

Izvorni naučni članak / Original Scientific Article

Primljen / Received: 14.11.2019.

UDK: 550.34.01:330.137.7:331.103.3:005.6:657.16

**PRIMJENA MODELA „ZAJEDNIČKOG OKVIRA ZA OCJENJIVANJE“
U MJERENJU USPJEŠNOSTI ORGANIZACIJA JAVNOG SEKTORA**

**APPLICATION OF “COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK“
MODEL IN PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SECTOR**

Đevad Šašić

Fakultet za upravu

Pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

Sarajevo

dzevad.sasic@fu.unsa.ba

Mirza Kršo

Ekonomski fakultet

Univerzitet u Sarajevu

Sarajevo

mirza.krso@efsa.unsa.ba

Sazetak

U radu su obrađeni posebni problemi upravljanja kvalitetom u javnom sektoru. Organizacije implementiraju upravljanje kvalitetom pomoću određenih modela i alata unutar koncepta Total Quality Management. Zajednički okvir ocjene (CAF) predstavlja jedan od ovih modela javnog sektora. Zajednički okvir ocjenjivanja (CAF) primjenjuje se u javnom sektoru već duži niz godina. Nadalje, rad se bavi evaluacijom pokretanja zajedničkog okvira ocjenjivanja u zemljama Evropske unije i strukture korisnika unutar određenih sfera javnog sektora. Organizacije javnog sektora koriste CAF kao alat za samoprocjenu kako bi poboljšale organizacijske performanse (učinkovitost, djelotvornost i ekonomičnost). Rezultati istraživanja jasno ukazuju na visoki potencijal Zajedničkog okvira ocjene kao alata za cijelokupno upravljanje kvalitetom u javnom sektoru u zemljama EU.

Ovaj rad analizira prednosti i nedostatak modela kao i kumulativne prednosti njegove primjene.

Ključne riječi: kvaliteta usluga, model Zajednički okvir za samoprocjenu, javni sektor, totalno upravljanje kvalitetom

Summary

The paper deals with a particular quality management problems of the public sector. Organisations implement quality management by means of specific models and tools within the Total Quality Management concept. Common Assessment Framework represents one of these public sector models. Common Assessment Framework (CAF) has been applied in public sector for many years.

Further, the paper deals with evaluation of launching the Common Assessment Framework in the countries of the European Union and its Users structure within the specified public sector spheres.

Public sector organizations use CAF as a self-assessment tool to enhance organizational performance (efficiency, effectiveness and economy). The results of the research clearly point to the high potential of the Common Evaluation Framework as a tool for overall quality management in the public sector in the EU countries.

This paper analyzes the advantages and disadvantage of the model as well as the cumulative benefits of its implementation.

Keywords: Service Quality, model Common Assessment Framework, Public Sector, Total Quality Management

JEL Classification: M10, H83

UVOD

Živimo u svijetu stalnih promjena. Na donošenje odluka u javnoj upravi utječu mnogi faktori - demografske promjene, klimatske promjene, ograničenja javnih finansija, potražnja za boljim javnim uslugama i većim socijalnim koristima ili tehnološkom transformacijom samo su neki od njih. Mnoge javne uprave došle su do tačke kad nema lakog rješenja problema, a kreće se prema strukturnim reformama. Moramo donijeti odluke o tome da li javna uprava mora i dalje izravno isporučivati usluge, treba li ih delegirati na privatni sektor ili jednostavno više ne preuzima odgovornost za njih. Razvoj tehnologije je danas mnogo brži nego što je bio juče. Ljudi zahtijevaju bolje javne usluge koje su digitalizirane, osobne i korisniku prilagođene u isto vrijeme. Veliki je izazov za javnu upravu da drži korak s tim i kontinuirano raditi na unapređenje kvaliteta i poslovnih procesa.

CAF model predstavlja važan dio sistema upravljanja organizacijom odnosno

koncept upravljanja kvalitetom koji se zasniva na filozofiji Total Quality Management (Totalnog upravljanja kvalitetom, u dalnjem tekstu TQM). CAF olakšava samoprocjenu organizacija javnog sektora kako bi dijagnozirale i poduzele odgovarajuće operacije poboljšanja kvaliteta.

