

# ZAHTJEVI ZA SUSTAVE UPRAVLJANJA KVALITETOM U TIJELIMA JAVNE UPRAVE REPUBLIKE HRVATSKE

Verzija dokumenta od 31. svibnja 2021.

Autor: Qualitas d.o.o.

Zagreb, svibanj 2021.

31. 5. 2021.



1

## SADRŽAJ

I. NAČELA UPRAVLJANJA KVALITETOM U JAVNOJ UPRAVI REPUBLIKE HRVATSKE .....	5
II. MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM U JAVNOJ UPRAVI REPUBLIKE HRVATSKE .....	9
III. ZAHTJEVI ZA SUSTAVE UPRAVLJANJA KVALITETOM U TIJELIMA JAVNE UPRAVE REPUBLIKE HRVATSKE .....	12
1. VODSTVO .....	13
1. 1. Opredijeljenost najvišeg rukovodstva .....	13
1. 2. Okruženje .....	14
1. 3. Dionici i njihovi zahtjevi .....	15
1. 4. Misija, vizija i vrijednosti .....	16
2. STRATEGIJA I PLANIRANJE .....	18
2. 1. Strateško upravljanje .....	18
2. 1. 1. Strateški ciljevi i ciljane vrijednosti .....	18
2. 1. 2. Strateške inicijative .....	20
2. 2. Operativno upravljanje .....	21
2. 2. 1. Operativni ciljevi i ciljane vrijednosti .....	21
2. 2. 2. Operativne inicijative .....	22
2. 2. 3. Godišnji plan rada i godišnji izvještaj o radu .....	23
2. 3. Sustav upravljanja kvalitetom .....	23
2. 4. Upravljanje rizicima i prilikama .....	26
2. 5. Neprekidno poboljšavanje .....	28

2. 5. 1. Proces koji uključuje neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom .....	28
2. 5. 1. 1. Prepoznavanje prilika za poboljšavanje SUK-a .....	29
2. 5. 1. 2. Planiranje provedbe prilika za poboljšavanje SUK-a .....	30
2. 5. 2. Nesukladnost i popravna radnja .....	30
3. LJUDSKI RESURSI .....	32
3. 1. Politika upravljanja ljudskim resursima .....	32
3. 2. Potreba za zaposlenicima .....	33
3. 3. Radno okruženje .....	33
3. 4. Osposobljenost zaposlenika .....	34
3. 5. Učinci rada zaposlenika .....	36
3. 6. Zadovoljstvo zaposlenika .....	37
4. PARTNERSTVA I RESURSI .....	38
4. 1. Odnosi s glavnim partnerima .....	38
4. 2. Odnosi s građanima i drugim korisnicima .....	39
4. 2. 1. Izjava o pravima građana .....	39
4. 2. 2. Uključivanje građana i drugih korisnika .....	40
4. 2. 3. Povratne informacije građana i drugih korisnika .....	41
4. 3. Financije .....	42
4. 4. Informacije i znanje .....	43
4. 5. Tehnologija .....	44
4. 6. Materijalna imovina .....	46
5. PROCESI .....	48
5. 1. Prepoznavanje, dokumentiranje, primjena i održavanje procesa .....	48

5. 2. Nadzor, analiza i neprekidno poboljšavanje procesa .....	50
5. 3. Temeljni procesi .....	51
6. REZULTATI USMJERENI NA GRAĐANE I DRUGE KORISNIKE.....	53
6. 1. Općenito.....	53
6. 2. Praćenje i mjerenje percepcije građana i drugih korisnika o organizaciji ..	53
6. 3. Praćenje i mjerenje učinaka usmjerenih na građane i druge korisnike.....	55
7. REZULTATI U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA .....	57
7. 1. Općenito.....	57
7. 2. Praćenje i mjerenje percepcije ljudskih resursa o organizaciji.....	57
7. 3. Praćenje i mjerenje učinaka u području ljudskih resursa.....	59
8. REZULTATI U PODRUČJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....	61
8. 1. Općenito.....	61
8. 2. Praćenje i mjerenje percepcije zajednice o društvenoj odgovornosti organizacije.....	61
8. 3. Praćenje i mjerenje učinaka u području društvene odgovornosti .....	62
9. KLJUČNI POKAZATELJI UČINKA .....	64
9. 1. Općenito.....	64
9. 2. Praćenje i mjerenje vanjskih rezultata, tj. izlaznih rezultata i stvorene vrijednosti za javnost.....	64
9. 3. Praćenje i mjerenje unutarnjih rezultata, tj. razine djelotvornosti i učinkovitosti .....	65
9. 4. Unutarnja procjena SUK-a .....	65

# I. NAČELA UPRAVLJANJA KVALITETOM U JAVNOJ UPRAVI REPUBLIKE HRVATSKE

31. 5. 2021.



5

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj dokumenta isključiva je odgovornost zajednice gospodarskih subjekata Ericsson Nikola Tesla d.d. i Apsolon d.o.o.

Kako bi djelotvorno upravljala kvalitetom, organizacija treba primjenjivati i promicati zajednička načela upravljanja kvalitetom.

Načela upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH jesu:

1. **Usmjerenost na rezultate** – Organizacija treba biti usmjerena na rezultate, tj. na rezultate kojima zadovoljava zahtjeve dionika koji su bitni za SUK (primjerice, građana i drugih korisnika usluga i proizvoda, vlasti te partnera i zaposlenika), uzimajući u obzir ciljeve i ciljane vrijednosti
2. **Usmjerenost na građane i druge korisnike** – Organizacija treba biti usmjerena na zahtjeve postojećih i potencijalnih građana i drugih korisnika usluga i proizvoda. Organizacija treba građane i druge korisnike usluga i proizvoda uključiti u poboljšavanje svojih učinaka, tj. u:
  - odlučivanje o uslugama i proizvodima te javnim politikama
  - oblikovanje usluga i proizvoda te javnih politika
  - isporučivanje usluga i proizvoda te javnih politika
  - ocjenjivanje usluga i proizvoda te javnih politika
3. **Vodstvo i postojanost svrhe** – Najviše rukovodstvo treba osigurati postojanost svrhe organizacije u promjenjivom okruženju, kroz:
  - vođenje zaposlenika na nadahnjujući način, uključujući vođenje vlastitim primjerom (npr. djelovanjem u skladu s uspostavljenim vrijednostima i ciljevima)
  - upravljanje organizacijom na vizionarski način
  - uspostavu, primjenu i održavanje misije, vizije i vrijednosti
  - određivanje, osiguravanje i održavanje atraktivnog i poticajnog te primjerenog i dostatnog radnog okruženja, u kojem se zaposlenici mogu uključiti u postizanje ciljeva i ciljanih vrijednosti
4. **Upravljanje procesima i činjenicama** – Kako bi učinkovito postizala planirane učinke, uključujući ciljeve i ciljane vrijednosti, organizacija treba međusobno povezanim aktivnostima (i resursima koji se primjenjuju pri njihovoj provedbi)

upravljati kao procesima. Kako bi odluke organizacije bile djelotvorne, organizacija ih treba donositi na temelju analize relevantnih podataka i informacija

5. **Razvoj i uključivanje zaposlenika** – Zaposlenici čine srž organizacije. Kako bi povećala doprinos zaposlenika postizanju planiranih učinaka, uključujući ciljeve i ciljne vrijednosti, organizacija treba:

- upravljati osposobljenošću zaposlenika, kako bi razvijala njihove sposobnosti
- uključivati svoje zaposlenike u poboljšavanje organizacije i njezinih učinaka, uključujući ciljeve i ciljne vrijednosti te usluge i proizvode
- odrediti, osigurati i održavati atraktivno i poticajno te primjereno i dostatno radno okruženje, u kojemu vladaju vrijednosti organizacije i kultura povjerenja, otvorenosti, osnaživanja i priznavanja

6. **Stalno učenje, inovacije i poboljšanja** – Stalno poboljšavanje organizacije i njezinih učinaka treba biti trajni cilj. Organizacijska kultura treba uključivati i kulturu stalnog učenja, kako bi se povećala vjerojatnost:

- utvrđivanja potrebe za inovacijama i poboljšanjima
- provedbe inovacija i poboljšanja

7. **Razvoj partnerstava** – Organizacije javnog sektora i njihovi učinci međusobno ovise o glavnim partnerima i njihovim učincima. Kako bi postigla strateške ciljeve i ciljne vrijednosti, organizacija treba upravljati odnosima s glavnim partnerima, uzimajući u obzir:

- mogućnost ostvarivanja obostrane koristi
- mogućnost međusobnog dijeljenja resursa te stručnosti i znanja

8. **Društvena odgovornost** – Organizacija treba djelovati društveno odgovorno, uzimajući u obzir:

- ekološku održivost
- zahtjeve lokalne i globalne zajednice.

