korištenje mogućnosti digitalizacije u rješavanju aktualnih problema ili pronalaženju novih i učinkovitijih načina pružanja usluga. Mjere u tim područjima mogu biti definiranje strategije digitalizacije, izobrazbe, smjernica za zaštitu podataka, imenovanje službenika za zaštitu podataka itd.

Digitalne kompetencije odnose se na pouzdano i kritično korištenje cjelokupnog raspona digitalnih tehnologija za informiranje, komunikaciju i rješavanje osnovnih problema.

Digitalna preobrazba i inovacije odnose se na proces kojim organizacija usvaja digitalne alate i metode. Obično se to odnosi na organizacije koje nisu uključivale digitalni čimbenik u svoje temeljne djelatnosti ili nisu održavale korak s promjenama u području digitalnih tehnologija. Praksa digitalne preobrazbe u javnom sektoru također mora uzeti u obzir javnu svrhu i uključivati dodatne čimbenike: vlasništvo i zadržavanje javnih podataka (posebno identiteta), sigurnost i privatnost podataka, dostupnost digitalnih usluga za sve građane i digitalnu pismenost građana.

Dijalog/razgovor o radnoj učinkovitosti

Strukturirani razgovor između rukovodstva i zaposlenika u okviru godišnjeg ocjenjivanja zaposlenika. Razgovara se o rezultatima rada u protekloj godini i postiže se dogovor o potrebnim daljnjim razvojnim mjerama u pogledu suradnje, novih područja rada, daljnjih mjera izobrazbe itd.

Vidjeti i ➔ Ocjenjivanje

Dionici

Dionici su svi koji imaju financijski ili drugi interes u djelatnostima organizacije. Unutarnji i vanjski dionici mogu se svrstati u četiri glavne kategorije: političke vlasti; građani/korisnici; zaposlenici organizacije; partneri. Primjeri dionika: donositelji političkih odluka, građani/korisnici, zaposlenici, društvo, inspekcijska tijela, mediji, partneri. Državne organizacije također su dionici.

Dizajnersko razmišljanje (eng. Design thinking)

Ovaj pojam odnosi se na kognitivne, strateške i praktične procese pomoću kojih projektanti i/ili projektantski timovi razvijaju idejna rješenja (prijedloge novih proizvoda, zgrada, strojeva i sl.) Dizajnersko razmišljanje usmjereno je na pomoć javnom sektoru u razvoju praktičnih i inovativnih rješenja svakodnevnih problema.

Djelotvornost

Djelotvornost je odnos između zadanog cilja i postignutog učinka ili ishoda.

Dokazi

Informacije koje podupiru izjavu ili činjenicu. Pristup utemeljen na dokazima smatra se nužnim za donošenje čvrste odluke, zaključka ili presude.

Društvena odgovornost

Društvena odgovornost je obveza organizacija u privatnom i javnom sektoru da pridonesu održivom razvoju surađujući sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom u cjelini na poboljšanju kvalitete života. Cilj toga je ostvarivanje koristi kako za organizaciju tako i za društvo u cjelini.

Društvene mreže

Društvene mreže su mrežni komunikacijski alati za stvaranje, razmjenu i konzumiranje informacija. Glavne značajke društvenih medija su sljedeće:

- ☐ interakcija među ljudima;
- ☐ sadržaj i profili koje stvaraju korisnici;
- ☐ personalizacija i osobni korisnički računi;
- ☐ tipke „Sviđa mi se“, sljedbenici, komentari i ocjene;
- ☐ vode ih globalne kompanije usmjerene na profit.

Najvažnije platforme društvenih mreža koje se koriste u organizacijama javnog sektora su Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn i Instagram. Sve organizacije javnog sektora trebale bi razmotriti komunikaciju s građanima, dionicima i korisnicima putem odabranih kanala društvenih mreža, uzimajući u obzir rizike u pogledu privatnosti podataka i odredbe Opće uredbe o zaštiti podataka.

Dubinska analiza proračuna (eng. spending review)

Revizije rashoda strukturirani su i obvezujući revizijski procesi koji služe propitivanju načina i razloga obavljanja poslova u javnoj upravi te na taj način povećanju učinkovitosti i djelotvornosti pružanja javnih usluga. Revizije rashoda mogu pomoći javnim organizacijama u boljem razumijevanju potrošnje i prepoznavanju prilika za povećanje učinkovitosti. To su detaljne procjene specifičnih područja potrošnje s ciljem povećanja transparentnosti, poboljšanja učinkovitosti i, prema potrebi, preraspodjele sredstava.

E-alati

E-alat je računalo ili mrežni instrument (eng. web-based instrument) koji olakšava i ubrzava

zadatak te povećava njegovu učinkovitost.

EFQM

Europska zaklada za upravljanje kvalitetom

Etika

Etika u javnoj službi može se definirati kao zajedničke vrijednosti i norme na čije se poštovanje javni službenici obvezuju pri obavljanju svojih dužnosti. Moralna priroda tih vrijednosti/normi, koje mogu biti izričito navedene ili implicitne, odnosi se na ono što se smatra ispravnim, pogrešnim, dobrim ili lošim ponašanjem. Dok vrijednosti služe kao moralna načela, norme mogu sadržavati i što je pravno i moralno ispravno u danoj situaciji.

E-učenje

E-učenje odnosi se na sve oblike učenja u kojima se elektronički ili digitalni mediji koriste za predstavljanje i distribuciju obrazovnih materijala i/ili za potporu međusobnoj komunikaciji.

E-uprava

E-uprava je jedan od aspekata digitalizacije – uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u javnoj upravi. U kombinaciji s organizacijskim promjenama i novim vještinama, e-uprava pridonosi poboljšanju javnih usluga i demokratskih procesa te jača potporu javnim politikama. E-uprava smatra se čimbenikom u postizanju bolje i učinkovitije uprave. Može poboljšati razvoj i provedbu javnih politika te pomoći javnom sektoru u nošenju s potencijalno proturječnim zahtjevima za pružanje većeg broja i boljih usluga s manje resursa.

Građanin/korisnik

Pojam građanina/korisnika koristi se radi isticanja dvojakog odnosa između javne uprave i korisnika javnih usluga odnosno cjelokupne javnosti, koji kao građani i porezni obveznici imaju ulogu dionika u uslugama i njihovim izlaznim rezultatima.

Informacije

Informacije su skup podataka organiziranih u obliku poruke; to su podaci kojima je dan smisao. Jedan od uobičajenih načina definiranja informacija jest da ih se opiše kao činjenice koje su dane ili naučene o nečemu ili nekome.

Inovacije

Inovacije su proces prevođenja dobrih ideja u nove usluge, procese, alate, sustave i ljudsku interakciju. Organizacija se može opisati kao inovativna kada se postojeća zadaća nekog radnog mjesta obavlja na novi način ili kada organizacija nudi korisnicima novu uslugu na drugačiji način, kao što je samoposluživanje putem interneta.

Integritet

Integritet je stalno održavanje osobnog sustava vrijednosti i osobnih ideala riječima i djelima. Kako njihov ukupan dojam u javnosti ne bi bio narušen, javne institucije trebale bi osigurati da njihovi zaposlenici postupaju u dobroj vjeri. Organizacije javnog sektora stoga izrađuju opće kodekse ponašanja zaposlenika, koji uključuju smjernice o postupanju u posebnim situacijama.

Ishod

To je ukupan efekt koji izlazni rezultati imaju na vanjske dionike ili društvo općenito. Primjer jednog izlaznog rezultata i jednog ishoda: stroži uvjeti posjedovanja vatrenog oružja dovode do manjeg broja dozvola. Prijelazni izlazni rezultat je izdavanje manje dozvola. Konačan izlazni rezultat je manje vatrenog oružja u opticaju unutar društva. Ti izlazni rezultati dovode do ishoda da je postignuta viša razina sigurnosti ili osjećaja sigurnosti.

