

CAF – MODEL IZVRSNOSTI U JAVNOJ UPRAVI

CAF – MODEL OF EXCELLENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Sebastian-Ivan Godina

Sveučilište Sjever, Održiva mobilnost i logistika
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Hrvatska/Croatia
E-mail: seivgodina@unin.hr

UDK/UDC: 005.642.1+3.071.55

JEL klasifikacija/*JEL classification*: L15; H83

<https://doi.org/10.52730/CJXO6918>

Stručni članak/*Professiona paper*

Jezik/*Language*: Hrvatski/*Croatian*

SAŽETAK

U ovom radu obrađena je tema CAF (common assessment framework) modela izvrsnosti u javnoj upravi. U radu je definiran pojam CAF-a, te je objašnjena njegova struktura, koja se sastoji od dva glavna dijela: omogućitelja i rezultata. Svaki od tih dijelova, odnosno skupina ima svoje kriterije i podkriterije koji su također u radu razjašnjeni. Nadalje je obrađena tema koncepta ovog modela, primjenom kojeg ovaj model spada u skupinu total quality managementa, a taj koncept se sastoji od osam načela. Postupak implementacije CAF modela u određenu organizaciju sastoji se od tri faze i ukupno 10 koraka, koji su sadržani u tim fazama, te tri faze su: početak CAF putovanja, samoocjenjivanje i plan unapređenja. Prošlo je već 20 godina od nastanka ovog modela, te je isti doživio nekoliko revizija. U radu su nabrojane sve revizije te je napravljena analiza, odnosno usporedba istih. Na kraju rada prikazana je relevantna statistika.

Ključne riječi: *javna uprava, upravljanje kvalitetom, CAF metoda, total quality management.*

1. UVOD

U današnjem kapitalističkom okruženju svaka se organizacija bori za svoj opstanak, taj opstanak one postižu time što kontinuirano rade na svojoj konkurentnosti. Konkurentnost postižu i održavaju na različite način, jedan od njih je visoka razina kvalitete proizvoda i/ili usluge. Nemogućnost praćenja zahtjeva tržišta (i pritiska kojeg vrši konkurencija) za svaku će organizaciju imati negativne posljedice.

Iako se navedeno ponajprije odnosi na realni sektor, javni sektor se nalazi u sličnom kontekstu. Javni sektor ima prednost što ne postoji konkurencija koja bi ga mogla „izbaciti“ s tržišta, no ono što javni sektor ipak mora kontinuirano zadovoljavati su zahtjevi korisnika odnosno građana i gospodarstva nekog područja. Zbog tog razloga nužno je da i javni sektor neprestano radi na svom unapređenju, da sakuplja povratne informacije, razumije potrebe korisnika i da se prema njima adaptira.

Jedan od primjera metode pomoću kojeg se nastoji unaprijediti javni sektor je common assessment framework. Taj alat je razvio EUPAN-a (The European Public Administration

Network), koji se bavi administrativnim problemima na Europskoj i nacionalnoj razini.¹ CAF metoda je razvijena 2000. godine, te se njome nastavlja koristiti sve veći broj korisnika diljem Europe (u i izvan EU) i šire, što pokazuje na relevantnost CAF-a i količinu potražnje za takvim instrumentom. Potražnja za takvim alatom je očita, budući da efikasnost javnog sektora neposredno utječe na kvalitetu života građana/korisnika.

Neovisno što se CAF model temelji na Europskom modelu za poboljšanje javnih organizacija putem samoprocjene, za razinu TQM-a potrebno je mnogo više od samoprocjene. Kombinacija sa sustavom upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015 dobra je pretpostavka za to.

2. DEFINIRANJE I STRUKTURA CAF MODELA

Common assessment framework ili zajednički okvir procjene (CAF) je alat za sveukupno upravljanje kvalitetom namijenjen javnom sektoru.² CAF je jedinstveni zajednički alat za samoocjenjivanje i performanse u organizacijama javnog sektora. Nastao je iz kooperacija EUPAN mreže, te se smatra glavnim europskim alatom za kvalitetu u upravljanju i postizanju izvrsnosti javnog sektora, pri čemu se fokusira na digitalizaciju, agilnost, održivost, raznolikost i inovaciju.³

CAF je model total quality managementa (TQM) za samoocjenjivanje, koji je razvijen od strane javnog sektora za javni sektor. Besplatan je i dostupan u javnoj domeni kako bi pomogao organizacijama javnog sektora da unaprijede svoje performanse. Konstruiran je za primjenu u svim segmentima javnog sektora, te je primjenjiv na federalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Iako je razvijen za europski kontekst, može se koristiti u svim javnim organizacijama svijeta.⁴