1. PREGLED LITERATURE

Sistem mjerena performansi u oblasti javnog sektora danas predstavlja podjednako vrijedan strateški alat za političare, naučnike, administrativno osoblje i praktičare, kako bi se poboljšala efikasnost javnih usluga i zadovoljstvo građana. U stvari, javne organizacije prolaze kroz veliki pritisak u cilju pružanja kvalitetnih usluga (Randall i viši, 1994), da poboljšaju svoje performanse, i da se ujedno usklade sa državnim propisima (Robinson, 2003). Tako, izvjestan broj istraživača je proučavao kvalitet u javnom sektoru, naglašavajući implementaciju sistema upravljanja kvalitetom u javnim službama, motive za njihovo sprovođenje, probleme tokom realizacije, kao i ukupne prednosti koje mogu biti postignute (Robinson, 2003; Vilijams, 1998; Devhirst i sar, 1999; Lentell, 2000; Singh i Mansur-Nahra, 2006; Agus et al 2007; Fard i Abasi, 2010). Veliki broj naučnih radova ukazuje na odstupanja i konvergencije između privatnog i javnog sektora, u pogledu organizacione strukture, upravljanja, upravljanje ljudskim resursima, sistema plaća, zadovoljstva zaposlenih, produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Dakle, danas je kvalitet u javnom sektoru prepoznat kao kritično strateško pitanje, koje doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti rada i zadovoljstva građana (Wisniewski, 1996; Montesinos & Brusca, 2009; i Chiarini, 2016). Totalno upravljanje kvalitetom (TQM) je filozofija kvaliteta usmjerena na klijenta, koja se fokusira na kvalitetu izgradnje u procesu i odražava cijelu organizaciju.

Primjena koncepta TQM u javnom sektoru započela je krajem 1980-ih i početkom 1990-ih, kada su ga američke vladine agencije shvatile kao sredstvo promjene i sredstvo za rješavanje pitanja vezanih za građane (Loomba & Spencer, 1997). Milovich (1991) napominje da primena TQM tehnika od strane saveznih, državnih i lokalnih agencija odgovara zahtevima građana za boljim kvalitetom usluga, poboljšava sposobnost vlade da efikasno rješava javne probleme i pruža obećavajući model za promjenu budućih javnih praksi upravljanja. Uprkos tome, izazov je dobiti pozitivne efekte primjene TQM-a u dostizanju određenih standarda kvaliteta u službi i posebno u javnom sektoru. Donelly (1999) problematizira kvalitetu u javnom sektoru prepoznajući da porast broja korisnika usluga rezultira većom potražnjom za ponuđenim uslugama, dok su istovremeno finansijski resursi kontantni. U tom smislu

poboljšanje kvaliteta u javnom sektoru ograničeno je na poboljšanje poslovanja unutar organizacije (efikasnost) umjesto poboljšanja finalnih usluga u cilju pružanja boljih, novih i više usluga (efektivnost).

Kvalitet u javnom sektoru karakteriziraju tri glavne karakteristike (Karyotakis, Moustakis, 2014):

1. Kvaliteta u smislu poštovanja pravila i postupaka
2. Kvaliteta u smislu postizanja efikasnosti
3. Kvalitet u smislu postizanja zadovoljstva građana

Swiss (2014) naglašava da se TQM prilagodio za potrebe javne uprave, uz zadržavanje principa kao što su: osnaživanje zaposlenika, kontinuirano poboljšavanje i praćenje količine kvaliteta proizvoda i reakcija klijenta.

Prema Loombi i Spencer-u (1997), najveća prepreka uspješnoj implementaciji TQM-a nalazi se u organizacijskoj kulturi (tzv. upravnoj kulturi), organizacijskoj strukturi i politikama upravljanja.

Za dobru primjenu TQM metoda u javnom sektoru, oni ističu potrebu da zaposlenici na svim nivoima budu obučeni, osnaženi i nagrađeni za timski rad. Nadalje, okruženje u organizaciji mora poticati otvorenu dvosmjernu komunikaciju, timski rad i učenje.

2. Osnovne karakteristike Zajedničkog okvira za ocjenjivanje (Common Assessment Framework - CAF)

CAF model predstavlja noviji model koji se koristi za unapređenje efikasnosti i samoprocjene organizacija u javnom sektoru a koji podržava principe TQM-a. Zajednički okvir za ocjenjivanje djeluje u okviru Evropske mreže za javnu upravu (EUPAN- The European Public Administration Network-EUPAN), a CAF RC (CAF Resource Centre) je tijelo nadležno za provođenje CAF-a, koji je osnovan u okviru u EIPA (Europski institut za javnu upravu) u Maastrichtu. Institut sarađuje sa mrežom državnih korespondenata i podržan je od strane Evropske Fondacije upravljanja kvalitetom i Speyer Univerziteta u Njemačkoj.