31. 5. 2021.



8

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj dokumenta isključiva je odgovornost zajednice gospodarskih subjekata Ericsson Nikola Tesla d.d. i Apsolon d.o.o.



## II. MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM U JAVNOJ UPRAVI REPUBLIKE HRVATSKE

31. 5. 2021.



9

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj dokumenta isključiva je odgovornost zajednice gospodarskih subjekata Ericsson Nikola Tesla d.d. i Apsolon d.o.o.

Model upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH navodi strukturu zahtjeva za SUK u javnoj upravi RH.

Zahtjevi za SUK u javnoj upravi RH strukturirani su u devet skupina zahtjeva:

- omogućitelji:
  1. Vodstvo
  2. Strategija i planiranje
  3. Ljudski resursi
  4. Partnerstva i resursi
  5. Procesi
- rezultati:
  6. Rezultati usmjereni na građane i druge korisnike
  7. Rezultati u području ljudskih resursa
  8. Rezultati u području društvene odgovornosti
  9. Ključni pokazatelji učinka.

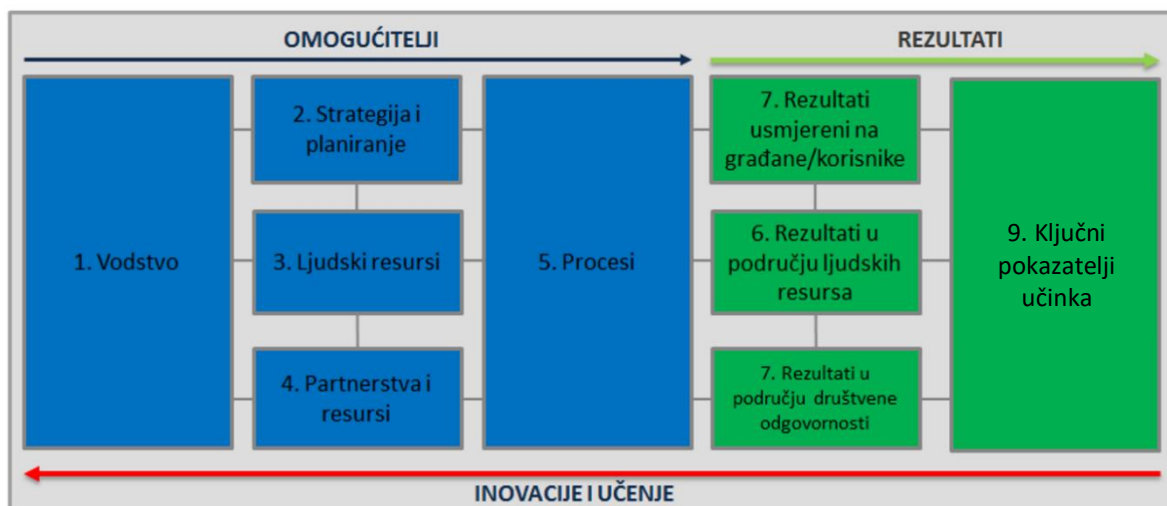
Zadovoljenje prvih pet skupina zahtjeva omogućuje organizaciji postizanje najboljih mogućih učinaka:

- najviše rukovodstvo organizacije određuje strateško usmjerenje i osigurava planiranje SUK-a
- osigurava se:
  - upravljanje ljudskim resursima
  - upravljanje partnerstvima i (drugim) resursima (kao što su, primjerice, informacije i znanje te materijalni resursi)
- na temelju navedenog, osigurava se uspostava, dokumentiranje, primjena, održavanje i neprekidno poboljšavanje upravljačkih, potpornih i temeljnih procesa.

Druge četiri skupine zahtjeva odnose se na praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje rezultata.

Model upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH temelji se na pretpostavci da će organizacija postizati izvrsne (ili, unutar određenog vremenskog razdoblja, sve bolje) rezultate (usmjerene na građane i druge korisnike usluga i proizvoda te u područjima ljudskih resursa, društvene odgovornosti i ključnih pokazatelja učinka), na temelju vodstva usmjerenog na strategiju i planiranje te na ljudske i druge resurse, partnerstva i procese. Na ovaj se način organizacija istovremeno sagledava s više stajališta, čime se osigurava cjeloviti pristup analizi učinaka.

Grafički prikaz modela upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH (uključujući gornju pretpostavku, kao i međuodnos omogućitelja i rezultata), prikazan je slikom 1.



Slika 1 – Model upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH

# III. ZAHTJEVI ZA SUSTAVE UPRAVLJANJA KVALITETOM U TIJELIMA JAVNE UPRAVE REPUBLIKE HRVATSKE

31. 5. 2021.



12

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj dokumenta isključiva je odgovornost zajednice gospodarskih subjekata Ericsson Nikola Tesla d.d. i Apsolon d.o.o.

## 1. VODSTVO

Najviše rukovodstvo mora:

- a) neprekidno pokazivati opredijeljenost u odnosu na SUK
- b) analizirati okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje
- c) osigurati analizu dionika koji su bitni za SUK i njihovih zahtjeva
- d) uspostaviti misiju, viziju i vrijednosti.

### 1. 1. Opredijeljenost najvišeg rukovodstva

Najviše rukovodstvo mora dokazati opredijeljenost u odnosu na SUK:

- a) preuzimanjem odgovornosti za djelotvornost SUK-a
- b) osiguravanjem da je određeno strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative
- c) osiguravanjem da se stvara i održava organizacijska kultura koja podržava:
  - 1) učenje
  - 2) poboljšavanje
  - 3) etičko ponašanje
  - 4) uzajamno povjerenje i otvorenosti između najvišeg rukovodstva i zaposlenika
  - 5) jednake prilike (npr. za osobni razvoj i učenje) i zabranjivanje diskriminacije
- d) osiguravanjem raspoloživosti ljudskih i svih drugih resursa potrebnih za pravovremenu, djelotvornu i učinkovitu uspostavu i provedbu SUK-a
- e) osiguravanjem komuniciranja sa zaposlenicima i drugim dionicima koji su bitni za SUK o:
  - 1) strateškom usmjerenju, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative
  - 2) organizacijskoj kulturi

- 3) usmjerenosti na građane i druge korisnike usluga i proizvoda, demokraciju, vladavinu prava, sprečavanje korupcije, integritet, transparentnost, inovativnost, društvenu odgovornost, održivost, pravedno radno okruženje, različitost, rodnu ravnopravnost, borbu protiv diskriminacije i druga europska načela i vrijednosti javnog sektora
- f) vođenjem zaposlenika vlastitim primjerom (npr. djelovanjem u skladu s vrijednostima i ciljevima)
- g) redovitim savjetovanjem sa zaposlenicima i, gdje je primjenjivo, njihovim predstavnicima, o vanjskim i unutarnjim pitanjima koja su bitna za svrhu i strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljne vrijednosti i inicijative, a koja utječu na sposobnost postizanja predviđenih učinaka SUK-a
- h) podržavanjem zaposlenika u njihovom radu, osiguravajući im pravovremene povratne informacije radi poboljšavanja njihovog učinka
- i) poticanjem zaposlenika na razvijanje kompetencija i prilagođavanje novim zahtjevima
- j) osiguravanjem usmjerenosti na pojedinačne potrebe i osobne okolnosti zaposlenika, gdje je primjenjivo
- k) osiguravanjem promicanja svijesti javnosti o organizaciji i poboljšavanja njezinog ugleda
- l) preuzimanjem odgovornosti za poboljšavanje SUK-a i njegovih učinaka, osiguravanjem primjene procesa koji uključuje neprekidno poboljšavanje SUK-a.