CAF spada u obitelj total quality management modela, te je prvobitno bio inspiriran modelom izvrsnosti europske zaklade za upravljanje kvalitetom (EFQM). Model je za menadžment performansama koji djeluje kao „kompas“ menadžerima u pronalaženju puta izvrsnosti. CAF model je temeljen na pretpostavci da se izvrsni rezultati u performansama organizacije, kod kupaca/klijenata, ljudi općenito i u društvu ostvaruju preko vodstva (liderstvo) koje provodi strategiju i planiranje, vodi ljude, uspostavlja partnerstva, upravlja resursima i procesima. Ova metoda sagledava organizaciju iz različitih perspektiva istovremeno, odnosno ima holistički pristup analizi performansi.⁵

CAF model ima tzv. strukturu „devet kutija“, u njoj su identificirani glavni aspekti koje je potrebno razmatrati u svim organizacijskim analizama. Struktura CAF modela se dijeli u dvije glavne skupine kriterija, to su: omogućitelji (eng. enablers), koji obuhvaćaju prvih pet od ukupno devet kriterija. Oni se odnose na menadžersku praksu u organizaciji te određuju što organizacija čini i kako pristupa svojim obavezama pri ostvarivanju željenih rezultata i druga skupina su rezultati (eng. results) koji obuhvaćaju 4 od ukupno devet kriterija, rezultati ostvareni na polju ljudi, građana/klijenata, društvene odgovornosti i ključnih performansi mjere se pomoću percepcije i pomoću mjerila za performanse.⁶ Slika 1. shematski prikazuje navedenu podjelu i svih devet kriterija CAF metode.

¹ CAF resource centre – European Institut of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019

² <http://www.consultor-ri.hr/46-osvrt-na-temu/168-caf-alati-za-unaprje%C4%91enje-rada-javne-uprave.html> (29.03.2021.)

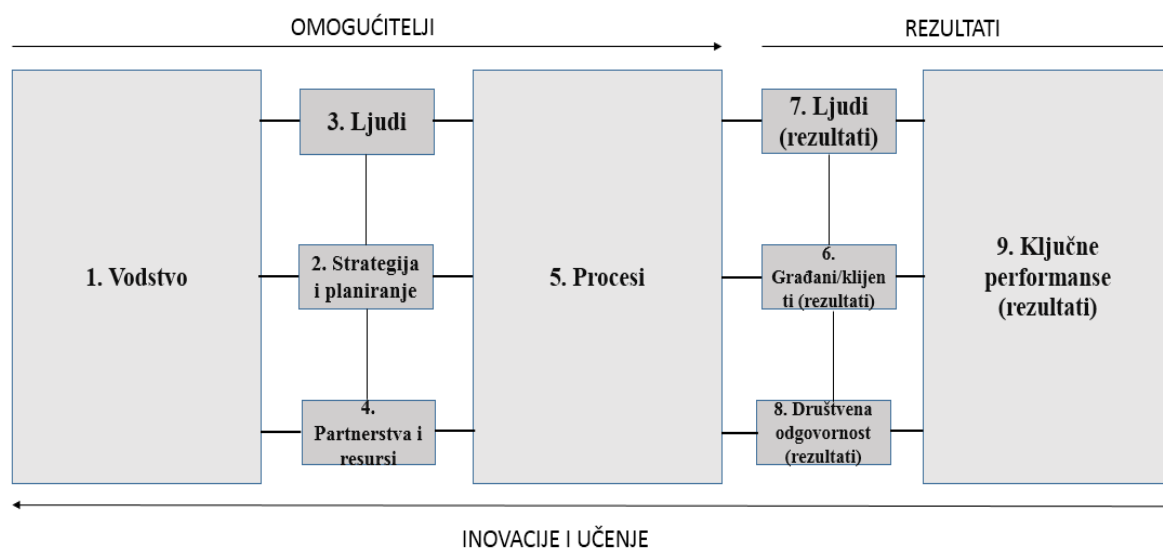
³ <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (29.03.2021.)

⁴ CAF resource centre – European Institut of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

Slika 1. Shematski prikaz CAF modela



Izvor: obrada autora prema CAF resource centre – European Institut of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019.