ISO

ISO (Međunarodna organizacija za normizaciju) globalna je mreža koja utvrđuje međunarodne norme koje zahtijevaju gospodarstvo, vlada i društvo, razvija ih u partnerstvu sa sektorima koji će ih koristiti, usvaja ih transparentnim postupcima na temelju nacionalnih doprinosa (*inputa*) i dostavlja ih za provedbu diljem svijeta.

Norme ISO-a određuju zahtjeve za najsuvremenije proizvode, usluge, procese, materijale i sustave te za dobro ocjenjivanje sukladnosti, dobru upravljačku i organizacijsku praksu.

Izvješće o usuglašavanju ili samoprocjeni

Ovo izvješće opisuje rezultate samoprocjene, a mora sadržavati snage organizacije i područja koja zahtijevaju poboljšanja. Može sadržavati i prijedloge za poboljšanja u nekim ključnim projektima.

Izvrsnost

Iznimna praksa u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata koji se temelje na temeljnim konceptima upravljanja potpunom kvalitetom koje je formulirao EFQM. Među njima su: usmjerenost na rezultate, usredotočenost na korisnika, vodstvo i postojanost svrhe, upravljanje procesima i činjenicama, uključenost zaposlenika, stalna poboljšanja i inovacije, obostrano korisna partnerstva i korporacijska društvena odgovornost.

Javna organizacija / javna uprava

Javna organizacija je svaka ustanova, služba ili sustav pod političkim vodstvom i kontrolom izabrane vlasti (državne, savezne, područne ili lokalne). To uključuje organizacije koje se bave razvojem politika i provedbom zakona, odnosno pitanjima koja se ne mogu smatrati isključivo uslugama.

Javna politika

Svrhovit tijek radnji koje poduzimaju državna tijela i dužnosnici radi rješavanja problema ili pitanja od javnog interesa. To uključuje djelovanje vlade, nedjelovanje, odluke i nedonošenje odluka, a podrazumijeva izbor između konkurentnih alternativa.

Javna politika odnosi se na zbroj sadržajno srodnih odluka, ciljeva i aktivnosti onih koji su uključeni u odgovarajući politički sustav (npr. općine, državna i savezna razina, europska razina).

Javno-privatno partnerstvo

Javno-privatno partnerstvo je suradnja između državnog tijela i poduzeća iz privatnog sektora koja se može koristiti za financiranje, izgradnju i provedbu projekata kao što su mreže javnog prijevoza, parkovi i kongresni centri. Financiranje projekta putem javno-privatnog partnerstva može omogućiti brži završetak projekta ili ga uopće učiniti mogućim.

Kibernetička sigurnost

Kibernetička sigurnost je zaštita sustava povezanih s internetom, što uključuje hardver, softver i podatke, od kibernetičkih napada. U kontekstu računalstva sigurnost obuhvaća kibernetičku i fizičku sigurnost. Poduzeća koriste oboje kako bi se zaštitila od neovlaštenog pristupa podatkovnim centrima i drugim računalnim sustavima.

Ključan čimbenik uspješnosti

Ovaj pojam odnosi se na preduvjete koji moraju biti ispunjeni da bi se mogao ostvariti željeni strateški cilj. Pritom se naglašavaju ključne aktivnosti ili rezultati, gdje je zadovoljavajući učinak neophodan za uspjeh organizacije.

Kodeks ponašanja

Pravila, smjernice ili standardi ponašanja za pojedince, stručne skupine, timove ili organizacije. Kodeksi ponašanja također mogu biti primjenjivi na određene djelatnosti, kao što je revizija ili *benchmarking*, a često se odnose na etičke standarde.

Kompetencija

Kompetencije su znanja, vještine i stavovi koje osoba primjenjuje u praksi na radnom mjestu. Kada je osoba u stanju uspješno obaviti neki zadatak, smatra se da je postigla određenu razinu kompetencija.

Stalni proces poboljšanja

Riječ je o stalnim poboljšanjima organizacije u smislu kvalitete, ekonomičnosti ili trajanja ciklusa. Uključenost svih dionika organizacije obično je preduvjet za ovaj proces.

Kontrola

Kontrola je važna funkcija upravljanja, čija je glavna zadaća planiranje, usmjeravanje i kontroliranje svih organizacijskih područja. U praksi razlikujemo operativnu kontrolu i stratešku kontrolu. Operativna kontrola nadležna je za upravljanje proračunom i osigurava uspjeh u ekonomičnosti javne organizacije. Strateška kontrola analizira politički, pravni, demografski, tehnički, društveni, ekološki i druge okvire kako bi javna organizacija bila sigurna da njezini proizvodi zadovoljavaju uvjete i kako bi mogla reagirati na zahtjeve za promjenama.

Korporacijska društvena odgovornost

Korporacijska društvena odgovornost je obveza organizacija u privatnom i javnom sektoru da pridonesu održivom razvoju surađujući sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom u cjelini na poboljšanju kvalitete života. Cilj toga je ostvarivanje koristi kako za organizaciju tako i za društvo u cjelini.

Kultura inovativnosti

Organizacijsku kulturu u javnom sektoru koja pogoduje inovacijama karakterizira niz vrijednosti, kao što su: samoodgovornost, dosljedna usmjerenost na korisnike, otvorenost, propitivanje utabanih obrazaca djelovanja, raznolikost, uzajamno uvažavanje, usmjerenost na postignuća i mnogo više. U tom kontekstu, međuorganizacijska suradnja može otvoriti nove perspektive i pokrenuti važne procese učenja. Vodstvo igra ključnu ulogu u izgradnji organizacijske kulture koja pogoduje inovacijama.

Kultura vodstva

Rukovodstvo ima ključnu ulogu u izgradnji organizacijske kulture koja pogoduje inovacijama. Poticanjem međusobnog povjerenja i otvorenosti mogu djelovati kao treneri i mentori zaposlenika te kao uzor. Takvim stavom stječu povjerenje u svoju ulogu rukovodstva i sljedbenike za misiju, viziju i strateške ciljeve organizacije.

Kvaliteta

Kvaliteta (u kontekstu javnog sektora) označava pružanje javne usluge sa skupom značajki/svojstava koja na održiv način ispunjavaju ili zadovoljavaju sljedeće: specifikacije/zahtjeve (zakon, zakonodavstvo, propis); očekivanja građana/korisnika; sva ostala očekivanja dionika (političkih, financijskih, institucijskih, zaposlenika). Koncept kvalitete razvija se posljednjih nekoliko desetljeća: Kontrola kvalitete usmjerena je na proizvode/usluge, koji se kontroliraju na temelju pisanih specifikacija i normi. Metode statističke kontrole kvalitete (metode uzorkovanja) počele su se razvijati 1920-ih i 1930-ih godina.

Lean metodologija, metodologija vitkog upravljanja (eng. *lean* = vitak)

Lean metodologija ili metodologija vitkog upravljanja odlikuje se dosljednom usmjerenošću na korisnike i mjere smanjenja troškova. Vitko upravljanje (eng. *lean management*) ima za cilj oblikovanje procesno usmjerenog korporacijskog upravljanja s najvećom mogućom učinkovitošću i jasno definiranim procesima. Odgovornosti i komunikacijske kanale treba logički oblikovati, pri čemu su dva najvažnija aspekta pristupa vitkog upravljanja usmjerenost na korisnike i smanjenje troškova. Te se ključne točke mogu odnositi kako na unutarnje tako i na međuorganizacijske procese i strukture.

Ljudski resursi; zaposlenici

LJ Sve osobe zaposlene u organizaciji na neodređeno vrijeme, s punim i nepunim radnim vremenom, kao i osobe zaposlene na određeno vrijeme.

Masovno financiranje (eng. *crowdfunding*)

MSkupno financiranje ili *crowdfunding* je način prikupljanja sredstava putem donacija, većinom malih iznosa, od velikog broja ljudi. Crowdfunding mijenja ideju tradicionalnog investiranja, koristeći internet kako bi razgovarao s tisućama, ako ne i s milijunima potencijalnih donatora. Oni koji traže sredstva postaviti će profil svog projekta na nekoj platformi koja omogućuje donacije. Zatim će koristiti društvene medije za oglašavanje tog projekta.