Glavni cilj modela CAF je da pomogne razumijevanje procesa upravljanja kvalitetom i da poboljša dosadašnje stanje upravljanja. CAF olakšava samoprocjenu organizacija javnog sektora kako bi dijagnozirale i poduzele odgovarajuće operacije poboljšanja kvaliteta.

CAF metoda predstavlja jedan od najboljih alata za prikupljanje informacija o organizaciji i praćenja na putu do upravljanja kvalitetom.

CAF model kao globalni, holistički pristup konvergira Balanced scorecard konceptu na način što integrira sve aspekte funkcioniranja organizacija javnog sektora, i omogućava organizacijama da prepoznaju da li su efikasne u svom radu i efektivne prema njenim korisnicima i interesnim grupama

Proučavajući motive za upotrebu CAF-a od strane belgijskih javnih agencija Van Doren i Van de Walle (2002) utvrđeno je da su interne motivacije (poboljšanje kvaliteta) mnogo važnije od eksternih motivacija (upotreba CAF-a za maksimiziranje budžeta, promovisanje sebe ili organizacije). U usporedbi s drugim modelima TQM-a, CAF odlikuje dvije karakteristike:

- 1) to je model razvijen posebno za javni sektor, za razliku od nekoliko drugih koji su došli i bili prilagođeni iz privatnog sektora i
- 2) to je pristup odozdo prema gore poseban fokus na međuresorni element u sastavu grupe za samoprocjenu.

Evropski institut za javnu upravu redovno prikuplja informacije od država članica o korištenju modela CAF, analizirajući potrebu za poboljšanjem modela, mjerljivim njegovog utjecaja i traženjem novog mogućnosti za dalje širenje.

CAF je dostupan u javnom domenu, besplatan je i nudi se kao alat jednostavan za korištenje u cilju pomoći organizacijama javnog sektora u cilju unapređenja rada. CAF je osmišljen za upotrebu u svim oblastima javnog sektora i primjenjiv je za javne organizacije. Pomoću CAF-a, rad organizacije unapređuje se kroz tri faze:

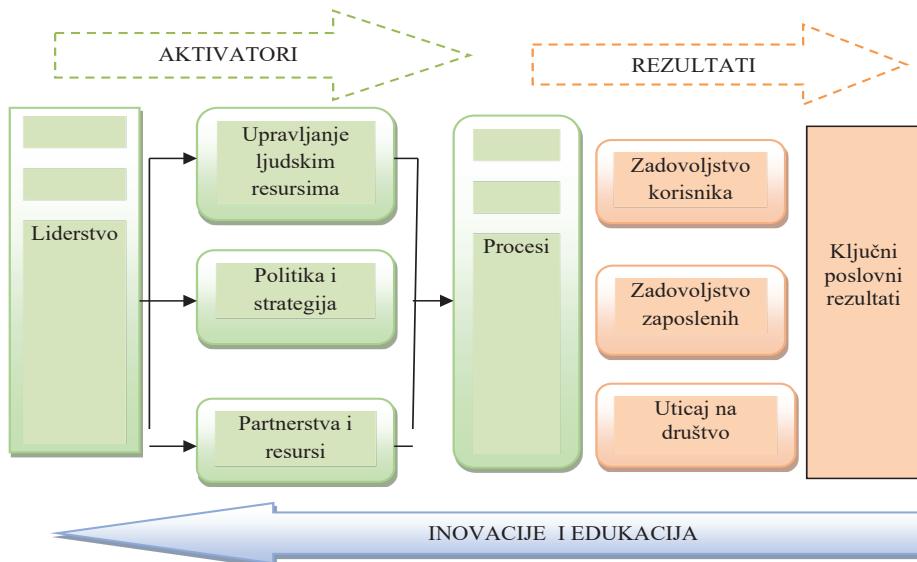
- U početnoj fazi organizacija se odlučuje kako će organizovati i planirati samoprocjenu, te uposlene informisati o projektu samoprocjene,
- U drugoj fazi odvija se sam proces samoprocjene tako da se formira grupa za samoprocjenu, ista obuči za provođenje samoprocjene, obavio samoprocjenu i izradi izvještaj koji opisuje rezultate samoprocjene,
- U trećoj fazi izrađuje se plan unapređenja rada zasnovan na usvojenom izvještaju o samoprocjeni i utvrđuju prioriteti, rukovodioce i sve uposlene informira o planu unapređenja rada te provodi plan unapređenja rada uz planiranje sljedeće samoprocjene.