Svaki od prikazanih kriterija se dijeli na podkriterije, tako ukupno postoje 28 podkriterija koje je potrebno razmatrati prilikom ocjenjivanja neke organizacije. Nije svaki od tih podkriterija jednako relevantan za svaku organizaciju, no ipak je potrebno barem razmatrati i one manje relevantne podkriterije prilikom samoocjenjivanja. Potrebno je prilagođavati podkriterije CAF-a, bez da se pri tome mijenja struktura metode.⁷ Značajnim kriterijima, odnosno podkriterijima, je potrebno posvetiti više pažnje i dati na težini, dok kriteriji, odnosno podkriteriji koji su manje važni za neku organizaciju ne smiju biti u potpunosti izostavljeni, već ih se treba promatrati kao izvore informacija koje će doprinijeti stvaranju holističke slike o organizaciji. U nastavku se nalaze pojašnjenja i podkriteriji svih kriterija CAF metode:

- **Vodstvo** – zadaje strateški smjer organizacije i stvara organizacijski temelj (podkriteriji: odrediti smjer organizacije preko određivanja misije, vizije i vrijednosti, upravljanje organizacijom, njezinim performansama i kontinuiranim napretkom, biti uzor, motivirati i podržavati ljude u organizaciji, upravljanje odnosima s političkim vlastima i drugim stranama).
- **Strategija i planiranje** – predstavlja jedan od instrumenata koje koristi vodstvo (podkriteriji: identifikacija potreba i zahtjeva zainteresiranih strana, okoline i relevantne upravljače informacije, razvoj strategija i planova, implementacija i analiza planova i strategija, upravljanje promjenom i inovacijama radi postizanja stabilnosti i agilnosti organizacije).
- **Ljudi** – ljudi također predstavljaju instrument koji rabi vodstvo (podkriteriji: upravljanje i unapređenje ljudskih potencijala radi podržavanja strategije organizacije, razvoj i upravljanje kompetencijama ljudi, uključivanje ljudi i podržavanje njihove dobrobiti).
- **Partnerstva i resursi** – partnerstva se odnose na kooperacije vodstva, a resursi na stvari poput budžeta, intelektualnog kapitala i IT-a (podkriteriji: razvoj i upravljanje odnosima sa relevantnim organizacijama, suradnja s građanima i

⁷ CAF resource centre – European Institute of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019.

organizacijama civilnog društva, upravljanje financijama, upravljanje informacijama i znanjem, upravljanje tehnologijom, upravljanje objektima).

- **Procesi** – na temelju vodstva i njegovi instrumenata organizacija definira i dokumentira unutarnje procese, koje neprestano razvija (podkriteriji: formiranje i upravljanje procesima radi postizanja veće vrijednosti za građane/kupce, isporučivanje proizvoda i/ili usluga klijentima, građanima, društvu i drugim zainteresiranim stranama, koordinacija procesa unutar organizacije i s drugim relevantnim organizacijama).
- **Građani/klijenti (rezultati)** – postavljaju se pitanja poput: Kako su građani zadovoljni sa radom organizacije? Podkriteriji su: mjerila percepcije i mjerila performansi.
- **Ljudi (rezultati)** – postavljaju se pitanja poput: Kako su zaposlenici zadovoljni s radom u organizaciji? Podkriteriji su: mjerila percepcije i mjerila performansi.
- **Društvena odgovornost (rezultati)** – postavljaju se pitanja poput: Kakva je transparentnost organizacije? Podkriteriji su: mjerila percepcije i mjerila performansi.
- **Ključne performanse (rezultati)** – postavljaju se pitanja poput: Kakav output i kakav ishod ostvaruje organizacija? Podkriteriji su: vanjski rezultati: output i vrijednost za javnost, te unutarnji rezultati: razina efikasnosti.⁸

Integriranjem zaključaka, dobivenih ocjenjivanjem omogućitelja i rezultata kriterija, u upravljačku praksu stvara se jedan kontinuirani ciklus inovacija i učenja, koje organizaciju vode prema izvrsnosti.⁹

3. KONCEPT CAF MODELA

Budući da je CAF model jedan od alata TQM-a, kao svoje temeljne koncepte izvrsnosti koristi one koncepte koje je prvobitno definirala EFQM. CAF model ih „prevodi“, odnosno primjenjuje u javnom sektoru, kako bi unaprijedio performanse javnih organizacija. Implementacija spomenutih načela, tj. koncepta je ono što čini razliku između tradicionalnih birokratskih javnih organizacija i onih koje su orijentirane prema postizanju veće kvalitete performansi.¹⁰ Spomenuti koncept se sastoji od ukupno osam načela, prikazanih na slici 2.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

Slika 2. Prikaz koncepta CAF modela



Izvor: obrada autora prema CAF resource centre – European Institute of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019.