Mentorstvo

Mentorstvo je oblik razvoja zaposlenika u kojemu pouzdana osoba – mentor – nudi svoje znanje drugoj osobi radi usmjeravanja, ohrabrenja i podrške. Cilj mentorstva je promicati učenje i razvoj zaposlenika te im pomoći otkriti njihov potencijal. Osim toga, koncept mentorstva može pomoći novim zaposlenicima da pronađu svoju ulogu, prepoznaju važne osobe za kontakt itd., kao potpora za dobar početak u novom radnom okruženju.

Misija / izjava o misiji

Misija objašnjava temeljnu svrhu organizacije, što organizacija treba postići za svoje dionike i zašto organizacija postoji. Misija organizacije javnog sektora proizlazi iz javne politike i/ili zakonskih ovlasti.

Konačni ciljevi koje organizacija nastoji ostvariti u kontekstu svoje misije formulirani su u viziji organizacije. Izjava o misiji pisana je izjava koja ostaje nepromijenjena dulje vrijeme i kojom se utvrđuje sljedeće:

- ☐ Koja je svrha organizacije?
- ☐ Kakve proizvode ili usluge pruža?
- ☐ Tko su primarni korisnici?
- ☐ Koje su vrijednosti organizacije?

Mreža

Mreža je neformalna organizacija koja povezuje ljude ili organizacije i koja može, ali ne mora imati formalnu zapovjednu hijerarhiju. Članovi mreže često dijele vrijednosti i interese.

Mreže za učenje i suradnju

Mreže za učenje i suradnju mogu biti unutarnje i/ili vanjske inicijative za povezivanje zaposlenika radi razmjene praktičnih znanja i najbolje prakse ili stvaranja i konceptualizacije inovativnih usluga/proizvoda.

Načelo „samo jednom“

U razvoju javnih usluga usklađenih s potrebama i zahtjevima korisnika načelo „samo jednom“ ima važnu ulogu. Njime se opisuje vizija da građani mogu dobiti informacije, prijaviti se za javne usluge i dobiti proizvod na jednom mjestu putem jednog zahtjeva. U tom smislu načelo „samo jednom“ neprijatelj je birokratskog načela koje, među ostalim, karakterizira mnoštvo različitih odgovornosti u javnoj upravi.

Najbolja/dobra/inspirativna praksa

Vrhunski učinci, metode ili pristupi koji rezultiraju izvanrednim postignućima. Najbolja praksa je relativan pojam koji se ponekad odnosi na inovativnu ili zanimljivu poslovnu praksu, otkrivenu putem *benchmarkinga*. U kontekstu *benchmarkinga* bolje je govoriti o „dobroj praksi“ ili „inspirativnoj praksi“ jer ne možemo biti sigurni da ne postoji bolja.

Naknadno praćenje (eng. *follow-up*)

Nastavno na postupak samoprocjene i unošenja promjena u organizaciju, cilj naknadnog praćenja je mjerenje ostvarenih u odnosu na zadane ciljeve. Ta analiza može rezultirati pokretanjem novih inicijativa te prilagodbom strategije i planiranja u skladu s novim okolnostima.

Oblikovanje usluga

Djelatnost planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacije i materijalnih komponenata usluge radi poboljšanja njezine kvalitete i interakcije između pružatelja i korisnika usluge.

Ocjenjivanje / ocjenjivanje radnog učinka / razgovori o radnom učinku

Ocjenjivanje radnog učinka treba shvatiti u kontekstu upravljanja. Sustav upravljanja organizacijom obično uključuje ocjenjivanje radnog učinka svakog zaposlenika. Ta praksa pomaže pratiti uspješnost ustrojstvenih jedinica i cjelokupne organizacije zbrajanjem pojedinačnih rezultata na različitim upravljačkim razinama u organizaciji. Najčešći način provedbe postupka ocjenjivanja je individualni razgovor zaposlenika i neposredno nadređenog rukovodstva. Tijekom razgovora mogu se, osim

radnog učinka, procijeniti i drugi aspekti rada zaposlenika, kao što je razina znanja i kompetencija vezanih za radno mjesto, što omogućuje utvrđivanje potreba za izobrazbom. U pristupu upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) ciklus *PDCA*, utemeljen na stalnom poboljšanju, koristi se na individualnoj razini: planiranje poslova za narednu godinu (*PLAN*), *PROVOĐENJE* tih poslova (*DO*), *PROVJERAVANJE* ishoda tijekom razgovora o radnom učinku (*CHECK*) i po potrebi *POBOLJŠAVANJE* (*ACT*) za sljedeću godinu: ciljevi, resursi i kompetencije. Postoji nekoliko načina za povećanje objektivnosti ocjenjivanja radnog učinka:

- ocjenjivanje odozdo prema gore, što znači da zaposlenici ocjenjuju svoje neposredno nadređeno rukovodstvo.
- ocjenjivanje metodom 360 stupnjeva, što znači da se rukovodstvo vrednuje s različitih gledišta: općeg rukovodstva, kolega na istoj razini, suradnika i korisnika.

Preuzeta odgovornost

Preuzeta odgovornost je obveza odgovaranja za dodijeljene i prihvaćene dužnosti (uglavnom političke dužnosti) te izvješćivanja o korištenju i upravljanju povjerenim resursima. Zaposlenici koji prihvate odgovornost dužni su odgovarati na pitanja i izvješćivati o resursima i aktivnostima pod njihovim nadzorom onima kojima su odgovorni, tako da obje strane imaju svoje dužnosti.

Odozdo prema gore

Smjer protoka npr. informacija ili odluka s nižih razina organizacije prema višim naziva se „odozdo prema gore“. Suprotno tome je „odozgo prema dolje“.

Odozgo prema dolje

Protok informacija i odluka s viših razina u organizaciji prema nižima. Suprotno je "odozdo prema gore“.

Održivost / održivi razvoj

To je razvoj pogodan za zadovoljenje trenutanih potreba bez ugrožavanja mogućnosti zadovoljenja potreba budućih generacija.

Opis poslova

Opis poslova potpuni je pregled radnog mjesta (opis zadaća, odgovornosti, znanja, kompetencija i sposobnosti). To je temeljni alat za upravljanje ljudskim resursima i predstavlja element znanja, analize, komunikacije i dijaloga. Predstavlja vrstu ugovora između organizacije i osobe na tom radnom mjestu. Osim toga, opis poslova jedan je od ključnih čimbenika osvješćivanja poslodavaca i zaposlenika o njihovim odgovornostima.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je ukupan raspon ponašanja, etike i vrijednosti koje prenose, prakticiraju i jačaju članovi organizacija pod utjecajem nacionalnih, društveno-političkih i pravnih tradicija i sustava.

Organizacijska struktura

To je način na koji je organizacija strukturirana, tj. podjela radnih područja ili funkcija, formalni komunikacijski lanci između rukovodstva i zaposlenika te način podjele zadataka i odgovornosti u čitavoj organizaciji.

Osiguranje kvalitete

Osiguranje kvalitete usmjereno je na temeljne procese kako bi se zajamčila kvaliteta proizvoda ili usluge. Osiguranje kvalitete uključuje kontrolu kvalitete. Taj koncept, nastao 1950-ih godina i uvelike korišten 1980-ih i 1990-ih u normama ISO 9000, više se ne koristi. Zamijenjen je konceptom upravljanja potpunom kvalitetom.

Osnaživanje

Proces kojim se pojedincu ili skupini ljudi daju veće ovlasti u procesu donošenja odluka. Može se primijeniti na građane ili zaposlenike, uključivanjem dotične osobe/skupine i dodjelom određene autonomije istima u njihovom djelovanju/odlukama.

Otpornost

Upravljanje otpornošću obuhvaća sve mjere kojima je cilj jačanje otpornosti organizacijskog sustava na vanjske utjecaje. Otpornost stoga znači otpornost sustava na poremećaje i opasne promjene. Pritom se razlikuje proaktivni oblik (agilnost) i reaktivni oblik (robustnost). Otporne organizacijske strukture stoga odlikuje brza i fleksibilna prilagodljivost vanjskim utjecajima.