CAF model se sastoji od 9 kriterija i 23 podkriterija razvijenih na strukturi EFQM modela, s tim da kriteriji nisu ponderisani. Prvih pet kriterija (liderstvo, strateško planiranje, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje partnerstvima i resursima, upravljanje procesima) odnose se na to šta organizacija radi da bi postigla planirane rezultate i implementirala strategiju. Drugi set kriterija obuhvata rezultate orijentisane ka građanima, zaposlenima, društveno odgovornom poslovanju kao i ključne rezultate učinka. Navedeni

kriteriji odnose se na rezultate poslovanja organizacije koji predstavljaju output ispunjenja prethodno spomenutih pet kriterija.

Struktura i logika CAF-a (Slika br. 1) preuzete su iz modela izvrsnosti EFQM-a, dobro uspostavljenog i prihvaćenog u privatnom sektoru širom Evrope i u upotrebi u javnom sektoru u nekoliko evropskih zemalja. Upotreba modela izvrsnosti kao polazišta ima i tu prednost što ne zahtijeva nužno uspostavljanje skupa potpuno novih praksi upravljanja, već gradi logičku strukturu oko organizacijskih aktivnosti i praksi upravljanja koja bi obično trebala biti uspostavljena u bilo kojoj organizaciji.

Slika 1. Struktura CAF modela



Izvor: www.efqm.org (pristupljeno 02.08.2019.)

Na slici br. 1 prikazan je CAF model koji se sastoji od devet kriterija podijeljenih u dvije grupe: Aktivatora za postizanje izvrsnih rezultata i na postignute rezultate. Model se zasniva na premisi da odlični rezultati u pogledu performansi, korisnika, ljudi i društva se postižu kroz efikasno liderstvo, dobro upravljanje ljudima, efikasno korištenje partnerstva i resursa, jasno i dobro usmjerenih politika i strategije, te efikasnosti internih procesa. Svaki od kriterija uključuje određeni broj podkriterija (ukupno 32) koji se ocjenjuju na osnovu upitnika i ukupno nose 1000 bodova (100%).¹

¹ Prilagođeno: Gardner D., i drugi, *Achieving Best Value Through the EFQM Excellence Model*. Journal of Finance and Management in Public Services. Volume 1, 2011. Liverpool Business School, str. 32.

Mnoge su zemlje EU prstupile uvođenju CAF modela, a u Ruminiji, Bugarskoj, Češkoj i Poljskoj postao je zakonska obaveza. Zemlje u tranziciji su također prihvatile ovaj model.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovaj rad se temelji na pregledu literature iz relevantnih izvora i institucija. Konkretnije, informacije korištene u radu prikupljane su uglavnom putem interneta, tačnije putem web stranice Evropskog instituta za javnu upravu (EIPA) te Resursnog centra CAF-a. Navedeni izvori za istraživanje pružaju tačne i pouzdane informacije o opsegu provedbe CAF-a u evropskim javnim upravama, nudeći objavljene studije, statističke analize, rezultate povezanih istraživanja te najbolje prakse primjene.

Tabela 1. Pregled registriranih korisnika u Evropi

Korisnici u zemlji	Korisnici u zemlji
Italija – 913	Norveška- 93
Poljska – 419	Češka Republika – 75
Njemačka – 362	Grčka – 71
Belgija – 344	Slovačka – 63
Mađarska – 316	Španija – 56
Danska – 248	Rumunija – 50
Portugal – 204	Švicarska – 30
Finska – 139	Francuska – 30
Austrija – 102	Bosna i Hercegovina - 21

Broj registriranih korisnika CAF modela je u stalnom porastu, a naročito u zemljama Evropske Unije kao i njenim institucijama (tabela br. 1).² Prema podacima Evropskog instituta za javnu upravu do 2018. godine registrovano je više od četiri hiljade korisnika.

Komparativnom analizom može se zaključiti da CAF i EFQM model se temelje na sličnim kriterijima i imaju za cilj poboljšanje usluga. Pored određenih razlika i nedostataka oni mogu nadopuniti jedan drugoga u smislu da se mogu koristiti istovremeno u organizaciji. Osnovna razlika između dva modela je u tome što su kriteriji za evaluaciju primjene modela kod EFQM-a ponderisani u odnosu na CAF model.