## 1. 2. Okruženje

Najviše rukovodstvo mora prepoznati okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje, tako da:

- a) odredi snage i slabosti organizacije te prilike i prijetnje za nju

- b) analizira reforme javnog sektora na nacionalnoj i europskoj razini, gdje je primjenjivo
- c) uzme u obzir:
  - 1) zakonodavno i političko okruženje
  - 2) demografske promjene
  - 3) digitalizaciju i digitalnu preobrazbu, uključujući izazove i prilike koje donosi digitalizacija
  - 4) klimatske promjene i zelenu preobrazbu.

NAPOMENA: Primjeri alata za određivanje snaga i slabosti organizacije te prilika i prijetnji za nju jesu: SWOT-analiza i PESTEL-analiza.

Najviše rukovodstvo mora redovito pratiti, analizirati i vrednovati to okruženje i, prema potrebi, usmjeravati organizaciju shodno njegovim promjenama.

### 1. 3. Dionici i njihovi zahtjevi

Najviše rukovodstvo mora osigurati utvrđivanje:

- a) dionika koji su bitni za SUK
- b) zahtjeva dionika koji su bitni za SUK.

NAPOMENA 1: Primjeri dionika koji su bitni za SUK jesu: korisnici usluga i proizvoda (građani, poslovni subjekti i drugi korisnici), političke vlasti, nevladine organizacije, interesne skupine i strukovna udruženja, industrije te druga tijela javne vlasti.

NAPOMENA 2: Primjer alata za utvrđivanje dionika koji su bitni za SUK i njihovih zahtjeva jest analiza dionika (engl. *Stakeholder analysis*).

Shodno rezultatima utvrđivanja dionika i njihovih zahtjeva, organizacija mora, gdje je primjenjivo:

- a) uskladiti svoje učinke s javnim politikama i političkim odlukama

- b) pomagati tijelima političke vlasti u definiranju javnih politika koje se odnose na organizaciju
- c) održavati proaktivne odnose s tijelima političke vlasti iz odgovarajućih izvršnih i zakonodavnih područja
- d) prepoznati glavne partnere i upravljati odnosima s njima.

## 1. 4. Misija, vizija i vrijednosti

Najviše rukovodstvo mora uspostaviti, primijeniti i održavati misiju, viziju i vrijednosti tako da budu:

- a) usmjerene na postojeće i buduće građane i druge korisnike usluga i proizvoda
- b) primjerene postojećem i budućem okruženju
- c) u skladu s gospodarskim aspektom i društvenom ulogom organizacije.

NAPOMENA: Primjeri vrijednosti jesu: integritet, davanje smisla, poštovanje, sudjelovanje, inovativnost, osnaživanje, točnost, odgovornost i agilnost.

Pri uspostavi misije, vizije i vrijednosti, najviše rukovodstvo mora:

- a) se savjetovati sa zaposlenicima i drugim dionicima koji su bitni za SUK
- b) uzeti u obzir:
  - 1) lokalne, nacionalne, međunarodne i nadnacionalne strategije i politike
  - 2) digitalizaciju, reforme javnog sektora i zajedničke europske programe
  - 3) demokraciju, vladavinu prava, sprečavanje korupcije, integritet, transparentnost, inovativnost, društvenu odgovornost, održivost, pravedno radno okruženje, različitost, rodnu ravnopravnost, borbu protiv diskriminacije i druga europska načela i vrijednosti javnog sektora.

Misija, vizija i vrijednosti moraju:

- a) biti raspoložive i održavane kao dokumentirana informacija
- b) biti priopćene, shvaćene i primijenjene
- c) prema potrebi, biti raspoložive odgovarajućim zainteresiranim stranama.



Najviše rukovodstvo mora:

- a) preispitivati misiju, viziju i vrijednosti u planiranim vremenskim razmacima u skladu sa zakonima i ostalim propisima, ali ne rjeđe od jednom godišnje, radi osiguravanja trajne primjerenosti, djelotvornosti i, gdje je primjenjivo, usklađenosti sa lokalnim, nacionalnim, međunarodnim i nadnacionalnim strategijama i politikama
- b) prema potrebi, osuvremeniti misiju, viziju i vrijednosti.

NAPOMENA: Primjerenost misije, vizije i vrijednosti može se promatrati sa stajališta promjena u vanjskom okruženju, primjerice: digitalizacije, klimatskih promjena, reformi javnog sektora, demografskih kretanja, utjecaja pametnih tehnologija i društvenih medija, zaštite osobnih podataka, političkih i gospodarskih promjena, društvenih podjela te raznolikih potreba i stavova građana i drugih korisnika usluga i proizvoda organizacije.

## 2. STRATEGIJA I PLANIRANJE

Organizacija mora:

- a) primijeniti proces koji uključuje strateško upravljanje
- b) primijeniti proces koji uključuje operativno upravljanje.

Kako bi podržala primjenu procesa koji uključuju strateško upravljanje i operativno upravljanje, kao i ispunjavanje zahtjeva za SUK, organizacija mora primjenjivati SUK.

### 2. 1. Strateško upravljanje

Organizacija mora primijeniti i održavati proces koji uključuje strateško upravljanje.

NAPOMENA: Kao preduvjet primjeni i održavanju procesa koji uključuje strateško upravljanje, ovaj proces treba biti uspostavljen i neprekidno poboljšavan na nacionalnoj razini.

Taj proces mora uključivati i određivanje strateškog usmjerenja.

Kako bi odredilo strateško usmjerenje, najviše rukovodstvo mora:

- a) uspostaviti misiju, viziju i vrijednosti
- b) ustanoviti strateške ciljeve i ciljane vrijednosti
- c) uspostaviti strateške inicijative.

Pri određivanju strateškog usmjerenja, najviše rukovodstvo mora se savjetovati sa zaposlenicima i drugim dionicima koji su bitni za SUK.

#### 2. 1. 1. Strateški ciljevi i ciljane vrijednosti

Organizacija mora odrediti metode za ustanovu, praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje postizanja strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti, uzimajući u obzir metodu *Balanced Scorecard* ili metodu *Hoshin Kanri* ili metodu *Performance Prism* ili sličnu metodu ili kombinaciju tih metoda posebno prilagođenu potrebama organizacije.

Organizacija mora održavati dokumentirane informacije o toj metodi.

Najviše rukovodstvo mora ustanoviti strateške ciljeve i ciljne vrijednosti tako da:

- a) budu primjereni okruženju koje je bitno za strateško usmjerenje
- b) budu primjereni zahtjevima korisnika usluga i proizvoda i drugih dionika koji su bitni za SUK
- c) budu usklađeni s misijom, vizijom i vrijednostima
- d) budu usklađeni s lokalnim, nacionalnim, međunarodnim i nadnacionalnim strategijama i politikama, uzimajući u obzir digitalizaciju, reforme javnog sektora i zajedničke europske programe, gdje je primjenjivo
- e) budu usmjereni na građane i druge korisnike usluga i proizvoda, demokraciju, vladavinu prava, sprečavanje korupcije, integritet, transparentnost, inovativnost, društvenu odgovornost, održivost, pravedno radno okruženje, različitost, rodnu ravnopravnost, borbu protiv diskriminacije i druga europska načela i vrijednosti javnog sektora
- f) budu u skladu sa zakonima i ostalim propisima
- g) uzimaju u obzir rezultate unutarnje procjene SUK-a.

Strateški ciljevi moraju:

- a) doprinositi postizanju nadređenih vertikalnih ciljeva i ciljanih vrijednosti
- b) biti u skladu s povezanim horizontalnim ciljevima i ciljanim vrijednostima
- c) biti uravnoteženi skup rezultata i ishoda rada i djelovanja organizacije
- d) biti mjerljivi
- e) se pratiti u planiranim vremenskim razmacima
- f) se priopćiti
- g) se, po potrebi, osuvremenjivati.

NAPOMENA: Primjeri međusobne vertikalne povezanosti strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti jesu: usklađivanje strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti ministarstava sa strateškim ciljevima i ciljanim vrijednostima Vlade RH te usklađivanje strateških ciljeva

i ciljanih vrijednosti ustrojstvenih jedinica ministarstva i strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti pravnih osoba s javnim ovlastima sa strateškim ciljevima i ciljanim vrijednostima resornog ministarstva.

