

POSLOVNA IZVRSNOST U LOKALNOJ SAMOUPRAVI

Izvadak iz 'STRATEGIJE RAZVOJA JAVNE UPRAVE ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2020.'

„Za upravljanje kvalitetom usluga javne uprave važno je da rukovodstvo i svi zaposlenici u javnoj upravi uvedu, prihvate i koriste skup alata i mehanizama koje nude postojeći standardi i instrumenti upravljanja kvalitetom. Prihvatanje i primjena međunarodnih i EU standarda i alata (Povelje javnih službi – Citizens Charters, CAF – Common Assessment Framework, ISO 9001, EFQM, Sustav uravnoteženih pokazatelja – BSC itd.) u javnoj upravi radi ujednačavanja domaćih s EU standardima javne uprave koja mora biti iz temelja modernizirana i transformirana u servis koji služi javnoj dobrobiti i javnom interesu, a ujedno i racionalizirana na način da svojim troškom prekomjerno ne opterećuje gospodarstvo.“

O CONSULTORU:

- Djelujemo već 17 godina i do sad smo uspješno realizirali više od 200 složenih projekata u različitim gospodarskim i društvenim sektorima
- Bogata iskustva u organizacijskom razvoju – sistematizacija radnih mjesta, plaće i nagrađivanje, normirani sustavi upravljanja, unaprjeđenje procesa putem softverskih rješenja...

Sustavni razvoj upravljanja u LS

KAKVA JE DOISTA RAZINA KVALITETE U LOKALNOJ SAMOUPRAVI?

Svjedoci smo da je u većini ispitivanja o razine kvalitete usluga javne i lokalne samouprave negativan stav javnosti. Analize koje su provedene u sklopu pripreme **STRATEGIJE RAZVOJA JAVNE UPRAVE ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2020.** to potvrđuju. Većina prigovora se odnosi na sporost u rješavanju predmeta, nepotrebno složene procedure, nejasne nadležnosti za pojedina pitanja, netransparentnost, nedovoljne kompetencije službenika i/ili nedostatak dobre volje. Sve navedeno dovodi korisnike pred nerješive birokratske prepreke u ostvarivanju njihovih prava ili obveza.

Da li je to samo opća percepcija građana, dok su u našoj LS stvari drugačije? U tom slučaju se javlja pitanje za čelnike **da li doista znamo koliko smo (ne)kvalitetni? Možemo li to izmjeriti?**

Svi čelnici koji imaju ambiciju povećati razinu kvalitete usluga, danas imaju na raspolaganju niz razvijenih upravljačkih alata. Budući da se upravljanjem i organizacijskim razvojem bavimo gotovo dva desetljeća pripremili smo alate koje možemo

lokalnim samoupravama s ponosom možemo preporučiti



*CAF je sveukupni pristup poslovnoj izvrsnosti javnih servisa razvijen od strane europskog instituta za javnu upravu.

ŠTO NUDIMO?

Svi zainteresiranim za sustavni razvoj organizacije i okruženja u kojem djeluju nudimo:

- 1 Detaljno informiranje ili predavanje vezano uz primjenu i koristi **CAF alata**
- 2 Analizu postojećeg stanja putem **0-te** procjene kojom se utvrđuju prednosti i slabosti organizacije
- 3 Pomoć u planiranju potrebnih promjena kojima je cilj poslovna izvrsnost
- 4 Podrška u provedbi promjena, gdje dinamika i opseg promjena ovise o ambicijama čelnika, te potrebama i mogućnostima lokalne samouprave

Također nudimo vrhunsko softversko rješenje koje radikalno može unaprijediti rad LS!

Sve dodatne informacije možete dobiti od :

Žarko Baštovanović, tel. 051 329-230, mob: 091 251 5614, zarko@consultor-ri.hr



CAF – NAJBOLJA EU PRAKSA

ŠTO JE CAF?