² Evropski institut za javnu upravu

<http://www.eipa.eu/files/File/CAF%20Users%20Overview%209%20January%202017n.pdf> (pristupljeno 18.05.2019.)

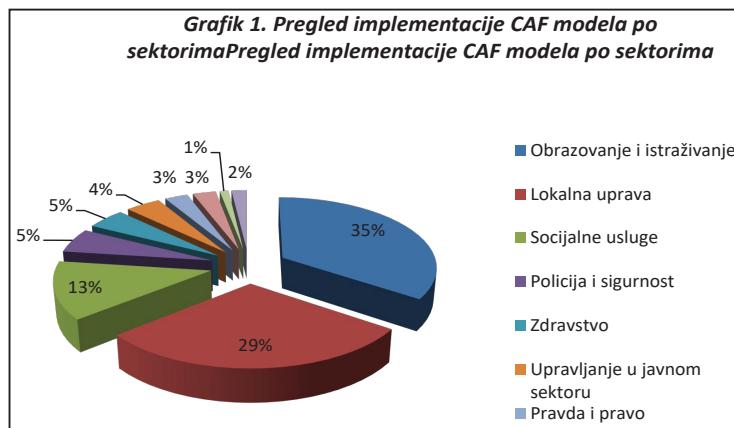
Značaj implementacije CAF modela u javnoj upravi prikazan je u narednoj tabeli kao i prikaz drugih sektora u kojima je najviše implementiran³.

Tabela 1. Pregled implementacije CAF modela po sektorima

Sektor	Br.korisnika CAF	Sektor	Br.korisnika CAF
Obrazovanje i istraživanje	1102	Upravljanje u javnom sektoru	134
Lokalna uprava	932	Pravda i pravo	88
Socijalne usluge i zaštita	418	Ekonomija i trgovina	88
Policija i sigurnost	177	Kultura	58
Zdravstvo	149	Zaštita okoliša	33

Broj registriranih korisnika CAF modela je u stalnom porastu, a naročito u zemljama Evropske Unije kao i njenim institucijama⁴. Prema podacima Evropskog instituta za javnu upravu do 2017. godine registrovano je više od četiri hiljade korisnika.

U skladu sa bazom podataka EIPA (European Institute of Public Administration) CAF (Staes i dr., 2010), CAF korisnici dolaze iz svih sektora javne uprave, dok su najznačajniji sektor lokalne uprave (932 korisnika) te sektor obrazovanja i istraživanja (1102 korisnika).



Izvor: Istraživanje autora

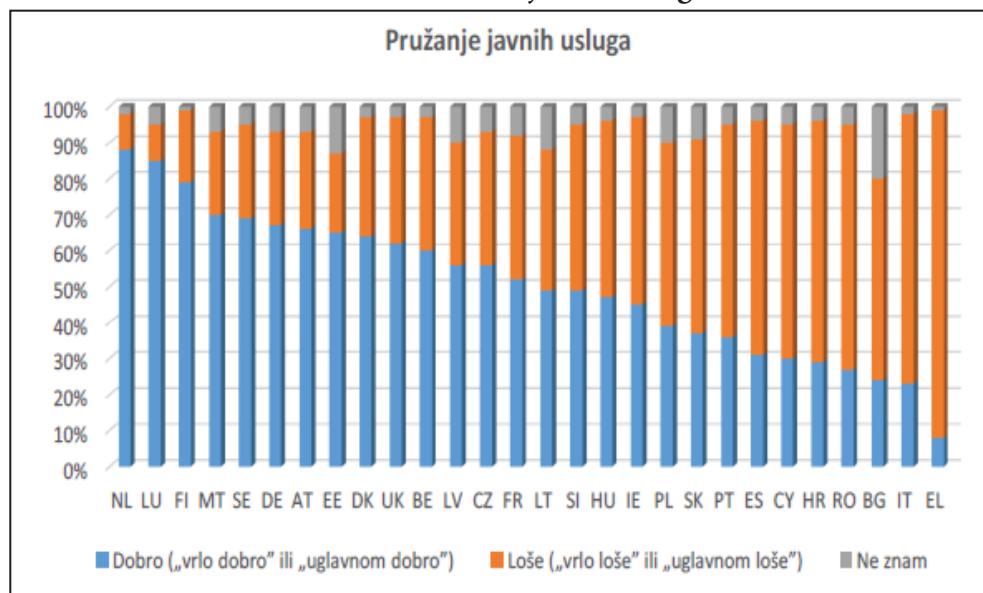
³ Evropski institut za javnu upravu, www.caf.eipa.eu, (pristupljeno 18.05.2019.)