Organizacija mora preispitivati svoje strateške ciljeve i ciljane vrijednosti u planiranim vremenskim razmacima, u skladu sa zakonima i ostalim propisima, ali ne rjeđe od jednom godišnje, radi osiguravanja trajne primjerenosti i, gdje je primjenjivo, usklađenosti sa misijom, vizijom i vrijednostima, lokalnim, nacionalnim, međunarodnim i nadnacionalnim strategijama i politikama, nadređenim vertikalnim ciljevima i ciljanim vrijednostima te povezanim horizontalnim ciljevima i ciljanim vrijednostima.

Organizacija mora održavati dokumentirane informacije o svojim strateškim ciljevima.

## 2. 1. 2. Strateške inicijative

Kako bi podržala postizanje strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti, organizacija mora uspostaviti strateške inicijative, uključujući utvrđivanje:

- a) aktivnosti
- b) resursa
- c) odgovornosti za provedbu aktivnosti i osiguravanje resursa
- d) rokova provedbe aktivnosti
- e) potrebnih uzročnih i posljedičnih pokazatelja
- f) rizika za djelotvornu i učinkovitu provedbu strateških inicijativa.

Organizacija mora provesti strateške inicijative.

Organizacija mora sačuvati primjerene dokumentirane informacije o:

- a) strateškim inicijativama
- b) provedbi strateških inicijativa.

## 2. 2. Operativno upravljanje

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti, održavati i neprekidno poboljšavati proces koji uključuje operativno upravljanje.

Taj proces mora uključivati i:

- a) ustanovu operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti
- b) uspostavu operativnih inicijativa
- c) izrađivanje godišnjeg plana rada
- d) provedbu operativnih inicijativa
- e) izrađivanje godišnjeg izvještaja o radu.

### 2. 2. 1. Operativni ciljevi i ciljane vrijednosti

Organizacija mora odrediti metode za ustanovu, praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje postizanja operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti, u skladu s metodom za ustanovu, praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje postizanja strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti.

Organizacija mora održavati dokumentirane informacije o toj metodi.

Organizacija mora ustanoviti operativne ciljeve i ciljane vrijednosti potrebne za SUK na odgovarajućim funkcijama, razinama i procesima.

NAPOMENA: Primjeri funkcija i razina organizacije jesu: ustrojstvene jedinice i zasebni zaposlenici.

Organizacija mora ustanoviti operativne ciljeve i ciljane vrijednosti tako da:

- a) budu primjereni okruženju koje je bitno za strateško usmjerenje
- b) budu primjereni zahtjevima korisnika usluga i proizvoda i drugih dionika koji su bitni za SUK
- c) budu usklađeni sa strateškim ciljevima i ciljanim vrijednostima

- d) budu u skladu sa zakonima i ostalim propisima
- e) uzimaju u obzir rezultate unutarnje procjene SUK-a.

Operativni ciljevi moraju:

- a) doprinositi postizanju nadređenih vertikalnih ciljeva i ciljanih vrijednosti
- b) biti u skladu s povezanim horizontalnim ciljevima i ciljanim vrijednostima
- c) biti uravnoteženi skup rezultata i ishoda rada i djelovanja organizacije
- d) biti mjerljivi
- e) se pratiti u planiranim vremenskim razmacima
- f) se priopćiti
- g) se, po potrebi, osuvremenjivati.

NAPOMENA: Kako bi se osigurala primjerna usredotočenost, preporuča se ustanoviti najviše 15 operativnih ciljeva po jednom području (procesnom ili funkcijskom).

Organizacija mora preispitivati operativne ciljeve i ciljane vrijednosti u planiranim vremenskim razmacima, u skladu sa zakonima i ostalim propisima, ali ne rjeđe od jednom polugodišnje, radi osiguravanja trajne primjerenosti i, gdje je primjenjivo, usklađenosti sa strateškim ciljevima i ciljanim vrijednostima i drugim nadređenim vertikalnim ciljevima i ciljanim vrijednostima te povezanim horizontalnim ciljevima i ciljanim vrijednostima.

Organizacija mora održavati dokumentirane informacije o operativnim ciljevima.

## 2. 2. 2. Operativne inicijative

Kako bi podržala postizanje operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti, organizacija mora uspostaviti operativne inicijative, uključujući utvrđivanje:

- a) aktivnosti
- b) resursa

- c) odgovornosti za provedbu aktivnosti i osiguravanje resursa
- d) rokova provedbe potrebnih aktivnosti
- e) uzročnih i posljedičnih pokazatelja
- f) rizika za djelotvornu i učinkovitu provedbu operativnih inicijativa.

Organizacija mora provesti operativne inicijative.

Organizacija mora sačuvati primjerene dokumentirane informacije o:

- a) operativnim inicijativama
- b) provedbi operativnih inicijativa.

### 2. 2. 3. Godišnji plan rada i godišnji izvještaj o radu

Organizacija mora izraditi godišnji plan rada koji mora uključivati informacije o:

- a) operativnim ciljevima i ciljanim vrijednostima
- b) operativnim inicijativama.

Organizacija mora izraditi godišnji izvještaj o radu koji mora uključivati informacije o:

- a) postizanju operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti
- b) ključnim pokazateljima učinka.

Organizacija mora godišnji plan rada i godišnji izvještaj o radu objaviti:

- a) na svojim mrežnim stranicama ili ostalim lako dostupnim mjestima
- b) u lako razumljivom, preglednom i lako čitljivom obliku.

### 2. 3. Sustav upravljanja kvalitetom

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti, održavati i neprekidno poboljšavati SUK, koji:

- a) osigurava povećanje razine kvalitete javnih usluga i proizvoda koje pruža građanima i poslovnim subjektima
- b) osigurava povećanje zadovoljstva građana i drugih korisnika usluga i proizvoda

- c) osigurava povećanje djelatnosti i učinkovitosti procesa
- d) osigurava provedbu inicijativa održivog razvoja
- e) osigurava agilnost
- f) sprječava korupciju i neetično ponašanje
- g) sadrži smjernice za pridržavanje pravila, gdje je primjenjivo
- h) osigurava dokazivanje usklađenosti sa zahtjevima za SUK.

Kako bi uspostavila SUK, organizacija mora:

- a) uspostaviti, primijeniti i održavati primjerene i dostatne upravljačke strukture i funkcije
- b) upravljati upravljačkim, temeljnim i potpornim procesima
- c) osigurati mehanizme za prihvaćanje SUK-a kao operativnog načina rada, a ne kao usporednog sustava u organizaciji
- d) osigurati resurse potrebne za djelatvornu i učinkovitu provedbu SUK-a
- e) dodijeliti, primijeniti i održavati odgovornosti i nadležnosti
- f) upravljati rizicima
- g) uspostaviti, primijeniti i održavati kriterije za priznavanje i nagrađivanje, gdje je primjenjivo
- h) neprekidno poboljšavati procese SUK-a.

Pri planiranju SUK-a, organizacija mora uzeti u obzir informacije o:

- a) primjeni unutarnjih kontrola, gdje je primjenjivo
- b) rizicima.

Najviše rukovodstvo mora osigurati ljudske i sve druge resurse potrebne za pravovremenu, djelatvornu i učinkovitu uspostavu i provedbu SUK-a.

SUK mora uključivati dokumentirane informacije:

- a) koje zahtijeva ovaj dokument
- b) za koje organizacija utvrdi da su potrebne za djelatvornost SUK-a.



NAPOMENA 1: Dokumentiranim informacijama smatraju se informacije koje su dokumentirane u bilo kojem formatu, na bilo kojem mediju i iz bilo kojeg izvora, a koje su stvorene kako bi organizacija mogla poslovati (mogu se nazivati dokumentacijom) ili kako bi organizacija mogla dokazati postizanje određenih učinaka (mogu se nazivati zapisima).

NAPOMENA 2: Opseg dokumentiranih informacija SUK-a može se razlikovati od jedne do druge organizacije zbog: veličine organizacije i vrste aktivnosti, procesa, usluga i proizvoda, složenosti procesa i njihovih međudjelovanja i osposobljenosti zaposlenika.