Otvoreni kod

Otvoreni kod odnosi se na svaki program čiji je izvorni kod javno dostupan i može se mijenjati ako korisnici ili razvojni inženjeri to smatraju nužnim. Softver otvorenog koda često razvija javna zajednica i besplatan je.

Otvoreni podaci

Otvoreni podaci su podaci kojima se može pristupiti na lako dostupan način, ponovno koristiti i podijeliti bilo s kime – uz navođenje autora i suradnika koji su kreirali podatke i distribuiranje pod jednakim uvjetima. Ne sadrže osobne podatke ni druge zakonom zaštićene podatke. Potrebno je da budu u otvorenim formatima i strojno čitljivom obliku.

Output / izlazni rezultat

Output je neposredan rezultat proizvodnje, koji može biti proizvod ili usluga. Postoji razlika između prijelaznih i konačnih *outputa*; prvi se odnose na proizvode isporučene iz jednog odjela u drugi unutar organizacije, a drugi na izlazne rezultate isporučene nekome izvan organizacije.

OUZP

OUZP je Opća uredba Europske unije o zaštiti podataka. OUZP stupio je na snagu 2018. godine i namijenjen je modernizaciji zakona kojima se štite osobni podaci fizičkih osoba. OUZP je novi europski okvir za zakone o zaštiti podataka.

Partnerstvo

Partnerstvo je suradnja s drugim strankama na komercijalnoj ili nekomercijalnoj osnovi kako bi se postigao zajednički cilj, čime se stvara dodana vrijednost za organizaciju i njezine korisnike/dionike. Za institucionalizaciju partnerstava mogu se sklopiti sporazumi o partnerstvu.

Programsko planiranje proračuna

Programsko planiranje proračuna odražava i uložene resurse (ulazne čimbenike) i uspostavljene usluge (izlazne rezultate) za svaku ustrojstvenu jedinicu organizacije. Cilj je utvrditi i ocijeniti relativan utjecaj na temelju ostvarenja ciljeva za određene ishode. Takvu vrstu proračuna obično koriste

državna tijela i agencije kako bi pokazali vezu između sredstava poreznih obveznika i ishoda usluga koje pružaju savezne, državne ili lokalne vlasti.

Pokazatelji

Pokazatelji su kvantitativne mjere koje pružaju informacije o učincima organizacije u sveobuhvatnom obliku. Pokazatelji uspješnosti su brojne operativne mjere koje se koriste u javnoj upravi za praćenje, razumijevanje, predviđanje i poboljšanje načina rada i uspješnosti organizacije. Postoji nekoliko pojmova koji se koriste za mjerenje organizacijskih učinaka: ishodi, mjere, pokazatelji i parametri. Stoga je važno barem mjeriti učinke onih procesa koji su neophodni za postizanje željenih rezultata. Ključnim pokazateljima uspješnosti mjere se najvažniji aspekti i učinci tih ključnih procesa, u osnovi sadržanih u kriterijima 4. i 5. ZOP-a, koji će najvjerojatnije utjecati na djelotvornost i učinkovitost ishoda u području ključnih učinaka.

Politika životnog ciklusa

Javne zgrade obično se koriste vrlo dugo. Stoga samo razmatranje cijelog životnog ciklusa od gradnje do rušenja može pružiti informacije o stvarnoj kvaliteti građevine. Sve faze životnog ciklusa zgrade moraju se analizirati i optimizirati u pogledu različitih aspekata održivosti. Cilj je postići visoku kvalitetu zgrade s najmanjim mogućim utjecajem na okoliš (npr. održiva gradnja, korištenje obnovljivih izvora energije, tehničke opreme koja omogućuje sigurnu ponovnu uporabu, recikliranje ili zbrinjavanje). Za provedbu politike životnog ciklusa potreban je integrirani sustav upravljanja materijalnom imovinom. Integrirano upravljanje materijalnom imovinom uzima u obzir komercijalne, tehničke i ekološke aspekte upravljanja zgradama.

Postupak

Postupak je iscrpan i dobro definiran opis načina obavljanja aktivnosti.

Pristupačnost

Pristupačnost javnih objekata ključan je preduvjet za ravnopravan pristup javnim uslugama i visoku kvalitetu usluga. Pristupačne organizacije imaju sljedeća obilježja: blizina javnog prijevoza, prilagođen pristup za osobe s invaliditetom, radno vrijeme i vrijeme čekanja, jedinstvena upravna mjesta, uporaba razumljivog jezika itd. Tu je uključena i digitalna pristupačnost, npr. pristupačna web-mjesta (bez prepreka za osobe s invaliditetom).

Privatnost podataka

Ovaj aspekt informacijske tehnologije (IT) bavi se mogućnošću organizacije ili pojedinca da odredi koji se podaci u računalnom sustavu mogu dijeliti s trećim stranama.

Proces

Proces je niz isprepletenih aktivnosti kojim se skup ulaznih čimbenika pretvara u izlazne rezultate i ishode, čime se stvara dodana vrijednost.

Procesni dijagram / karta / mapa procesa

Grafički prikaz niza radnji koje se odvijaju unutar procesa.

Proračunska/financijska transparentnost

Ideja otvaranja proračuna u osnovi ima cilj osigurati sveobuhvatne, razumljive i lako dostupne informacije o javnim proračunima putem interneta. Veća proračunska/financijska transparentnost nastoji se postići objavljivanjem proračunskih dokumenata, otvorenim proračunskim inicijativama (www.openspending.org), umrežavanjem i privlačnom vizualizacijom financijskih podataka i uključivanjem građana u financijske procese (informiranje, komentiranje, rasprava, sudjelovanje).

Raznolikost/različitost

Raznolikost odnosno različitost odnosi se na razlike u pogledu vrijednosti, stavova, kulture, filozofskih ili vjerskih uvjerenja, znanja, vještina, iskustava i životnog stila među skupinama ili pojedincima unutar skupine. Mogu se razlikovati i na temelju spola, nacionalnog ili etničkog podrijetla, invaliditeta ili dobi. U javnoj upravi raznolikom organizacijom smatrala bi se organizacija koja odražava društvo i različite potrebe korisnika i dionika kojima služi.

Reinženjering poslovnih procesa (eng. *Business process re-engineering*, BPR)

Ideja BPR-a je potpuno preoblikovanje procesa koje stvara prilike za veliki skok naprijed ili za postizanje važnog napretka. Nakon provedbe ovog novog procesa moguć je povratak na traženje načina za postupna stalna poboljšanja radi optimizacije procesa.

Resursi

Resursi uključuju znanje, rad, kapital, zgrade ili tehnologiju koju organizacija koristi za obavljanje svojih poslova.

Ključni rezultati uspješnosti

To su rezultati koje organizacija ostvaruje u odnosu na svoju strategiju i planiranje u vezi s potrebama i zahtjevima različitih dionika (vanjski rezultati), te rezultati organizacije u vezi s upravljanjem i poboljšanjima unutar organizacije (unutarnji rezultati).

Robotika

Robotika i umjetna inteligencija odnose se na automatizaciju ponavljajućih rutinskih radnji uz pomoć inteligentnih tehnologija. Te su tehnologije posebno pogodne za sljedeća područja primjene: informacijske usluge, videoanalitiku, poslove nadzora ili filtriranje bitnih informacija iz društvenih medija, evaluaciju i obradu tekstnih dokumenata itd.

Rok

Razdoblje u kojem bi se trebali postići rezultati.

Kratki rok

Obično se odnosi na manje od godine dana.

Srednji rok

Obično se odnosi na razdoblja od jedne do pet godina.

Dugi rok

Obično se odnosi na razdoblja dulja od pet godina.

Rukovodstvo

Rukovodstvo se odnosi na upravljačku funkciju u javnoj organizaciji (npr. voditelj odjela, pročelnik).