⁴ Evropski institut za javnu upravu
<http://www.eipa.eu/files/File/CAF%20Users%20Overview%209%20January%202017n.pdf> (pristupljeno 18.05.2019.)

EIPA prati i identificuje te trendove te razvija po mjeri CAF verziju prilagođenu datim sektorima. Slične naporu su učinjeni od strane pojedinih zemalja za određenim sektorima kao što je na primjer lokalna samouprava (Belgija, Mađarska), policija (Njemačka, Danska, Mađarska), sudstvo (Njemačka), dobrovoljne humanitarne organizacije (Danska), penzиона osiguranje (Mađarska), itd (EIPA, 2010). Najbolje prakse prema Evropskom institutu za javnu upravu zabilježene su u: Europolu (Organizacija za sprovođenje zakona u Evropskoj uniji), Odboru za tržište rada (Estonija), Decentralizovana jedinica uprave koja je odgovorna za niz nadležnosti i resursa prenesenih iz centralne administracije, Regionalna direkcija za industriju, istraživanje i životnu sredinu (Francuska), Ministarstvo finansija (Finska), Ministarstvo unutrašnjih poslova – Mađarska, Centar za upravljanje ljudskim resursima - Upravljanje razvojem i kvalitetom (Danska) i mnoge druge institucije širom svijeta.

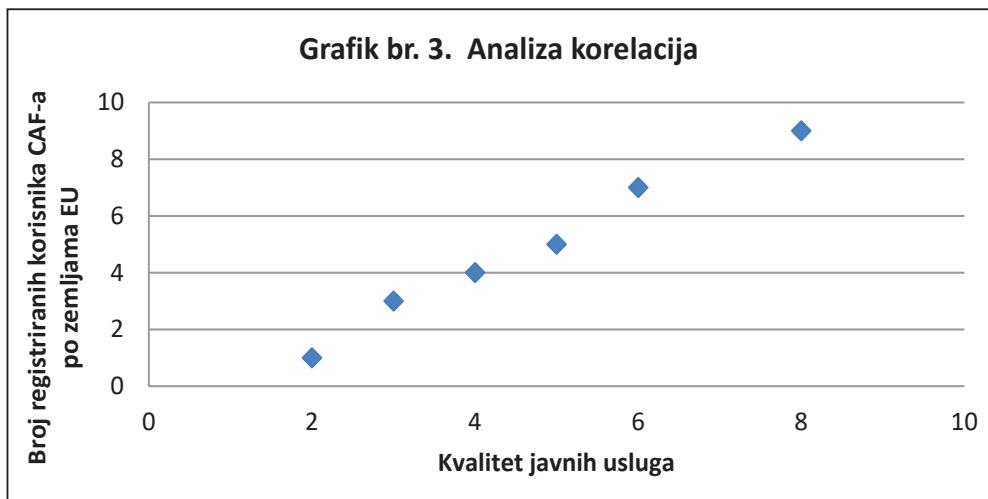
Istraživanja objavljeno na Portal otvorenih podataka EU-a, (Standardni Eurobarometar) pokazalo je da kvaliteta javnih usluga u državama članicama u korelaciji sa razinom povjerenja u javnu upravu i lakoćom poslovanja. Kvalitet javnih usluga je ujedno i dobar zamjenski pokazatelj općenitog dobrog funkcioniranja države. Na grafikonu br. 2. prikazane su značajne razlike u percepciji javnih usluga u cijeloj EU-u.

Grafik 2. Kvalitet javnih usluga



Izvor: Portal otvorenih podataka EU,<https://data.europa.eu/euodp/hr/home>
(pristupljeno 11.9.2019)

Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da određene zemlje Zapadne Evrope odnosno one zemlje koje imaju duži status članice EU imaju kvalitetnije javne usluge u odnosu na novije članice EU. U nastavku je prikazana korleacije kojom se nastojalo utvrditi da li one zemlje koje imaju veći broj korisnika CAF modela imaju veći stepen kvaliteta pružanja javnih usluga.