Kako bi upravljala dokumentiranim informacijama, organizacije mora:

- a) uspostaviti organizaciji primjerenu hijerarhiju dokumentiranih informacija, uključujući vrstu i strukturu dokumentiranih informacija
- b) upravljati stvaranjem, osuvremenjivanjem i nadzorom dokumentiranih informacija.

Kod stvaranja i osuvremenjivanja dokumentiranih informacija, organizacija mora uzeti u obzir primjenjive zahtjeve zakona i drugih propisa i osigurati odgovarajući:

- a) opis i oznaku (npr. naslov, datum, autor ili broj dokumenta)
- b) oblik (npr. jezik, izdanje računalnog programa, grafički prikaz) i medij (npr. papir, elektronički)
- c) pregled i odobrenje, s obzirom na prikladnost i primjerenost.

Dokumentirane informacije koje zahtijevaju SUK i ovaj dokument moraju se nadzirati kako bi se osiguralo da su:

- a) gdje i kada je to potrebno, raspoložive i prikladne za upotrebu
- b) primjereno zaštićene (npr. od narušavanja povjerljivosti, nepravilne upotrebe ili gubitka cjelovitosti).

U svrhu nadzora nad dokumentiranim informacijama, organizacija mora, gdje je primjenjivo, uzeti u obzir sljedeće aktivnosti:

- a) raspodjelu, pristup, pronalaženje i uporabu
- b) pohranu i očuvanje, uključujući očuvanje čitljivosti
- c) nadzor nad promjenama (npr. nadzor nad izdanjem)
- d) zadržavanje i raspolaganje.

Dokumentirane informacije vanjskog podrijetla za koje organizacija utvrdi da su potrebne za planiranje i djelovanje SUK-a moraju se na odgovarajući način označiti i nadzirati.

Dokumentirane informacije koje se čuvaju kao dokaz usklađenosti moraju biti zaštićene od nenamjernih preinaka.

NAPOMENA: Pristup može podrazumijevati odluku o dopuštenju da se samo pregleda dokumentirana informacija ili dopuštenje i ovlast za pregled i mijenjanje dokumentirane informacije.

Organizacija mora uzeti u obzir primjenjive zahtjeve zakona i drugih propisa i u mjeri u kojoj je to potrebno:

- a) održavati dokumentirane informacije kao podršku primjeni SUK-a
- b) sačuvati dokumentirane informacije radi stvaranja povjerenja da se SUK primjenjuje onako kako je planirano.

## 2. 4. Upravljanje rizicima i prilikama

Organizacija mora odrediti rizike i prilike kako bi osigurala:

- a) postizanje predviđenih i/ili planiranih učinaka SUK-a, uključujući:
  - 1) osiguranje sukladnosti usluga i proizvoda
  - 2) povećanje zadovoljstva građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
- b) poboljšanje poželjnih učinaka i stvaranje novih prilika

- c) sprečavanje ili umanjeње neželjenih posljedica
- d) neprekidno poboljšavanje SUK-a.

Pri određivanju rizika i prilika, organizacija mora uzeti u obzir:

- a) okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje
- b) zahtjeve građana i drugih korisnika usluga i proizvoda i drugih dionika koji su bitni za SUK
- c) strateške ciljeve i ciljne vrijednosti
- d) operativne ciljeve i ciljne vrijednosti
- e) djelotvornost i učinkovitost SUK-a i njegovih procesa
- f) rezultate usmjerene na građane i druge korisnike usluga i proizvoda.

Organizacija mora:

- a) planirati mjere za postupanje s rizicima i prilikama, tako da one budu razmjerne mogućem utjecaju na sukladnost usluga i proizvoda
- b) planirati način na koji će integrirati i uvesti te mjere u svoje procese
- c) vrednovati djelotvornost tih mjera.

NAPOMENA: Primjeri mjera za postupanje s rizicima i prilikama jesu: izbjegavanje rizika, preuzimanje rizika kako se ne bi propustila prilika, uklanjanje izvora rizika, mijenjanje vjerojatnosti pojave događaja koji prouzrokuju rizik ili mijenjanje težine posljedica rizika, dijeljenje rizika i zadržavanje rizika nakon odlučivanja, uz sagledavanje problema.

Gdje je primjenjivo, organizacija mora:

- a) uspostaviti, dokumentirati, primijeniti, održavati i neprekidno poboljšavati proces koji uključuje upravljanje rizicima i prilikama
- b) odrediti i dokumentirati metode i kriterije za prepoznavanje, ocjenjivanje i vrednovanje rizika i prilika

- c) sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije o:
- 1) rizicima i prilikama
  - 2) mjerama za postupanje s rizicima i prilikama
  - 3) primjeni tih mjera.

## 2. 5. Neprekidno poboljšavanje

Kako bi neprekidno poboljšavala primjerenost i djelotvornost SUK-a, u skladu sa zahtjevima korisnika usluga i proizvoda i drugih dionika koji su bitni za SUK, organizacija mora:

- a) primijeniti proces koji uključuje neprekidno poboljšavanje SUK-a
- b) upravljati nesukladnostima, uključujući ispravljanje nesukladnosti i provedbu popravnih radnji.

### 2. 5. 1. Proces koji uključuje neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom

Organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti, održavati i neprekidno poboljšavati proces koji uključuje neprekidno poboljšavanje SUK-a.

NAPOMENA: Neprekidno poboljšavanje SUK-a odnosi se na postupna, ali neprestana, poboljšavanja te značajna i probojna (često i strukturna), ali povremena poboljšanja, uključujući inovacije.

Organizacija mora uspostaviti proces koji uključuje neprekidno poboljšavanje SUK-a tako da:

- a) uzima u obzir ciklus PDCA
- b) uključuje:
  - 1) prepoznavanje i vrednovanje prilika za poboljšavanje SUK-a
  - 2) planiranje provedbe i provedbu odabranih prilika za poboljšavanje SUK-a

- 3) vrednovanje rezultata provedbe prilika za poboljšavanje SUK-a i postupanje s njima, shodno rezultatima vrednovanja.

NAPOMENA: Ciklus PDCA je alat za poboljšavanje kvalitete, koji se može primijeniti na zasebnim razinama organizacije ili na organizaciju u cjelini. Ciklus PDCA uključuje:

- planiranje (engl. *plan*)
- provođenje (engl. *do*) – provedba onog što je planirano
- provjeravanje (engl. *check*) – praćenje i, gdje je primjenjivo, mjerenje rezultata provedbe
- djelovanje (engl. *act*) – prema potrebi, poduzimanje mjera za poboljšavanje, shodno rezultatima provjeravanja.

Kako bi podržala uspostavu, primjenu, održavanje i neprekidno poboljšavanje procesa koji uključuje neprekidno poboljšavanje SUK-a, organizacija mora:

- a) izgraditi kulturu inovativnosti
- b) priopćiti odrednice kulture inovativnosti zaposlenicima i drugim dionicima koji su bitni za SUK
- c) stvoriti preduvjete za među-organizacijski razvoj.

Organizacija mora sačuvati dokumentirane informacije o:

- a) rezultatima planiranja provedbe odabranih prilika za poboljšavanje SUK-a
- b) provedbi odabranih prilika za poboljšavanje SUK-a.

### 2. 5. 1. 1. Prepoznavanje prilika za poboljšavanje SUK-a

Pri prepoznavanju prilika za poboljšavanje SUK-a, organizacija mora uzeti u obzir:

- a) rezultate unutarnje i vanjske procjene SUK-a
- b) okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje
- c) zahtjeve dionika koji su bitni za SUK
- d) strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative

- e) povratne informacije građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
- f) zadovoljstvo zaposlenika
- g) mogućnosti digitalne preobrazbe
- h) primjenu alata metodologije *Lean* ili slične metodologije
- i) primjenu inovativnih metoda i postupaka isporučivanja usluga i proizvoda korisnicima
- j) primjenu novih metoda upravljanja programima rada
- k) uvođenje inovativnih usluga i proizvoda koji imaju veću dodanu vrijednost za građane i druge korisnike.

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati proces u sklopu kojeg zaposlenici i dionici na svim razinama mogu davati prijedloge za poboljšavanje SUK-a.

Organizacija mora poticati zaposlenike i dionike na svim razinama na davanje prijedloga za poboljšavanje SUK-a.