Osim toga, rukovodstvo se odnosi i na osobe koje obavljaju tu funkciju i posjeduju potrebne upravljačke vještine – rukovodstvo. Uobičajene funkcije i zadaće rukovodstva su planiranje, organizacija, vodstvo i kontrola uspješnosti. Za razliku od vodstva, rukovodstvo se bavi strukturnim okvirom upravljanja organizacijom (npr. planiranje, postavljanje i izvršavanje ciljeva, kontrola uspjeha, dodjela resursa itd.), dok je vodstvo usmjereno na osobno vođenje zaposlenika.

SMART ciljevi

Ciljevi definiraju što organizacija želi postići. Preporučuje se da se ciljevi budu „SMART“ (engleski akronim, u prijevodu: „pametni“):

- ☐ Specifični (eng. *Specific*) – precizno definirajte što ćete postići.
- ☐ Mjerljivi (eng. *Measurable*) – kvantificirajte ciljeve.
- ☐ Ostvarivi (eng. *Achievable*) – je li cilj preambiciozan, odnosno je li cilj obuhvaćen misijom?
- ☐ Realni (eng. *Realistic*) – imate li na raspolaganju potrebne resurse?
- ☐ Vremenski određeni (eng. *Timed*) – zadajte razuman vremenski okvir za ostvarenje.

Strategija

Strategija je dugoročan plan prioritetnih aktivnosti čiji je cilj postizanje glavnog ili općeg cilja ili ispunjavanje misije.

Sukob interesa

Sukob interesa u javnom sektoru odnosi se na sukob između javnih dužnosti i privatnog interesa službenika/dužnosnika, u kojemu privatni interes može neprimjereno utjecati na obavljanje službenih dužnosti (npr. druga djelatnost, moguća pristranost, primanje darova). Čak i ako nema dokaza o neprimjerenom postupanju, sukob interesa može stvoriti dojam neprimjerenosti koji može narušiti povjerenje u sposobnost te osobe za ispravno postupanje.

Sustav upravljanja kvalitetom (eng. *quality management system, QMS*)

Riječ je o nizu koordiniranih aktivnosti usmjeravanja i kontrole organizacije radi stalnog poboljšanja učinkovitosti i djelotvornosti njezina rada.

Sustav unutarnjih kontrola

Skup načela, metoda i postupaka unutarnjih kontrola koji je uspostavila odgovorna osoba organizacije u svrhu uspješnog upravljanja i ostvarenja općih ciljeva, kao što su: obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način, usklađenost poslovanja sa zakonima i drugim propisima, zaštita sredstava od gubitaka, zlouporabe i štete, jačanje odgovornosti za ostvarenje poslovnih ciljeva te pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja.

Upitnik

Upitnik služi za mjerenje potreba i vrijednosti za korisnika, kao i za evaluaciju proizvoda i/ili usluga od strane velikog broja korisnika iz jednog ili više segmenata korisnika. Ako imamo veliki broj ispunjenih upitnika, ti podaci predstavljaju „čvrste“ činjenice za donošenje odluka.

Uravnotežena tablica rezultata (eng. *Balanced Scorecard, BSC*)

Uravnotežena tablica rezultata je skup kvantitativnih pokazatelja kojima se vrednuje uspješnost organizacije u ostvarivanju svoje misije i strateških ciljeva. Ti se pokazatelji temelje na četiri perspektive: inovacije i učenje (upravljanje ljudskim resursima), unutarnji procesi, korisnici i financijsko upravljanje. Pokazatelji za svaki od tih aspekata međusobno su povezani uzročno-posljedičnim

odnosom. Ti se odnosi temelje na pretpostavkama koje se moraju stalno provjeravati. BSC je također vrlo koristan kao komunikacijski alat pomoću kojega vodstvo može informirati zaposlenike i dionike o razini ostvarenja strateškog plana. Uravnotežena tablica rezultata sve se više koristi u javnom sektoru u Europi. Treba napomenuti da se uravnotežena tablica rezultata može koristiti i u procjeni putem ZOP-a.

Suodlučivanje

Suodlučivanje se odnosi na pitanja uključenosti građana i korisnika u procese odlučivanja u javnoj upravi. Primjeri sežu od postupaka sudjelovanja građana u područjima urbanističkog oblikovanja i pripreme infrastrukturnih odluka do pitanja pripreme odluka o javnoj potrošnji.

Suoblikovanje

Suoblikovanje je okvir za uključivanje građana i korisnika u (daljnji) razvoj javnih usluga. Primjeri suoblikovanja su radionice o inovacijama, radionice o dizajnerskom razmišljanju i strukturirane petlje povratnih informacija, koje bilježe povratne informacije građana i korisnika na strukturiran način i čine ih korisnima za daljnji razvoj uslužnih procesa.

Suocjenjivanje

Građani se očituju o kvaliteti javnih politika i pruženih usluga.

Suproizvodnja

Građani su uključeni u ciklus izrade i/ili pružanja usluga i njihovu kvalitetu.

Transparentnost

Transparentnost podrazumijeva otvorenost, komunikaciju i odgovornost. Riječ je o metaforičkom proširenju značenja u kojemu se taj pojam koristi u prirodnim znanostima: transparentan predmet je proziran. Transparentni postupci uključuju otvorene sastanke, izvješća o imovinskom stanju, zakonodavstvo o pravu na pristup informacijama, reviziju proračuna, revizije.

TQM - Upravljanje potpunom kvalitetom (eng. *Total Quality Management*)

Korisnički usmjerena filozofija upravljanja čiji je cilj stalno unaprjeđivati poslovne procese korištenjem analitičkih alata i uključivanjem svih zaposlenika u timski rad.

Troškovno računovodstvo

Troškovno računovodstvo je središnje područje unutarnjeg računovodstva, u kojemu se troškovi bilježe, raspoređuju po proračunskim kontima (na primjer, usluge i proizvodi) i vrednuju u posebne svrhe. Sustavi troškovnog računovodstva pokazuju trošak proizvodnje usluga. Rezultati troškovnog računovodstva pružaju važne ulazne čimbenike za sustave mjerenja utjecaja.

Učenje

Učenje je stjecanje i razumijevanje znanja i informacija koje mogu dovesti do poboljšanja ili promjene. Primjeri aktivnosti organizacijskog učenja uključuju *benchmarking/komparativno učenje* unutarnje i vanjske procjene i/ili neovisne prosudbe te studije najboljih praksi. Primjeri pojedinačnog učenja uključuju osposobljavanje i razvijanje vještina.

- Okruženje za učenje

Okruženje za učenje unutar radne zajednice jest mjesto gdje se učenje odvija u obliku

stjecanja vještina, razmjene znanja, razmjene iskustava i dijaloga o najboljoj praksi.

- Učeća organizacija, organizacija koja uči

Učeća organizacija je organizacija čiji zaposlenici stalno povećavaju svoje sposobnosti radi ostvarivanja željenih rezultata, koja potiče nove i ekspanzivne obrasce razmišljanja, u kojoj je kolektivna težnja oslobođena, a zaposlenici kontinuirano uče u kontekstu cjelokupne organizacije.

- Učenje na radnom mjestu

Učenje na radnom mjestu oblik je osposobljavanja koje se provodi na radnom mjestu. Radi se o odnosu u kojemu iskusniji kolega, supervizor ili rukovodstvo pokazuje ili objašnjava zaposleniku aspekte rada. Rad se obavlja pod nadzorom, a povratne informacije su važne. *Coaching*, rotacija radnih mjesta i sudjelovanje u posebnim projektima oblici su učenja na radnom mjestu.

Radna učinkovitost (eng. *performance*)

Mjerilo postignuća pojedinca, tima, organizacije ili procesa (vidjeti i "Pokazatelj").

Učinkovitost

Učinkovitost podrazumijeva izlazne rezultate u odnosu na ulazne čimbenike ili troškove. Učinkovitost i produktivnost mogu se smatrati istoznačnim pojmovima. Produktivnost se može mjeriti na načine koji obuhvaćaju sve ulazne čimbenike proizvodnje (ukupnu produktivnost čimbenika) ili određeni čimbenik (produktivnost rada ili produktivnost kapitala).