Prvo načelo je **orijentacija prema rezultatima**, što znači fokusiranje na postizanje rezultata koji će zadovoljiti zahtjeve zainteresiranih strana (vlasti, građana/klijenta, partnera i sl.), prema unaprijed određenim mjerilima. Drugo načelo je **fokus na građane/klijente**, organizacija se fokusira na potrebe sadašnjice i na uključivanje građana/klijenata u razvoj svojih proizvoda i/ili usluga te unapređenje performansi. Treće načelo je **vodstvo i postojanost svrhe**, ovo načelo spaja vizionarsko i inspirirajuće vodstvo sa stalnom, odnosno postojanom svrhom u stalno mijenjajućem okruženju. Lideri formiraju jasnu misiju, viziju i vrijednosti, te unutarne okruženje u kojem se ljudi mogu u potpunosti uključiti u postizanje svrhe organizacije. Četvrto načelo je **upravljanje procesima i činjenicama**, ovo načelo kreće sa stajališta da se željeni rezultati efikasnije ostvaruju kada se resursima i aktivnostima upravlja kao procesom, i da su efikasne odluke temeljene na analizi podataka i informacija. Peto načelo je **razvoj i uključenost ljudi**, upućuje na to da je potrebno maksimizirati doprinos ljudi na dobrobit organizacije pomoću njihovog osobnog razvoja i uključivanja, te stvaranja zdrave radne klime. Šesto načelo je kontinuirana inovacija i unapređenje, izvrsnost se postiže propitkivanjem statusa quo, te stvaranjem promjena pomoću kontinuiranog učenja, te stvaranja inovacija i prilika za unapređenjem. Sedmo načelo je **razvoj partnerstva**, organizacijama javnog sektora potrebna su partnerstva koja stvaraju dodanu vrijednost. Osmo načelo je društvena odgovornost, javni sektor treba pretpostaviti svoju društvenu odgovornost, poštivati ekološku održivost i truditi se zadovoljiti zahtjeve lokalne i globalne zajednice.¹¹

¹¹ Ibid.

4. IMPLEMENTACIJA CAF MODELA

Postupak implementacije CAF modela u neku organizaciju se može podijeliti u tri faze, svaka od tih faza obuhvaća određeni broj koraka, sveukupno postoji 10 koraka. Bitno je napomenuti da spomenuti koraci nisu primjenjivi u svim organizacijama, već su to su koraci koji su sastavljeni empirijski, od organizacija koje su uvele CAF. Navedene korake, kojima se postiže napredak organizacije, je potrebno shvatiti više u smislu savjeta i izvora inspiracije, a ne kao priručni kojeg se je potrebno držati do posljednjeg slova.¹²

Faza 1: Početak CAF putovanja – odluka za implementiranjem CAF-a je početak procesa unapređenja i promjena u organizaciji. Od početka mora postojati jasna podjela odgovornosti, predanost i odlučnost menadžmenta za uvođenje CAF-a, kao i uključenost djelatnika organizacije.¹³

Faza 2: Samoocjenjivanje – u ovoj fazi provodi se samoocjenjivanje organizacije od strane menadžmenta i djelatnika na temelju kriterija, kako bi se identificirale snage organizacije, ali i gdje postoji mogućnost za unapređenjem.¹⁴

Faza 3: Plan unapređenja – na temelju ideja vezana za unapređenje, koje su se razvile u drugoj fazi, formira se plan unapređenja, koji specificira implementaciju tih ideja. U tom planu se pojedine aktivnosti prioritiziraju, formiraju se raspoređuju i raspoređuju odgovornosti, te se dodjeljuju potrebni resursi. Nakon što prođe dvije godine od implementacije CAF-a, potrebno je ponoviti fazu samoocjenjivanja, to ponavljanje osigurava kontinuirani napredak procesa u organizaciji.¹⁵

5. ANALIZA RAZVOJA CAF MODELA

Krajem 1990-tih, upravljanje kvalitetom postaje sve važnije za javni sektor u Europskoj uniji. Kako bi se koordinirali zajednički naponi i započeo zajednički proces učenja na europskoj razini, ministri Europske unije odgovorni za javne administrativne poslove pozvali su svoje generalne direktore da promoviraju razmjenu i kooperaciju između članica europske unije, te da razviju zajedničke instrumente koji će se koristiti na području upravljanja kvalitetom. Bilo je očito da u Europi postoji potreba za takvim inicijativama, kada je 2000. godine bila održana prva europska konferencija za kvalitetu u Lisabonu, na kojoj se pojavilo 1200 državnih službenika iz svih zemalja Europe kako bi raspravljali o kvalitativnoj i inovacijskoj praksi. Tako je prvi proizvod suradnje stručnjaka EU bio CAF model – common assessment framework (zajednički okvir procjene), koji predstavlja jedan zajednički europski instrument upravljanja kvalitetom u javnoj upravi.¹⁶