Zajednički okvir procjene **CAF** (Common Assesment Framework) je alat za sveukupno upravljanje kvalitetom namijenjen za javni sektor, inspiriran europskim modelom poslovne izvrsnosti Europske zaklade za kvalitetu **EFQM**[®] (detalji su dostupni na: <http://www.eipa.eu>).

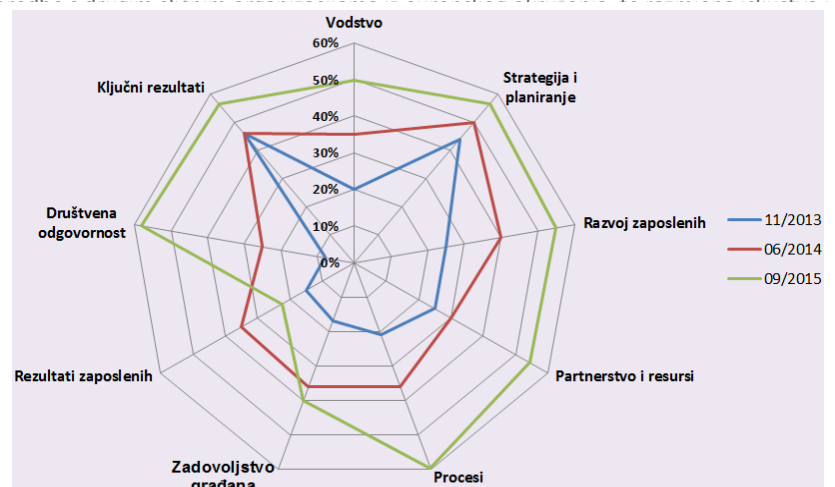
CAF se temelji na 8 načela poslovne izvrsnosti, obuhvaća 9 kriterija / područja upravljanja (s ukupno 28 zahtjeva). Svaka organizacija koja razumije i uspostavi dosljednu primjenu istih, može jamčiti kvalitetu svojim korisnicima usluga. Njegova sličnost u odnosu na ISO 9001 je u tome što se temelji na podjednakim principima, s time da ISO 9001 propisuje minimalne zahtjeve za organizaciju, za razliku od CAF koji je specijaliziran za JU, ima širi obuhvat, mjerljivu usporedivost, te organizaciju vodi ka poslovnoj izvrsnosti.



Prednost prikazanog modela su:

- balansirani rezultati usmjereni ka organizaciji i ka javnosti. Primjer, ukoliko vodstvo osigura sve unutarnje preduvjete tada će se ispuniti potrebe i očekivanja javnosti
- postiže se otvorena komunikacija među vodstva i zaposlenih u cilju zajedničkog rješavanja problema i prepoznavanja prilika za unaprjeđenje
- prepoznavanje svih dionika, fokus na ključne dionike, uz uravnoteženje interesa svih uključenih
- mogućnost mjerenja napretka u pojedinim prikazanim segmentima (veza pokretači vs. rezultati)
- mogućnost usvajanja dobre prakse

Primjer primjene CAF-a



PREPORUKE ZA CAF

- Besplatan i praktična alat, razvijen i promoviran od strane Europskog instituta za javnu upravu - EIPA (European Institute for Public Administration)
- Nadopunjuje norme **ISO 9001:2015** i **ISO 18091:2014** – smjernice za implementaciju ISO 9001 u jedinice lokalne samouprave
- Odličan alat za dijagnosticanje problematičnih područja. Daje okvire za upravljanje promjenama i unaprjeđenjem u LS
- Temelji se na činjenicama, a ne na subjektivnoj procjeni pojedinca, bilo da je riječ o građaninu ili o zaposlenom
- Rezultat procjene može se izraziti nizom mjerljivih indikatora koji omogućuju praćenje razvoja organizacije i rezultata tijekom vremenskog razdoblja.
- Na apsolutnoj skali do 1000 bodova CAF nam govori koliko smo doista dobri, a gdje su nam slabosti
- CAF omogućava mjerljivu usporedbu razine upravljanja i postignutih rezultata između različitih organizacija javne uprave unutar EU