Uključivanje

Organizacija prepoznaje svako ljudsko biće kao dio društva bez obzira na podrijetlo, invaliditet, spolnu orijentaciju ili dob. Prepoznaje da društvo u cjelini ima koristi od raznolikosti pojedinaca i primjenjuje vrijednosti nediskriminacije i jednakosti u organizacijskoj kulturi i uslugama. Organizacije javnog sektora predstavljaju uzor u stvaranju uključivog društva.

Ulazni čimbenik (proizvodnje) (eng. *input*)

Sve vrste informacija, znanja, materijala i drugih resursa koji se koriste za proizvodnju.

Umjetna inteligencija (engl. *Artificial Intelligence, AI*)

Sposobnost računala da razmišlja i uči. To je ujedno i polje istraživanja koje pokušava učiniti računala "pametnima". Sustav umjetne inteligencije također može usvajati i predstavljati znanja te manipulirati njima. Manipulacija se odnosi na sposobnost zaključivanja ili izvođenja novih znanja iz postojećih te na korištenje metoda predstavljanja i manipulacije radi rješavanja složenih problema.

Unutarnja (interna) revizija

Neovisna aktivnost koja procjenjuje sustav unutarnjih kontrola, daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unapređenje poslovanja; pomaže organizaciji u ostvarenju poslovnih ciljeva primjenom sustavnog i na struci utemeljenog pristupa procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrola i upravljanja poslovanjem, odnosno korporativnog upravljanja.

Upravljački informacijski sustav (engl. „*Management Information System*“, MIS)

Upravljački informacijski sustav je računalni informacijski sustav koji prikuplja i priprema organizacijske informacije (npr. podatke o učincima, proračunske podatke, podatke o izlaznim rezultatima i ishodima) radi upravljanja organizacijom na temelju trajnog mjerenja ostvarenja ciljeva, rizika i kvalitete. Na temelju tih informacija mogu se provoditi analize, rješavati problemi i donositi strateške odluke.

Upravljački informacijski sustavi prikupljaju unutarnje i vanjske podatke i pripremaju ih za upravljačke odluke.

Upravljanje

Glavni elementi dobrog javnog upravljanja određeni su uspostavljenim okvirom ovlasti i kontrole. Njime se propisuje: obveza izvješćivanja dionika o ostvarenju ciljeva, transparentnost djelovanja i odlučivanja prema dionicima, učinkovitost i djelotvornost, odgovaranje na potrebe društva, predviđanje problema i trendova te poštovanje zakona i pravila.

Upravljanje potpunom kvalitetom ili upravljanje kvalitetom

Upravljanje potpunom kvalitetom (eng. *total quality management, TQM*) filozofija je upravljanja koja cjelokupnu organizaciju uključuje (temeljne, upravljačke i pomoćne procese) u preuzimanje odgovornosti i osiguranje kvalitete proizvoda/usluga i procesa stalnim nastojanjima da se poboljša učinkovitost organizacijskih procesa u svakoj fazi. *TQM* trebao bi obuhvatiti većinu dimenzija organizacije korištenjem holističkog pristupa upravljanju radi zadovoljenja potreba ili zahtjeva korisnika; taj pristup uključuje dionike. Koncept *TQM*-a nastao je 1980-ih; upravljanje potpunom kvalitetom (*TQM*), upravljanje kvalitetom (*QM*) ili potpuna kvaliteta (*TQ*) nazivi su za isti koncept, iako neki autori prave određenu razliku među njima.

Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje, razvoj i primjena znanja, vještina i punog potencijala zaposlenika organizacije radi potpore planiranju politika i poslovanja te učinkovitom funkcioniranju njezinih procesa.

Upravljanje materijalnom imovinom

Pojam se odnosi na upravljanje zgradama i njihovom tehničkom infrastrukturom. Javne zgrade i druga imovina te operativni procesi sagledavaju se holistički u okviru koncepta upravljanja materijalnom imovinom. Cilj koordiniranog upravljanja procesima je trajno smanjiti operativne i upravljačke troškove, učiniti fiksne troškove fleksibilnijima, osigurati tehničku dostupnost postrojenja te održavati ili čak dugoročno povećati vrijednost zgrada i infrastrukture.

Upravljanje radnom učinkovitošću

Upravljanje radnom učinkovitošću interaktivan je model kontrole koji se temelji na sporazumu. Srž modela predstavlja sposobnost sporazumnih strana da pronađu odgovarajuću ravnotežu između raspoloživih resursa i rezultata koje treba postići pomoću njih. Osnovna ideja upravljanja radnom učinkovitošću u poslovanju je što više uravnotežiti resurse i ciljne vrijednosti s jedne te učinkovitost i kvalitetu s druge strane, osiguravajući da se željeni učinci ostvare na troškovno učinkovit način.

Upravljanje pritužbama

Upravljanje pritužbama odnosi se na sustavno rješavanje pritužbi korisnika. Ciljevi upravljanja pritužbama su optimizacija odnosa s građanima/korisnicima i osiguranje kvalitete.

Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama podrazumijeva pokretanje potrebnih promjena u organizaciji, čemu obično prethode programi modernizacije i reformi, i ovladavanje dinamikom promjena organiziranjem, provedbom i podupiranjem promjena. Učinkovito upravljanje promjenama zahtijeva snažno vodstvo, transparentnu komunikaciju i jasne strukture. Stoga je potrebna kombinacija različitih instrumenata i pristupa da se potakne ulaganje napora u promjene i da se utvrde i izvrše ciljevi promjena, npr.

projektno upravljanje, inovacijski krugovi (timovi), ambasadori promjena, *benchmarking* i *komparativno učenje*, pilot-projekti, praćenje, izvješćivanje i provedba ciklusa *PDCA*.

Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima odnosi se na praksu predviđanja mogućih rizika, njihove analize i poduzimanja mjera opreza radi smanjenja/suzbijanja tih rizika.

Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem je eksplicitno i sustavno upravljanje ključnim znanjima i s njima povezanim procesima stvaranja, organizacije, širenja, uporabe i korištenja. Važno je napomenuti da znanje obuhvaća prešutno znanje (sadržano u umovima zaposlenika) i eksplicitno znanje (kodificirano i izraženo kao informacije u bazama podataka, dokumentima i sl.). Dobar program znanja bavi se procesima razvoja i prijenosa oba ta osnovna oblika znanja. Najvažnija znanja u većini organizacija često se odnose na: poznavanje korisnika, poznavanje procesa, proizvoda i usluga, znanja prilagođena potrebama korisnika, poznavanje zaposlenika, organizacijsku memoriju, oslanjanje na pouke iz prošlosti ili iz drugog područja u organizaciji, poznavanje odnosa, kognitivnu imovinu te mjerenje i upravljanje intelektualnim kapitalom. U upravljanju znanjem koriste se brojne različite prakse i procesi. Neki od najčešćih su: stvaranje i otkrivanje, dijeljenje i učenje (zajednice prakse), organiziranje i upravljanje.

Usklađenost

Pojam usklađenosti može se definirati kao čin pridržavanja ili poštovanja zakona, pravila ili zahtjeva. U poslovnom okruženju poštovanje zakona, propisa, pravila i politika predstavlja dio poslovanja koje se često naziva „korporativnom usklađenošću“.

Usuglašavanje

Kao što sama riječ daje naslutiti, radi se o postizanju dogovora i obično slijedi nakon početne samoprocjene, kad se osobe koje su provele pojedinačnu procjenu sastaju i raspravljaju o pojedinačnim procjenama i dodijeljenim ocjenama. Taj proces obično završava dogovorom procjenjivača o konačnoj ocjeni i ukupnoj procjeni organizacije.

Utjecaj(eng. *impact*)

Učinci i posljedice mogućeg i stvarnog djelovanja, intervencija ili politika u javnom, privatnom i trećem sektoru.