### **2. 5. 1. 2. Planiranje provedbe prilika za poboljšavanje SUK-a**

Pri planiranju provedbe odabranih prilika za poboljšavanje SUK-a, organizacija mora:

- a) uzeti u obzir moguće posljedice provedbe odabranih prilika za poboljšavanje SUK-a
- b) uzeti u obzir cjelovitost SUK-a
- c) uzeti u obzir raspoloživost resursa
- d) u ranoj fazi, obavijestiti i uključiti svoje zaposlenike i, gdje je primjenjivo, druge dionike bitne za SUK.

### **2. 5. 2. Nesukladnost i popravna radnja**

Kada se pojavi nesukladnost, a osobito onu koja proizlazi iz pritužbi građana i drugih korisnika usluga i proizvoda, organizacija mora:

- a) reagirati na nesukladnost i, prema potrebi, poduzeti:

- 1) mjere za nadzor i ispravak
  - 2) korake povezane s posljedicama
- b) vrednovati potrebu za radnjama za uklanjanje uzroka nesukladnosti kako se ona ne bi ponovno pojavila ili dogodila negdje drugdje:
- 1) preispitivanjem i analizom nesukladnosti
  - 2) utvrđivanjem uzroka nesukladnosti
  - 3) utvrđivanjem postoji li slična nesukladnost ili se potencijalno može dogoditi
- c) provesti bilo koju potrebnu radnju
- d) preispitati djelotvornost svake poduzete radnje
- e) kada je potrebno, osuvremeniti podatke o rizicima i prilikama utvrđene tijekom planiranja
- f) kada je potrebno, izvršiti promjene u SUK-u.

NAPOMENA: Nesukladnost je neispunjenost zahtjeva za SUK i dodatnih zahtjeva koje organizacija za sebe utvrdi.

Popravne radnje moraju biti primjerene posljedicama pronađenih nesukladnosti.

NAPOMENA: Popravna radnja je radnja za uklanjanje uzroka nesukladnosti i sprečavanje ponavljanja nesukladnosti.

Organizacija mora čuvati dokumentirane informacije kao dokaz:

- a) prirode nesukladnosti i naknadno poduzetih radnji
- b) rezultata popravne radnje.

### 3. LJUDSKI RESURSI

Kako bi djelotvorno upravljala ljudskim resursima, organizacija mora:

- a) primijeniti politiku upravljanja ljudskim resursima
- b) analizirati potrebe za zaposlenicima
- c) osigurati primjereno i dostatno radno okruženje
- d) upravljati osposobljenošću svojih zaposlenika
- e) upravljati učincima rada svojih zaposlenika
- f) analizirati zadovoljstvo svojih zaposlenika.

#### 3. 1. Politika upravljanja ljudskim resursima

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati politiku upravljanja ljudskim resursima, tako da:

- a) bude primjerena okruženju koje je bitno za strateško usmjerenje
- b) podržava strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljne vrijednosti i inicijative
- c) uključuje transparentne i objektivne kriterije za:
  - 1) zapošljavanje
  - 2) naknade za rad
  - 3) upravljanje karijerom i razvijanje zaposlenika
  - 4) zasluge i nagrade
  - 5) napredovanje, uključujući raspoređivanje na rukovodeća radna mjesta, gdje je primjenjivo
  - 6) prenošenje odgovornosti i ovlaštenja
- d) uključuje opredijeljenost za ispunjavanje načela pravednosti, političke neutralnosti, zasluga i sposobnosti, jednakih prilika, različitosti, društvene odgovornosti te ravnoteže poslovnog i privatnog života
- e) podržava kulturu rada, djelotvornosti i učinkovitosti



- f) uključuje opredijeljenost za preispitivanje potrebe za unaprjeđivanjem karijera žena.

Gdje je primjenjivo, politika upravljanja ljudskim resursima mora biti raspoloživa i održavana kao dokumentirana informacija.

### 3. 2. Potreba za zaposlenicima

Organizacija mora redovito analizirati trenutačne i buduće potrebe za zaposlenicima potrebnima za:

- a) djelotvornu primjenu i nadzor SUK-a i njegovih procesa
- b) ostvarivanje strateškog usmjerenja, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljne vrijednosti i inicijative
- c) postizanje operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti.

Shodno rezultatima analize trenutačnih i budućih potreba za zaposlenicima, organizacija mora osigurati primjerene i dostatne zaposlenike.

### 3. 3. Radno okruženje

Organizacija mora odrediti, osigurati i održavati radno okruženje:

- a) koje je potrebno za djelotvorno odvijanje SUK-a i njegovih procesa
- b) koje je atraktivno i poticajno te primjereno i dostatno
- c) koje podržava politiku upravljanja ljudskim resursima
- d) koje promiče kulturu otvorene komunikacije i dijaloga
- e) koje zadovoljava primjenjive zahtjeve sigurnosti i zaštite zdravlja na radu
- f) koje osigurava ravnotežu poslovnog i privatnog života
- g) koje osigurava uključivanje zaposlenika u društveno nepovoljnijem položaju i osoba s invaliditetom, gdje je primjenjivo
- h) u kojem su kultura povjerenja i privrženosti načelima kvalitete uspostavljeni u cijeloj organizaciji

- i) u kojem je stalno traganje za poboljšanjima zadatak svih zaposlenika
- j) u kojem su svi zaposlenici na svim razinama, sukladno svojim odgovornostima i zaduženjima, uključeni u SUK
- k) u kojem su zaposlenicima osigurani resursi, izobrazbe i ovlasti potrebni za obavljanje poslova
- l) u kojem je olakšana razmjena znanja i iskustva
- m) u kojem su svi zaposlenici poticani da, bez straha i kroz otvorenu raspravu, poduzimaju inicijative za poboljšanja i inovacije
- n) u kojem se promiče timski rad kroz krugove kvalitete ili sličnu suradnju među zaposlenicima za neprekidno poboljšavanje u cijeloj organizaciji
- o) u kojem su čelnici na svim razinama pozitivni primjeri zaposlenicima
- p) u kojem su učenje i usavršavanje zaposlenika prepoznati i priznati
- q) u kojem je sustav nagrađivanja takav da ohrabruje i motivira aktivnosti upravljanja kvalitetom te nagrađuje doprinos svakog zaposlenika.

NAPOMENA: Primjeri mjera za osiguravanje ravnoteže poslovnog i privatnog života jesu: mogućnost prilagodbe radnog vremena, nepuno radno vrijeme i roditeljni/roditeljski dopust.

### 3. 4. Osposobljenost zaposlenika

Organizacija mora:

- a) odrediti potrebnu osposobljenost zaposlenika koji utječu na djelotvornost SUK-a, uključujući sposobnost organizacije da ostvari strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve i ciljne vrijednosti i strateške inicijative, i da postigne operativne ciljeve i ciljne vrijednosti, uzimajući u obzir osposobljenost sa stajališta:
  - 1) zahtjeva za SUK
  - 2) alata kvalitete i mogućih načina ispunjenja zahtjeva za SUK
  - 3) tehnika unutarnjeg procjenjivanja SUK-a

- 4) načela, metoda i alata *Lean-upravljanja* ili slične metodologije za sustavno, neprekidno i značajno poboljšavanje djelotvornosti i učinkovitosti procesa i kvalitete javnih usluga i proizvoda
  - 5) metoda i alata za procesni *Benchmarking* ili drugu metodu poboljšavanja procesa te usluga i proizvoda usporednom prilagodbom najboljih praksi;
  - 6) alata za rješavanje problema
  - 7) tehnika vanjskog procjenjivanja SUK-a
  - 8) ostalih metoda i alata za poboljšanje zadovoljstva građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
  - 9) društvenih vještina
  - 10) agilnog načina razmišljanja
  - 11) digitalnih vještina
  - 12) inovativnosti i otvorenosti za inovacije
- b) osigurati da su ti zaposlenici osposobljeni na temelju odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva
- c) gdje je primjenjivo, poduzeti mjere za stjecanje potrebne osposobljenosti, uključujući nove i inovativne mjere
- d) vrednovati djelotvornost poduzetih mjera za stjecanje potrebne osposobljenosti.