U svibnju 2000. godine prezentirana je prva verzija CAF modela, odnosno to je bila pilot verzija. Taj instrument se nastavio razvijati i nadograđivati sve do danas, pa tako postoje, od 2000. do 2020. godine, ukupno četiri izdane verzije, odnosno revizije (2002., 2006. i 2013., te od nedavno i 2020.). Također je s vremenom formiran i CAF-ov resursni centar na EIPA-u (europskom institutu za javnu administraciju) u Maastrichtu, koji je u bliskoj suradnji sa mrežom nacionalnih dopisnika.¹⁷

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

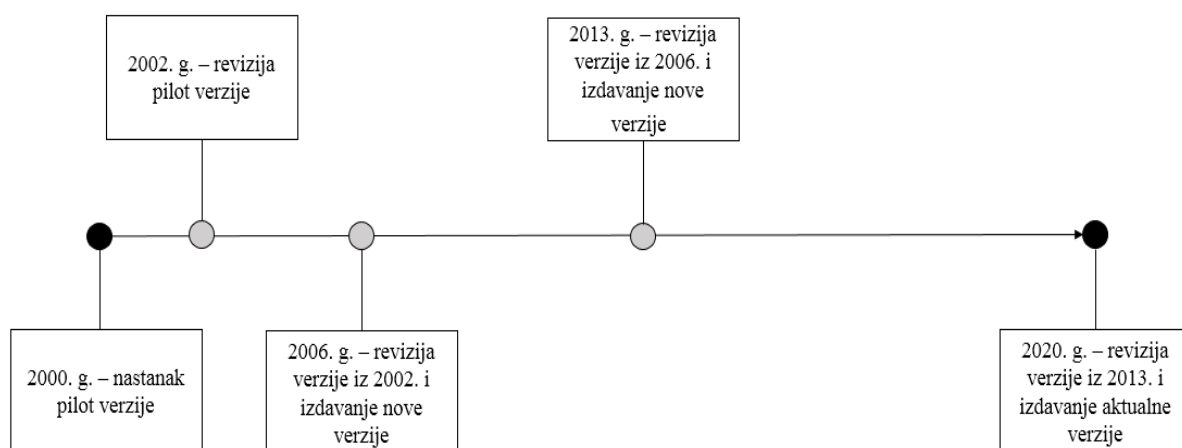
¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ CAF resource centre – EIPA, EUPAN, CAF: Brochure procedure for external feedback, Nizozemska, 2010.

¹⁷ <https://www.eupan.eu/caf/> (29.03.2021.)

Slika 3. Vremenska crta razvoja CAF-a



Izvor: Izradio autor.

Razlog nastanka navedenih revizija CAF-a proizlazi iz nužnosti praćenja promjena u okruženju i promjene konteksta okoline, te nastojanje zadovoljavanja sve većih kriterija korisnika usluga/proizvoda. Također, značajan uzrok modificiranja i nadopunjavanja su i povratne informacije i iskustva iz prakse koje su se stekle tijekom, već sada, dvadeset godina. Bitne razlike pojedinih verzija su:

- **Usporedba verzija iz 2002. i 2006. godine:** u novijoj verziji naglasak je stavljen na modernizaciju i inovaciju. Zbog toga je aspekt modernizacije više, jasnije i eksplicitnije prisutan u vodstvenom i strateškom kriteriju, dok je potreba za stalnim inovacijama u procesima prisutna u petom kriteriju. U novijoj verziji su također dani novi primjeri koji jasnije ilustriraju doprinos koji upravljanje kvalitetom daje javnom sektoru na putu ka izvrsnosti. Unapređenjem sustava ocjenjivanja omogućeno je organizacijama da prodube svoje znanje o ocjenjivanju i da se pobliže fokusiraju na svoje aktivnosti potrebne za napredak. Zbog prošlih uspjeha i učenja formirane su nove smjernice, kao npr. za samoocjenjivanje i za akcijske planove napretka.¹⁸
- **Usporedba verzija iz 2006. i 2013. godine:** glavna razlika koja se pojavljuje u verziji iz 2013. godine je u tome što su kriteriji i podkriteriji (uključujući skupine i omogućitelja i rezultata) blago modificirani ili u pojedinim slučajevima u potpunosti promijenjeni. U nastavku se nalazi nekoliko primjera tih promjena. Primjeri blagih modifikacija i promjena u artikulaciji su: kvaliteta vođenja (2006. g.) – vodstvo (2013. g.), upravljanje personalom (2006. g.) – ljudi (2013. g.). Primjeri značajni promjena su: razvijanje i primjena sustava upravljanja u organizaciji (2006. g.) – upravljanje učinkovitošću i kontinuiranim napretkom u organizaciji, povećati uključenost zaposlenika kroz dijalog i ovlašćivanje (2006. g.) – povećanje uključenosti zaposlenika kroz dijalog i vlastitu odgovornost, te tako doprinijeti njihovoj dobrobiti (2013. g.), unutarnji rezultati (2006. g.) – unutarnji rezultati i obraćanje pozornosti na stupanj efikasnosti (2013. g.).¹⁹