Izvor: Istraživanje autora

Kao što je prikazano na grafiku 3 možemo zaključiti da postoji pozitivna korelacija kada su u pitanju ove dvije posmatrane varijable. Navedeno ukazuje na značaj implementacije CAF modela u javnoj upravi a gdje se broj registriranih korisnika povećava iz godine u godinu.⁵

4. POTENCIJAL I IMPLEMENTACIJA CAF-A U BOSNI I HERCEGOVINI

Proces implementacije CAF modela u Bosni i Hercegovini prepoznat je kao važan alat za unapređenje kvaliteta institucija javne uprave. U javnoj upravi u Bosni i Hercegovini poduzeti su brojni koraci u vezi sa implementacijom CAF-a, a vežu se za strateški okvir reforme javne uprave i Revidirani akcioni plan. Iskustva ukazuju da se na državnom i lokalom nivou vlasti svijest o unapređenju kvaliteta usluge unapređuje, uvođenjem CAF i ISO 9001 standarda. Sistematičniji pristup za državni i entitetski

⁵ Detaljnije: <https://caf.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71> (European Institute of Public Administration)

nivo vlasti datira od 2013. godine kada se CAF počinje koristiti uz pomoć donatorskih sredstava (GIZ, 2013b)⁶ i ADA program jačanja javne uprave Republike Austrije.⁷

Na temelju raspoloživih resursa i podataka⁸ Regionalne škole za javnu upravu, CAF se počinje implementirati od 2005. godine u 6 jedinica lokalne samouprave. Od 2013. godine entitetske i državne institucije počinju implementirati CAF model. Ured koordinatora za reformu javne uprave-PARCO prva je institucija koja počinje implementirati CAF samoprocjenu (2015). Agencija za državnu službu BiH prva je institucija koja je koristila mentorstvo PARCO-a za razvoj CAF modela u 2016. godini. U međuvremenu, primjena CAF-a širi se na ostale institucije kao što su Agencija za statistiku BiH, Agencija za visoko obrazovanje i osiguranje kvalitetata, Agencija za državnu službu Federacije BiH te druge organizacije na različitim nivoima vlasti.

Najveći izazovi u implementaciji CAF-a jeste birokratska otpornost rukovodilaca na promjene, te nedovoljna finansijska sredstva koja prate neophodne promjene. Put ka potpunom upravljanju kvalitetom je stalni proces jer stalne promjene i nove mogućnosti znače da će uvijek biti mogućnosti za poboljšanje performansi i rezultata⁹. Potrebno je da u određenim vremenskim intervalima organi uprave i jedinice lokalne samouprave utvrde stanje svojih performansi i rezultata kroz proces samoprocjenjivanja. Ovo omogućava organima uprave alate koje treba da iskoriste da razviju sistematičnu, strategijsku platformu za upravljanje kvalitetom u budućnosti i njenim daljim razvojem.

ZAKLJUČAK

Javna uprava se brzo evoluira i na nacionalnom i na međunarodnom nivou. Zahtjev za kontinuiranim poboljšanjem rezultata i performansi u javnim službama je pitanje od ključnog značaja za svaku državu. Potreba da javne organizacije preuzmu stratešku ulogu u svom operativnom okruženju, kao i promjene kroz koje prolaze, uzrokovale su pojavu TQM principa i korištenja alata kao što su Zajednički okvir za samovrednovanje (CAF). Ipak, mora

⁶ GiZ- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Njemačka razvojna agencija

⁷ ADA-Austrian Development Agency- Agencija za razvoj Republike Austrije

⁸ ReSPA studija o upravljanju kvalitetom u javnoj upravi-Nacrt, 2017

⁹ Mrda Lj. & Radivojević M., *Reformom javne uprave i implementacijom sistema kvaliteta do bolje usluge u Republici Srpskoj*, Anali poslovne ekonomije, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 313-328

se napomenuti da primjena CAF-a ne isključuje upotrebu drugih modela kvaliteta, kao što su EFQM, ISO, Balanced Scorecard, itd Naprotiv, CAF podstiče inicijativu službi da koriste tehnike koje doprinose uspostavljanju kvalitetnog i kontinuiranog poboljšanja poslovnih procesa.