Uzor

Osobe ili organizacije koje služe kao primjer određenog ponašanja ili društvene uloge u koji bi se drugi ljudi trebali ugledati i od kojih bi trebali učiti.

Vanjska (državna) revizija

Postupak ispitivanja i ocjenjivanja poslovanja organizacije koju provode stručne, neovisne i za taj posao ovlaštene osobe ili institucije (Državni ured za reviziju). Ovom vrstom revizije ispituje se objektivnost i realnost temeljnih financijskih izvješća.

Veliki podaci (eng. *Big Data*)

Podaci se smatraju sirovinom 21. stoljeća. Poduzeća koja se bave analitikom velikih podataka kao i

države očekuju nove poticaje za gospodarski rast i vrijednost za javnost. Tehnologija velikih podataka ima tri središnja obilježja: obujam podataka, raznolikost podataka i brzinu podataka. Zbog progresivne digitalizacije gotovo svih područja u društvu količina dostupnih podataka se povećava. Analitika velikih podataka omogućuje razna saznanja, npr. u području javne sigurnosti (eng „prospective policy analysis“), usluga od općeg interesa, obrazovanja, socijalne politike i politike inovacija.

Vizija

Ostvariv san ili težnja koja predstavlja ono što organizacija želi učiniti i gdje bi željela biti. Kontekst tog sna i težnje određen je misijom organizacije.

Voditelj procesa

Osoba odgovorna za projektiranje, unaprjeđenje i izvođenje procesa te njihovu koordinaciju i integraciju unutar organizacije. Odgovornosti vlasnika procesa su sljedeće:

- ☐ Razumijevanje procesa: na koji se način provodi u praksi?
- ☐ Utvrđivanje ciljanih vrijednosti/ciljeva procesa: kako se proces uklapa u širu viziju? Tko su unutarnji i vanjski dionici i jesu li njihova očekivanja ispunjena? Koje su poveznice s drugim procesima?
- ☐ Informiranje unutarnjih i vanjskih dionika o procesu.
- ☐ Praćenje, mjerenje i *benchmarking* procesa: u kojoj je mjeri proces učinkovit i djelotvoran?
- ☐ Izvješćivanje o procesu: što se točno može poboljšati? Koje su slabosti procesa i kako ih ciljano ukloniti?

Primjenom ovih koraka vlasnik procesa ima priliku stalno unaprjeđivati proces.

Vodstvo

Način na koji rukovodstvo razvija i olakšava ostvarivanje misije i vizije organizacije. Vodstvo odražava način na koji vođe razvijaju vrijednosti potrebne za dugoročnu uspješnost i primjenjuju ih odgovarajućim djelovanjem i ponašanjem. Također ukazuje na koji je način rukovodstvo osobno uključeno u osiguravanje razvoja, provedbe i revidiranja sustava upravljanja te trajne usredotočenosti organizacije na promjene i inovacije.

Vođenje vlastitim primjerom

Vodstvo igra vitalnu ulogu u preobrazbi organizacijske kulture. Djelujući kao uzori, rukovodstvo može pokazati svoju osobnu spremnost na promjene i steći sljedbenike. Programi kulturnih promjena i osposobljavanje rukovodstva trebali bi stoga obuhvatiti sljedeće pojmove: integritet, davanje smisla, poštovanje, sudjelovanje, inovativnost, osnaživanje, točnost, odgovornost, agilnost itd.

Vrednovanje

Ispitivanje jesu li poduzete aktivnosti polučile željene učinke i jesu li druge aktivnosti mogle postići bolji rezultat uz niži trošak.

Vrijednost – vrijednost za javnost

Vrijednost se odnosi na novčane, socijalne, kulturne i moralne vrijednosti. Moralne vrijednosti smatraju se manje-više univerzalnima, dok se kulturne vrijednosti mogu razlikovati između organizacija, kao i između zemalja. Kulturne vrijednosti unutar organizacije trebaju se prenositi i prakticirati te biti povezane s misijom organizacije. Kulturne vrijednosti neprofitnih organizacija mogu se znatno razlikovati od onih u privatnim poduzećima.

Vrijednost za javnost odnosi se na vrijednost koju društvo crpi iz (javnih) usluga, a ne od pojedinaca (privatna vrijednost). Međutim, ta dodana vrijednost često je podcijenjena i u mnogim je slučajevima ni javnost ni organizacija koja ju stvara ne primjećuju. U vrijeme opterećenih javnih proračuna važno je vrijednost za javnost koju stvaraju javne usluge učiniti vidljivom. Pristup vrijednosti za javnost koriste javne organizacije i neprofitne organizacije kako bi svoj doprinos društvu i svoju vrijednost za društvo učinile transparentnima, npr. u području stanovanja, javne radiokomunikacije, policije.

Zaštita podataka

Proces za lakše utvrđivanje i smanjenje rizika za zaštitu podataka pri obradi podataka koja može rezultirati visokim rizikom za fizičke osobe mora se pažljivo procijeniti. Kako bi se osigurala usklađenost s novom Općom uredbom o zaštiti podataka (OUZP) Europske unije, preporučuje se procjena učinka na zaštitu podataka, kojom se utvrđuju i procjenjuju rizici za fizičke osobe.

Službenik za zaštitu podataka (SZP) sigurnosna je uloga propisana Općom uredbom o zaštiti podataka (OUZP). Službenici za zaštitu podataka odgovorni su za nadzor organizacijske strategije za zaštitu podataka i njezine provedbe, kako bi se osigurala usklađenost sa zahtjevima OUZP-a.

Znanje

Znanje se može definirati kao informacije izmijenjene iskustvom, kontekstom, tumačenjem i promišljanjem. Znanje je rezultat obrade pojedinačnog dijela informacije. Smatramo da se znanje razlikuje od podataka ili informacija jer zahtijeva ljudsku kognitivnu sposobnost usvajanja. Primjeri: praksa, *know-how* (praktično znanje i umijeće), stručnost, tehničko znanje.

PRILOG: Struktura modela ZOP 2013 prema modelu ZOP 2020

OMOGUĆITELJI	
ZOP 2013	ZOP 2020
Kriterij 1.: Vodstvo	Kriterij 1.: Vodstvo
Podkriterij 1.1. Odrediti smjer organizacije razvojem njezine misije, vizije i vrijednosti	Podkriterij 1.1. Odrediti smjer organizacije razvojem njezine misije, vizije i vrijednosti
Podkriterij 1.2. Upravlјati organizacijom, njezinim učincima i stalnim poboljšanjima	Podkriterij 1.2. Upravlјati organizacijom, njezinim učincima i stalnim poboljšanjima
Podkriterij 1.3. Motivirati i podržavati zaposlenike u organizaciji te djelovati kao uzor	Podkriterij 1.3. Inspirirati, motivirati i podržavati zaposlenike u organizaciji te djelovati kao uzor
Podkriterij 1.4. Njegovati učinkovite odnose s političkim vlastima i drugim dionicima	Podkriterij 1.4. Njegovati učinkovite odnose s političkim vlastima i drugim dionicima
Kriterij 2.: Strategija i planiranje	Kriterij 2.: Strategija i planiranje
Podkriterij 2.1. Prikupljati informacije o trenutačnim i budućim potrebama dionika i bitne upravlјačke informacije	Podkriterij 2.1. Utvrđiti potrebe i očekivanja dionika, vanjsko okruženje i bitne upravlјačke informacije
Podkriterij 2.2. Razviti strategiju i planove uzimajući u obzir prikupljene podatke	Podkriterij 2.2. Razviti strategije i planove na temelju prikupljenih podataka
Podkriterij 2.3. Informirati o strategijama i planovima te ih provoditi u cijeloj organizaciji i redovito preispitivati	Podkriterij 2.3. Informirati o strategijama i planovima, provoditi ih i preispitivati
Podkriterij 2.4. Planirati, provoditi i preispitivati inovacije i promjene	Podkriterij 2.4. Upravlјati promjenama i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i otpornost organizacije
Kriterij 3.: Ljudski resursi	Kriterij 3.: Ljudski resursi
Podkriterij 3.1. Planirati ljudske resurse, upravljati njima i unaprjeđivati ih na transparentan način s obzirom na strategiju i planiranje	Podkriterij 3.1. Upravlјati ljudskim resursima i unaprjeđivati ih radi podrške provedbi organizacijske strategije
Podkriterij 3.2. Utvrđivati, razvijati i koristiti kompetencije zaposlenika usklađujući pojedinačne i organizacijske ciljeve	Podkriterij 3.2. Razvijati i upravljati kompetencijama zaposlenih
Podkriterij 3.3. Uključivati zaposlenike razvijanjem otvorenog dijaloga i osnaživanjem, vodeći računa o njihovoj dobrobiti.	Podkriterij 3.3. Uključivati i osnaživati zaposlenike te voditi računa o njihovoj dobrobiti