PRIMJENA CAF-a

ISKUSTVA U LS

Naši klijenti su Grad Labin, Grad Opatija, Grad Pula, Grad Buzet, Općina Matulji, Općina Jelenje – gdje smo uvodili sustave upravljanja kvalitetom prema normama: ISO 9001 i ISO 18091 – smjernice za primjenu ISO 9001 u lokalnoj samoupravi ili softverska rješenja za upravljanje poslovnim procesima i predmetima

8 PRINCIPA IZVRSNOSTI

Kada bi sažeto trebali opisati što CAF zahtjeva od organizacije, tada principi izvrsnosti to najbolje ilustriraju:

1. **Usmjerenost na rezultate**
2. **Fokus na građane / korisnike usluga**
3. **Važnost vodstva i konstantnost svrhe**
4. **Upravljanje putem procesa i temeljem činjenica**
5. **Razvoj i uključenje ljudi na svim nivoima**
6. **Stalno učenje, inovativnost i poboljšanje sustava**
7. **Razvoj partnerstva s ključnim dionicima**
8. **Društvena odgovornost – socijalna osjetljivost, odgovornost za okoliš**

OPCIJE U PRIMJENI CAF-a?

Postati kvalitetan ili izvrstan nije trenutna akcija već predstavlja trajni napor kojeg treba uložiti vodstvo kao i svi zaposleni. Na tom putu ima posrtanja, uspona ali i stranputica. Da nije tako, svi bi bili kvalitetni. Temeljem međunarodnih standarda i dugogodišnjeg iskustva, razvili smo niz metoda i alata koji mogu pomoći našim klijentima da u relativno kratkom vremenu dosegnu željenu razinu izvrsnosti. U nastavku je nekoliko mogućih pristupa.

I. SAMOPROCJENA I VLASTITI RAD NA POBOLJŠANJIMA

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none">• Svima dostupan CAF priručnik• Nema vanjskih troškova• Svatko zna gdje ima slabosti u sustavu	<ul style="list-style-type: none">• Zahtjeva značajno vrijeme proučavanja CAFa i osobne pripreme• Opasnost da li će svi zahtjevi biti ispravno protumačeni i adekvatno primijenjeni

II. VANJSKA POMOĆ U SAMOPROCJENI I ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

Smatramo da ovakav pristup ima puno opravdanje budući da ne zahtjeva značajne vremenske i ljudske resurse

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none">• Edukacija ključnog osoblja za provedbu procjene• Pomoć iskusnih savjetnika u def. programa poboljšanja• Pripremljeni softverski alati koji olakšava složene poslove procjene i analize rezultata• Izbjegavanje tipičnih grešaka, lutanja i gubitka fokusa	<ul style="list-style-type: none">• Potrebno vrijeme pri upoznavanju savjetnika s kulturom, strukturom, problemima organizacije• Umjereni troškovi• Fokus je na proces samoprocjene. Odgovornost za provedbu promjena u potpunosti leži na LS

III. USLUGE SAVJETOVANJA I VOĐENJA PROJEKTA

Svaku suradnju s našim klijentima počinjemo zajedničkim planiranjem promjena predviđenih primjenom CAF-a, pri čemu je Consultor odgovoran za vođenje cjelokupnog posla i 'know-how', a naručitelj za osiguranje resursa i provedbu dogovorenih aktivnosti. Ukoliko ostvareni izlazi znače vrijednost za krajnje korisnike usluga LS, ako smanjuju unutarnje troškove te ako su oni mjerljivi/procjenjivi, što CAF podrazumijeva, tada ovakav pristup ima višestruku vrijednost za naručitelja.

Nedostatak je u tome što treba utrošiti značajno vrijeme za pripremu podloga i planova, što je često početna barijera. Ukoliko vodstvo nema strateško usmjerenje ka izvrsnosti, odlučnost u provedbi promjena, ne može osigurati odgovarajuće resurse itd. tada ovakve inicijative umiru na početku.