¹⁸ EIPA – EUPAN, CAF Brochure 2008: CAF 2006 – The Common Assessment Framework: Improving an organisation through self-assessment, 2008.

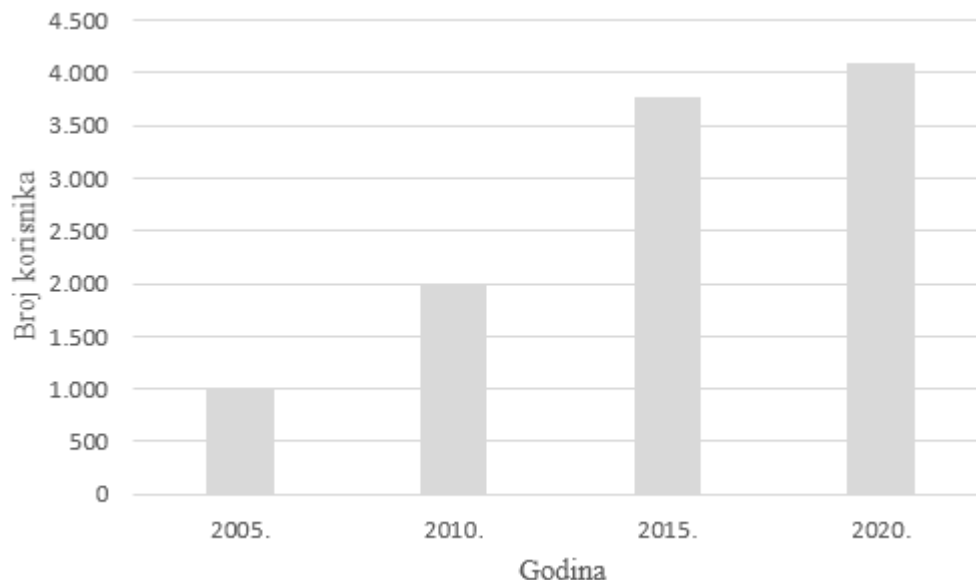
¹⁹ Deutsches CAF-Zentrum, Bundesverwaltungsamt, Common assessment Framework – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung, Koeln, 2013.

- **Usporedba verzija iz 2013. i 2020. godine:** slično kao što je bio slučaj u razlici između prethodne dvije verzije, tako i u ovom slučaju razlike između verzije iz 2013. i 2020. godine uglavnom se odnose na nadopune i/ili drugačije artikuliranje pojedinih podkriterija (kriteriji ostaju u potpunosti nepromijenjeni). Tako je primjer nadopune: motiviranje i podrška ljudima u organizaciji, te im biti uzor (2013. g.) – inspirirati, motivirati i biti podrška ljudima u organizaciji, te im biti uzor (2020. g.). U drugim slučajevima su ipak značajnije, pa se tako ili mijenja opis ili pristup nekog podkriterija, npr.: kontinuirano identificiranje, dizajniranje, upravljanje i inoviranje procesa uključujući zainteresirane strane (2013. g.) – dizajniranje i upravljanje procesima sa svrhom povećavanja vrijednosti koja se daje građanima i klijentima. Zanimljivo je istaknuti da u cijeloj skupini rezultata postoji samo jedna promjena, a to je: vanjski rezultati: output i ishod u ciljeve (2013. g.) – vanjski rezultati: output i vrijednost za javnost (2020. g.).²⁰

6. PRIMJENA

Od nastanka pilot verzije pa sve do danas CAF model se razvija. Od godine do godine CAF model koristi sve više korisnika, što uključuje organizacije unutar i izvan Europske Unije. Taj rast nije bio uvijek isti već se kroz godine mijenjala stopa rasta. Na slici 4. grafički je prikazan navedeni rast, gdje se jasno može vidjeti da u posljednjih 5 godina dolazi do primjetnog smanjenja stope rasta broja korisnika.