NAPOMENA 1: Primjeri mjera za stjecanje potrebne osposobljenosti jesu: uspostava i provedba individualnih planova razvoja, organiziranje izobrazbe, mentorstvo, *coaching*, osobno savjetovanje, preraspodjela trenutačnih zaposlenika, zapošljavanje i angažiranje vanjskih osposobljenih osoba.

NAPOMENA 2: Primjeri novih i inovativnih mjera za stjecanje potrebne osposobljenosti jesu: dizajnersko promišljanje, timski rad, laboratorijski i eksperimentalni rad, e-učenje, multimedijски pristup, korištenje društvenih medija i osposobljavanje na radnom mjestu.

Za najviše rukovodstvo, organizacija mora, gdje je primjenjivo, poduzeti mjere za stjecanje potrebne osposobljenosti sa stajališta instrumenata javnog upravljanja i njihove primjene.

Kako bi osigurala potrebnu osposobljenost zaposlenika, organizacija mora, gdje je primjenjivo, uspostaviti, primijeniti i održavati:

- a) strategiju ili plan razvoja ljudskih resursa
- b) zasebne planove razvoja osposobljenosti.

### 3. 5. Učinci rada zaposlenika

Organizacija mora, u suradnji sa zaposlenicima, odrediti metode za praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje učinaka rada zaposlenika, uključujući postizanje operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti organizacije.

Organizacija mora primijeniti te metode i sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz primjene.

Kako bi se osigurala razmjena povratnih informacija i međusobno usklađivanje očekivanja, organizacija mora, u planiranim vremenskim razmacima, provoditi razgovore o učinku i razvoju zaposlenika sa zasebnim zaposlenicima.

Organizacija mora, gdje je primjenjivo, uspostaviti i primijeniti prilagođene programe i metode nenovčanog nagrađivanja zaposlenika, shodno učincima njihovog rada.

NAPOMENA 1: Primjeri prilagođenih programa i metoda nenovčanog nagrađivanja zaposlenika organizacije jesu: planiranje i preispitivanje pogodnosti te podržavanje društvenih, kulturnih i sportskih aktivnosti, usmjerenih na zdravlje i dobrobit zaposlenih.

NAPOMENA 2: Primjer integracije zahtjeva za učinke rada zaposlenika u poslovanje jest ocjenjivanje stupnja inovativnosti i kreativnosti zaposlenika na temelju njihove

uključenosti u provedbu aktivnosti neprekidnog poboljšavanja, primjenom Izvješća o učinkovitosti rada, poštivanju službene dužnosti i osobnom ponašanju državnog službenika/namještenika, koje proizlazi iz *Uredbe o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika*.

### 3. 6. Zadovoljstvo zaposlenika

Organizacija mora odrediti metode za mjerenje, analizu i vrednovanje zadovoljstva zaposlenika.

NAPOMENA: Primjer metode za mjerenje, analizu i vrednovanje zadovoljstva zaposlenika jest provedba anonimnih anketa o njihovom zadovoljstvu.

Organizacija mora, u planiranim vremenskim razmacima, najrijeđe jednom dvogodišnje, primijeniti te metode i sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz primjene.

NAPOMENA: Organizacija može češće, u više navrata mjeriti, analizirati i vrednovati zadovoljstvo dijela zaposlenika, ali tako da u konačnici, na dvogodišnjoj razini, zadovoljstvo svih zaposlenika bude mjereno, analizirano i vrednovano.

Organizacija mora objavljivati i davati povratne informacije o:

- a) rezultatima mjerenja, analize i vrednovanja zadovoljstva zaposlenika
- b) poboljšanjima SUK-a, utemeljenima na rezultatima mjerenja, analize i vrednovanja zadovoljstva zaposlenika.

## 4. PARTNERSTVA I RESURSI

Kako bi ostvarila strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve i ciljne vrijednosti i inicijative, postizala operativne ciljeve i ciljne vrijednosti i upravljala procesima, organizacija mora:

- a) upravljati odnosima s glavnim partnerima
- b) upravljati odnosima s građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda
- c) upravljati financijama
- d) upravljati informacijama i znanjem
- e) upravljati tehnologijom
- f) upravljati materijalnim resursima.

### 4. 1. Odnosi s glavnim partnerima

Kako bi upravljala odnosima sa glavnim partnerima, organizacija mora:

- a) utvrditi glavne partnere, uzimajući u obzir:
  - 1) okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje
  - 2) dionike koji su bitni za SUK i njihove zahtjeve
  - 3) strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljne vrijednosti i inicijative
- b) utvrditi uloge i odgovornosti glavnih partnera, uključujući aktivnosti:
  - 1) nadzora
  - 2) preispitivanja i vrednovanja
  - 3) sustavnog praćenja rezultata i učinaka partnerstva
- c) gdje je primjenjivo, sklopiti sporazume o partnerstvu s glavnim partnerima;
- d) upravljati sporazumima o partnerstvu s glavnim partnerima, uzimajući u obzir:
  - 1) mogućnost ostvarivanja obostrane koristi
  - 2) mogućnost međusobnog dijeljenja resursa te stručnosti i znanja.

NAPOMENA 1: Glavni partneri mogu biti organizacije iz privatnog, nevladinog i javnog sektora.

NAPOMENA 2: Primjeri glavnih partnera jesu: kupci, vlasnici, osnivači, suproizvođači te dobavljači proizvoda, dodatni / zamjenski dobavljači proizvoda i pružatelji usluga.

Pri provedbi aktivnosti javne nabave, organizacija mora osigurati zadovoljenje svojih vrijednosti, odabirom društveno odgovornih dobavljača.

## 4. 2. Odnosi s građanima i drugim korisnicima

Kako bi djelotvorno upravljala odnosima s građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda, organizacija mora:

- a) primijeniti izjavu o pravima građana
- b) uključivati građane i druge korisnike u čitav životni ciklus usluga i proizvoda te javnih politika
- c) upravljati povratnim informacijama građana i drugih korisnika.

### 4. 2. 1. Izjava o pravima građana

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati izjavu o pravima građana.

Izjava o pravima građana mora sadržavati:

- a) usmjerenost organizacije na građane i druge korisnike usluga i proizvoda
- b) informacije o uslugama i proizvodima
- c) informacije o pravima građana i drugih korisnika glede usluga i proizvoda
- d) gdje je primjenjivo, opis procesa isporuke usluga i proizvoda sa stajališta građana i drugih korisnika
- e) gdje je primjenjivo, vrijednosti organizacije.

Izjava o pravima građana mora:

- a) biti raspoloživa i održavana kao dokumentirana informacija

b) biti raspoloživa građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda:

- 1) na, gdje je primjenjivo, mrežnim stranicama organizacije i ostalim lako dostupnim mjestima
- 2) u lako razumljivom, preglednom i lako čitljivom obliku.

#### 4. 2. 2. Uključivanje građana i drugih korisnika

Kako bi osigurala transparentnost poslovanja, organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati politiku proaktivnog informiranja i pružanja otvorenih podataka.

Gdje je primjenjivo, ova politika mora biti raspoloživa i održavana kao dokumentirana informacija.

Organizacija mora aktivno poticati sudjelovanje građana i drugih korisnika te suradnju s njima, tijekom čitavog životnog ciklusa usluga i proizvoda te javnih politika.

Organizacija mora uključiti građane i druge korisnike usluga i proizvoda u, gdje je primjenjivo:

- a) odlučivanje o uslugama i proizvodima te javnim politikama
- b) oblikovanje usluga i proizvoda te javnih politika
- c) isporuku usluga i proizvoda te javnih politika
- d) ocjenjivanje usluga i proizvoda te javnih politika.

NAPOMENA: Kao suodlučitelji, građani i drugi korisnici usluga i proizvoda mogu utjecati na odluke koje se na njih odnose. Kao suoblikovatelji, građani i drugi korisnici mogu utjecati na razvoj i učinke razvoja usluga i proizvoda, kako bi one odgovarale njihovim zahtjevima. Kao suproizvođači, građani i drugi mogu biti uključeni u isporuku usluga i proizvoda. Kao suocjenjivači, građani i drugi korisnici mogu ocjenjivati kvalitetu i učinke usluga i proizvoda te javnih politika.