Kriterij 4.: Partnerstva i resursi	Kriterij 4.: Partnerstva i resursi
Podkriterij 4.1. Graditi i njegovati partnerstva s bitnim organizacijama	Podkriterij 4.1. Graditi i njegovati partnerstva s bitnim organizacijama
Podkriterij 4.2. Razvijati i provoditi partnerstva s građanima/korisnicima	Podkriterij 4.2. Surađivati s građanima i organizacijama civilnog društva
Podkriterij 4.3. Upravlјati financijama	Podkriterij 4.3. Upravlјati financijama
Podkriterij 4.4. Upravlјati informacijama i znanjem	Podkriterij 4.4. Upravlјati informacijama i znanjem
Podkriterij 4.5. Upravlјati tehnologijom	Podkriterij 4.5. Upravlјati tehnologijom
Podkriterij 4.6. Upravlјati materijalnom imovinom	Podkriterij 4.6. Upravlјati materijalnom imovinom
Kriterij 5.: Procesi	Kriterij 5.: Procesi
Podkriterij 5.1. Utvrđiti i oblikovati procese, upravljati njima i stalno uvoditi inovacije u procese, uz uključivanje dionika	Podkriterij 5.1. Oblikovati procese i upravljati njima s ciljem povećanja vrijednosti za građane i korisnike
Podkriterij 5.2. Razvijati i pružati usluge i proizvode usmjerene na građane/korisnike	Podkriterij 5.2. Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, dionike i društvo
Podkriterij 5.3. Koordinirati procese unutar organizacije i s drugim bitnim organizacijama	Podkriterij 5.3. Koordinirati procese unutar organizacije i s drugim bitnim organizacijama
Rezultati	
ZOP 2013	ZOP 2020
Kriterij 6.: Rezultati usmjereni na građane/korisnike	Kriterij 6.: Rezultati usmjereni na građane/korisnike
Podkriterij 6.1. Mjerenja percepcije	Podkriterij 6.1. Mjerenja percepcije
Podkriterij 6.2. Mjerenja utjecaja	Podkriterij 6.2. Mjerenja utjecaja
Kriterij 7.: Rezultati u području ljudskih resursa	Kriterij 7.: Rezultati u području ljudskih resursa
Podkriterij 7.1. Mjerenja percepcije	Podkriterij 7.1. Mjerenja percepcije
Podkriterij 7.2. Mjerenja utjecaja	Podkriterij 7.2. Mjerenja utjecaja
Kriterij 8.: Rezultati u području društvene odgovornosti	Kriterij 8.: Rezultati u području društvene odgovornosti
Podkriterij 8.1. Mjerenja percepcije	Podkriterij 8.1. Mjerenja percepcije
Podkriterij 8.2. Mjerenja utjecaja	Podkriterij 8.2. Mjerenja utjecaja
Kriterij 9.: Rezultati u području ključnih utjecaja	Kriterij 9.: Rezultati u području ključnih utjecaja
Podkriterij 9.1. Vanjski rezultati: izlazni rezultati i ishodi u procesu ostvarivanja ciljeva	Podkriterij 9.1. Vanjski rezultati: izlazni rezultati i vrijednost za javnost
Podkriterij 9.2. Unutarnji rezultati: razina učinkovitosti	Podkriterij 9.2. Unutarnji rezultati: razina učinkovitosti

Zahvale

Zajednički okvir za procjenu (ZOP) rezultat je suradnje među državama članicama mreže EUPAN. ZOP se nudi kao zajednički model za pomoć organizacijama javnog sektora u korištenju tehnika upravljanja kvalitetom. On pruža opći okvir koji je pogodan za samoprocjenu organizacija javnog sektora i njihov razvoj prema izvrsnosti.

Verzija CAF-a za 2020. rezultat je aktivne suradnje mreže nacionalnih dopisnika za ZOP i Europskog instituta za javnu upravu (EIPA), koji su zaduženi za promociju, provedbu i periodičnu reviziju ZOP-a na europskoj i nacionalnoj razini.

ZOP 2020 uredili su:

koordinatori: Thomas Prorok (posebni savjetnik, EIPA), Sabina Bellotti (Italija)

- ☐ Michael Kallinger, Philip Parzer (Austrija)
- ☐ Isabelle Verschueren (Belgija)
- ☐ Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finska)
- ☐ Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italija)
- ☐ Katarzyna Dudzik (Poljska)
- ☐ Cristina Evaristo (Portugal)
- ☐ Fabrizio Rossi (EIPA)

Svoj doprinos dale su Bugarska, Grčka i Slovačka Republika.

Zahvaljujemo na dodatnim doprinosima ostalih nacionalnih dopisnika za ZOP.

Europski resursni centar za ZOP – Europski institut za javnu upravu

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Nizozemska

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

Dopisnici mreže EUPAN za ZOP

Austrija	Michael Kallinger	Ministarstvo za državnu službu i sport
Belgija	Isabelle Verschueren	Savezne javne službe
Bugarska	Mimi Yotova	Institut za javnu upravu
Hrvatska	Tomislav Mičetić	Ministarstvo pravosuđa i uprave
Cipar	Lenia Orphanidou	Ministarstvo financija
Estonija	Nele Nõu	Ministarstvo financija Republike Estonije
Finska	Timo Kuntsi	Finski institut za javnu upravu - HAUS
Grčka	Ioannis Dimitriou	Ministarstvo unutarnjih poslova
Mađarska	Dávid Kócsa	Ured predsjednika Vlade
Italija	Sabina Bellotti	Ministarstvo za javnu upravu
Litva	Aušra Galvėnienė	Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Litve
Luksemburg	Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malta	Joseph Bugeja	Ured predsjednika Vlade
Poljska	Katarzyna Dudzik	Ured predsjednika Vlade
Portugal	Cristina Evaristo	Ministarstvo financija
Rumunjska	Vasilica-Valentina Rusen	Ministarstvo regionalnog razvoja i javne uprave
Slovačka	Kristína Krupčíková	Ured za norme, mjeriteljstvo i ispitivanja Slovačke Republike
Slovenija	Loredana Leon	Ministarstvo za javnu upravu
Španjolska	Begoña Lázaro Alvarez	Ministarstvo financija i javne uprave
EIPA	Fabrizio Rossi	Europski resursni centar za ZOP
Europska komisija	Sabina Schlee	Europska komisija, Glavna uprava za ljudske resurse i sigurnost

European Countries and Organisations implementing CAF

Bosna i Hercegovina	Kenan Avdagić	Ured koordinatora za reformu javne uprave (PARCO)
Sjeverna Makedonija	Marija Nikoloska	Ministarstvo za informacijsko društvo i upravu
Srbija	Ljiljana Uzelac	Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave
Ukrajina	Anzhela Kukulia	Centar za prilagodbu državne službe standardima Europske unije
Regionalna škola za javnu upravu	Goran Pastrović	Voditelj programa, Regionalna škola za javnu upravu

Osim toga, Azerbajdžan, Gruzija i Turska provode pilot-programe ZOP-a.

Neeuropske države koje provode ZOP u pilot-fazi

Brazil, Zelenortska Republika, Kina, Dominikanska Republika, Egipat, Indonezija, Obala Bjelokosti, Maroko i Namibija.