Slika 4. Grafički prikaz broja korisnika CAF modela od 2005. do 2020. godine



Izvor: Izradio autor prema podacima EUPAN-a i Anamarija Musa et al., *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2016.

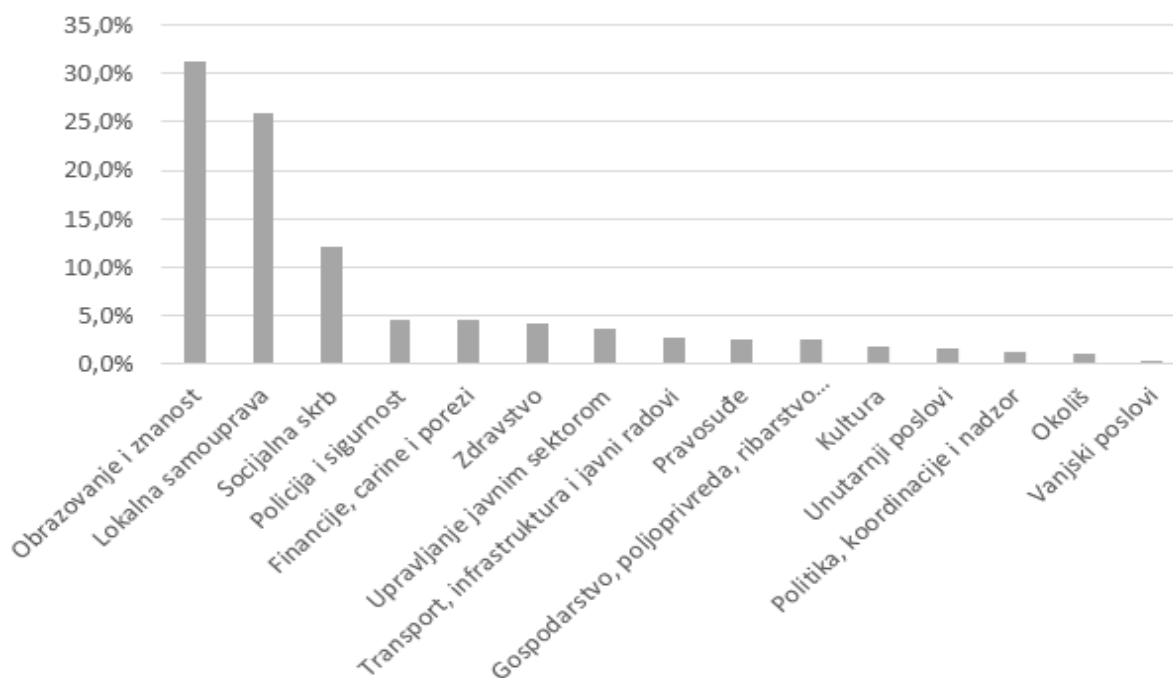
²⁰ CAF resource centre – European Institute of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019.

Iz slike 4 vidljivo je da postoje značajne razlike u stopi rasta broja korisnika u pojedinim razdobljima u posljednjih 15 godina. Tako se između 2005. i 2010. godine bilježi dvostruko povećanje broja korisnika, slična situacija je i između 2010. i 2015. godine kada je zabilježen gotovo dvostruki rast broja korisnika, dok je stopa rasta broja korisnika, u posljednjem razdoblju između 2015. i 2020. godine znatno manja, te iznosi „samo“ oko 8,2%. To se može opravdati činjenicom da je baza koju predstavlja 2015. godina, relativno visoka.

Usprkos tome što broj korisnika CAF-a raste iz godine u godinu njegov potencijal nije u dovoljnoj mjeri iskorišten uzme li se u obzir da je broj registriranih korisnika u 28 zemalja članica EU i 12 drugih država samo 3.765 (odnosno 4.100 u 2020. godini), dok primjerice u Republici Hrvatskoj postoji nešto više od 6.000 organizacija javnog sektora, kao i činjenica da registracija korisnika ne znači ujedno i da se CAF zaista primjenjuje.²¹

U Hrvatskoj je *Strategijom razvoja javne uprave 2015. - 2020.* uvršteno uvođenje upravljanja kvalitetom (mjera 5. 1. Implementacija standarda upravljanja kvalitetom u javnoj upravi). Neki od primjera korisnika CAF-a u Hrvatskoj su Ministarstvo financija, Ministarstvo regionalnog razvoja i EU fondova i Ministarstvo uprave.²² Također je u Hrvatskoj određen i korespondent za CAF (kojeg je Hrvatska dobila nakon 2016. godine). U tijeku je projekt uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u javnu upravu Republike Hrvatske, koji je započeo 2018. godine. Ukupna vrijednost projekta je 40.524.202,55 kn za predviđenom razdoblju provedbe 2018. – 2022. godine.²³

Slika 5. Udio pojedinih sektora u ukupnom broju korisnika CAF-a



Izvor: Izradio autor prema Anamarija Musa et al., *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2016.