Proces samoprocjene se zasniva na stvarnim činjenicama kao inputima dobivenih od strane zaposlenih organizacije, bez potrebe za pomoći od strane privatnih konsultanata. Implementacija CAF je kontinuiran process, jer rezultati evaluacije dovode do stvaranja akcionalih planova. Kada se ovi akcioni planovi sprovode u praksi, oni se procenjuju na osnovu CAF kriterija, kako bi imali stalno administrativno poboljšanje. Prednosti implementacije CAF su verifikovane od strane većeg broja CAF korisnika (više od 4000). Kroz analizu raznih uspješnih praksi o implementaciji CAF modela iz različitih zemalja i različitih organizacija možemo zaključiti da je CAF jednostavan i kvalitetan alat za korištenje, koji se može koristiti u različitim organima i upravnim organizacijama u javnoj upravi kao i javnim preduzećima tj. u svim organizacijama javnog sektora. U budućnosti ono što je možda neophodno da bi pojednostavilo primjenu CAF-a je to, da bi bilo poželjno smanjiti ne broj kriterija, već veliki broj potkriterija ili područja koja se trebaju valorizirati (trenutno njih 43).

CAF, kao i izvrsnost EFQM-a, usmjeren je na rezultate, kupce, upravljanje jasnim ciljevima, upravljanje procesima i činjenicama, aktivni rad zaposlenih, kontinuirano unapređenje i inovacije, obostrano profitabilno partnerstvo i društvenu odgovornost. Glavna svrha je poboljšanje efikasnosti javnih organizacija (institucija). Stoga, za uspješniju reformu u javnoj upravi neophodno je uspostaviti jedinicu za sistemsko praćenje, odnosno eksternog i internog auditora u organizaciji, čime bi se dao značaj na upravljanju kvaliteta a samim tim i strateškom menadžmentu.

LITERATURA

1. Agus, A., Barker, S. and Kandampully, J. (2007), "An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 No. 2, pp. 177-190.
2. Choppin, J. (1994), "Total quality in public service", Management Development Review, Vol. 7 No. 3, pp. 37-40.
3. Čizmić, Elvir i Trgo, Adil; *Savremeni menadžerski koncepti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu-Izdavačka djelatnost, 2010.
4. Dahl, R. and Lindblom, C. (1953), Politics, Economics and Welfare, University of Chicago Press, Chicago, IL.
5. Dearing, E., Staes, P. and Prorok, T. (2006a), CAF Works-Better Services for the Citizens by Using CAF, Austrian Federal Chancellery, EIPA, Vienna, pp. 18-20.
6. Dearing, E., Staes, P. and Prorok, T. (2006b), CAF Works-Better Services for the Citizens by Using CAF, Austrian Federal Chancellery, EIPA, Vienna, pp. 58-60.
7. Dewhirst, F., Martinez-Lovente, A.R. and Dale, B.G. (1999), "TQM in public organizations: an examination of the issues", Managing Service Quality, Vol. 9 No. 1, pp. 265-273.
8. Donelly, M. (1999), "Making the difference: quality strategy in the public sector", Managing Service Quality, Vol. 9 No. 1, pp. 47-52.
9. Đelmo, Zenaid; *Pravno uređenje javne uprave*, Fakultet za javnu upravu, 2009.
10. Evans, J.R. "Quality & Performance Excellence:Management, Organization and Strategy", Ohio, Thomson South Western, 2008.
11. Klarić S., Pobrić M., Upravljanje kvalitetom- alati i metode poboljšanja, Mostar 2009.
12. Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmira, *Lokalna i regionalna samouprava u Bosni i Hercegovini*, TKD Šahinpašić, Sarajevo/Zagreb, 2010

OSTALI IZVORI

13. Bartosz Soliński; *Implementation of TQM in public administration by applying quality management system in compliance with ISO 9001 standard and caf self-assessment model*; The School of Banking and Management in Kraków, 2012;
14. Kuhlmann Sabine, Veit Sylvia, Bogumil Joerg, Public Service Systems at Subnational and Local Levels of Government: A British-German-French

- Comparison, in: Comparative Civil Service Systems in the 21st Century, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York, 2015
15. Kuhlmann Sabine, New Public Management for the 'Classical Continental European Administration': Modernization at the Local Level in Germany, France and Italy, *Public Administration*, vol. 88, 2010
 16. Marinac Antun; *Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi s posebnim osvrtom na lokalnu samoupravu*. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011", Neum.
 17. Zeng, S. X., Tian, P., & Tam, C. M., Overcoming Barriers to Sustainable Implementation of the ISO 9001 System. *Managerial Auditing Journal*, (22), 244-254. (2007)
 - SIGMA, (2016): Načela javne uprave, Izdao SIGMA-OECD, Bosna i Hercegovina
 - <http://www.sigmapublicadministration.eu-enlarge.htm>
 - <http://www.sigmapublicservice-humanresource-management.htm>
 - [http://asq.org/learn-about-quality/total-quality management/overview.html](http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview.html)