²¹ Anamarija Musa et al., *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2016.

²² IbiD.

²³ <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti-22102/uvodjenje-sustava-upravljanja-kvalitetom-u-javnu-upravu-rh/22401> (29.03.2021.)

Osim ukupnog broja korisnika koji koriste CAF, zanimljivo je i korisno sagledati i koji sektori su u kojoj mjeri zastupljeni u tome broju. Navedeni udjeli su prikazani grafom na slici 5. u nastavku.

Na slici 5 je vidljivo da postoje značajne razlike u udjelu koji pojedini sektor ima u ukupnom broju korisnika CAF-a. Područja koja se najviše ističu su obrazovanje i znanost, lokalna samouprava i socijalna skrb, koji zauzimaju najveći udio (čak 69,2%). Ono što je također zamjetno je da izrazito mali postotak udjela zauzimaju okoliš, te vanjski poslovi (svega 1,2%).

7. ZAKLJUČAK

Put ka izvrsnosti poslovanja je prioritet svim organizacijama (ili bi barem to trebao biti), kako u realnom tako i u javnom sektoru. Izvrsnost se postiže usvajanjem holističkog pristupa i težnjom za unapređenjem kvalitete performansi, što rezultira primjenom jednog od alata/instrumenata razvijenih u tu svrhu. CAF model je jedan od tih instrumenata koji omogućava organizacijama sveukupno upravljanje kvalitetom javnog sektora, temeljeći se pri tome na određenim načelima. Implementacija ovog modela omogućuje organizacijama da započnu svoj put prema izvrsnosti i poboljšanju kvalitete usluge koju nude, započinjući nužne promjene i proces unapređenja. Uspješnost implementacije CAF-a ovisi o postojanju odlučnosti svih sudionika da se naprave nužne promjene, bez te odlučnosti CAF će se u organizaciju uvesti „samo na papiru“, a izvrsnost organizacije ostati nedostižnim ciljem.

Neovisno što se CAF model temelji na Europskom modelu za poboljšanje javnih organizacija putem samoprocjene, za razinu TQM-a potrebno je mnogo više od samoprocjene. Kombinacija sa sustavom upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015 dobra je pretpostavka za to.

Abstract:

CAF MODEL – MODEL OF EXCELLENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

The subject of this paper is the CAF (common assessment framework) method, i. e. model of excellence in public administration. The paper defines the concept of CAF, and explains its structure, which consists of two main parts: enablers and results. Each of these parts has its own criteria and sub-criteria which are also clarified in this paper. Furthermore, the concept which is used by the method is elaborated, the application of this concept puts this method/tool in the group of total quality management, and this concept consists of a total of eight principles. The implementation process of the CAF method consists of three phases and a total of 10 steps which are contained of three phases: the beginning of the CAF journey, self-assessment and the improvement plan. It has been 20 years since the creation of this method/tool, and it has undergone several revisions, the paper lists all of the revisions and makes an analysis, i. e. comparison of them. At the end of the paper, relevant statistics are presented.

Key words: public administration, quality management, CAF method, total quality management.

8. LITERATURA

1. Musa, Anamarija et al., *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2016.

2. CAF resource centre – European Institute of Public Administration, EUPAN, Common Assessment Framework 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment, Nizozemska, 2019.
3. CAF resource centre – EIPA, EUPAN, CAF: Brochure procedure for external feedback, Nizozemska, 2010.
4. Deutsches CAF-Zentrum, Bundesverwaltungsamt, Common Assessment Framework – Verbesserung oeffentlicher Organisationen durch Selbsbewertung, Koeln, 2013.
5. EIPA – EUPAN, CAF Brochure 2008: CAF 2006 – The Common Assessment Framework: Improving an organisation through self-assessment, 2008.

Internet:

6. <http://www.consultor-ri.hr/46-osvrt-na-temu/168-caf-alati-za-unaprje%C4%91enje-rada-javne-uprave.html> (29.03.2021.)
7. <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (29.03.2021.)
8. <https://www.eupan.eu/caf/> (29.03.2021.)
9. <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (29.03.2021.)
10. <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/projekti/eu-projekti-22102/uvodjenje-sustava-upravljanja-kvalitetom-u-javnu-upravu-rh/22401> (29.03.2021.)