Organizacija mora odrediti metode za uključivanje građana i drugih korisnika usluga i proizvoda, uzimajući u obzir:



- a) provedbu savjetodavnih skupina
- b) anketiranje građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
- c) istraživanje javnog mijenja
- d) provedbu krugova kvalitete.

#### 4. 2. 3. Povratne informacije građana i drugih korisnika

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati proces u sklopu kojeg građani i drugi korisnici usluga i proizvoda mogu davati povratne informacije o SUK-u i njegovim učincima, uključujući usluge i proizvode.

NAPOMENA: Primjeri načina prikupljanja povratnih informacija građana i drugih korisnika usluga i proizvoda o SUK-u i njegovim učincima, uključujući usluge i proizvode, jesu: ankete, savjetodavne skupine, upitnici, kutije za pritužbe i istraživanja javnog mnijenja.

Povratne informacije koje organizacija prikuplja moraju uključivati pritužbe i prijedloge za poboljšavanje.

Organizacija mora:

- a) sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz prikupljanja ovih povratnih informacija
- b) analizirati i vrednovati ove povratne informacije
- c) ove povratne informacije uzeti u obzir pri poboljšavanju SUK-a i njegovih učinaka, uključujući usluge i proizvode
- d) gdje je primjenjivo, objavljivati i davati povratne informacije o poboljšanjima SUK-a i njegovih učinaka, uključujući usluge i proizvode, utemeljenima na ovim povratnim informacijama.

## 4. 3. Financije

Kako bi osigurala financijsku otpornost, organizacija mora:

- a) planirati proračun, tako da:
  - 1) bude usklađen sa strateškim usmjerenjem, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative
  - 2) bude uravnotežen
- b) uspostaviti i primijeniti djelotvorne unutarnje kontrole
- c) upravljati rizicima financijskih odluka.

Kako bi proračun bio usklađen sa strateškim usmjerenjem, organizacija mora, gdje je primjenjivo, uzeti u obzir:

- a) okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje
- b) zahtjeve dionika koji su bitni za SUK
- c) strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative.

Organizacija mora, gdje je primjenjivo, uspostaviti i primijeniti planiranje proračuna prema učinku, tako da uključuje podatke o ostvarenim rezultatima i/ili učincima u proračunske dokumente.

Kako bi osigurala proračunsku i financijsku transparentnost, organizacija mora, gdje je primjenjivo:

- a) delegirati i decentralizirati financijske odgovornosti te ih uskladiti sa središnjim kontrolingom
- b) objavljivati podatke o proračunu na lako razumljiv način.

Organizacija mora, gdje je primjenjivo, pratiti, analizirati i vrednovati učinke planiranja proračuna na različitost i rodnu ravnopravnost.

## 4. 4. Informacije i znanje

Kako bi osigurala svoju otpornost i prilagodljivost, organizacija mora:

- a) promicati prenošenje znanja među svojim zaposlenicima
- b) uspostaviti, primijeniti i održavati proces koji uključuje upravljanje informacijama i znanjem.

Proces koji uključuje upravljanje informacijama i znanjem mora uključivati i:

- a) nadzor i procjenu informacija i znanja, kako bi se osigurala njihova:
  - 1) relevantnost
  - 2) točnost
  - 3) pouzdanost
  - 4) sigurnost
- b) pohranjivanje informacija i znanja
- c) osiguravanje pristupa bitnim informacijama i znanjima svim zaposlenicima.

Organizacija mora odrediti metode i, gdje je primjenjivo, alate za upravljanje informacijama i znanjem, uzimajući u obzir digitalnu pretvorbu.

Organizacija mora osigurati da bitna znanja zaposlenika koji napuštaju organizaciju budu zadržana u organizaciji.

Organizacija mora:

- a) gdje je primjenjivo, osigurati razmjenu bitnih informacija i otvorenih podataka s vanjskim dionicima koji su bitni za SUK
- b) uspostaviti, primijeniti i održavati mreže za učenje i suradnju, kako bi osigurala dobivanje kreativnih poticaja i bitnih informacija iz vanjskog okruženja.

Kako bi pospješila upravljanje informacijama i znanjem, organizacija mora odrediti komunikaciju bitnu za SUK, uključujući:

- a) teme komunikacije, uključujući najmanje:

- 1) strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative
  - 2) djelotvornost organizacije glede postizanja strateških i operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti
- b) odgovornosti za komunikaciju
  - c) načine komunikacije.

Gdje je primjenjivo, organizacija za komunikaciju mora koristiti moderna sredstva komunikacije.

NAPOMENA: Moderna sredstva komunikacije uključuju i društvene medije.

## 4. 5. Tehnologija

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati proces koji uključuje upravljanje tehnologijom.

NAPOMENA: Primjer tehnologije jest informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Pri uspostavi procesa koji uključuje upravljanje tehnologijom, organizacija mora uzeti u obzir:

- a) okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje
- b) zahtjeve dionika koji su bitni za SUK
- c) strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative
- d) operativne ciljeve i ciljane vrijednosti.

Proces koji uključuje upravljanje tehnologijom mora uključivati i:

- a) utvrđivanje raspoloživih novih tehnologija, uzimajući u obzir, gdje je primjenjivo:
  - 1) usluge i alate u oblaku
  - 2) velike podatke
  - 3) otvorene podatke

- 4) otvoreni kod
  - 5) automatizaciju
  - 6) robotiku
  - 7) umjetnu inteligenciju
  - 8) podatkovnu analitiku
- b) analizu i vrednovanje raspoloživih novih tehnologija, uzimajući u obzir:
- 1) njihovu sposobnost da zadovoljavaju zahtjeve korisnika usluga i proizvoda
  - 2) povratne informacije građana i drugih korisnika
  - 3) njihovu sposobnost da poboljšaju unutarnje i vanjske usluge i proizvode, uključujući mogućnost isporučivanja e-usluga i e-proizvoda
  - 4) njihovu sposobnost da podupru kreativnost, inovativnost, suradnju i sudjelovanje
  - 5) njihovu sposobnost da zadovoljavaju druge zahtjeve organizacije
- c) odabir organizaciji primjerenih i dostatnih novih tehnologija
- d) primjenu odabranih novih tehnologija
- e) sustavno praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje učinaka primjene odabranih novih tehnologija, uključujući, gdje je primjenjivo, troškovnu učinkovitost i utjecaj tehnologije
- f) osiguravanje djelotvorne zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti, shodno:
- 1) dobrim praksama osiguravanja zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti;
  - 2) primjenjivim zahtjevima zakona i ostalih propisa, koji se odnose na osiguravanja zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti
- g) osiguravanje društveno-gospodarske i okolišne održivosti primjene odabranih novih tehnologija.

NAPOMENA 1: Primjer primjenjivih zahtjeva zakona i ostalih propisa koji se odnose na osiguravanje zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti jest *Opća uredba o zaštiti podataka*.

NAPOMENA 2: Primjer osiguravanja društveno-gospodarske održivosti jest uzimanje u obzir smanjene dostupnosti e-usluga za korisnike koji se ne služe informacijsko-komunikacijskom tehnologijom.

NAPOMENA 3: Primjer osiguravanja okolišne održivosti jest zbrinjavanje iskorištenih tonera.

## 4. 6. Materijalna imovina

Organizacija mora uspostaviti, primijeniti i održavati proces koji uključuje upravljanje materijalnom imovinom, tijekom njezinog cjeloživotnog ciklusa.

NAPOMENA: Primjeri materijalne imovine jesu: zgrade, uredi, postrojenja, energija, oprema, prijevozna sredstva i materijali.

Proces koji uključuje upravljanje materijalnom imovinom mora uključivati i:

- a) analizu i vrednovanje primjerenosti i dostatnosti materijalne imovine, u planiranim vremenskim razmacima
- b) nabavljanje materijalne imovine, kada materijalna imovina više nije primjerena i dostatna za:
  - 1) zadovoljavanje potreba korisnika usluga i proizvoda
  - 2) podržavanje primjernog i dostatnog radnog okruženja
- c) djelotvornu, učinkovitu i održivu primjenu materijalne imovine, tako da:
  - 1) zadovoljava potrebe korisnika usluga i proizvoda
  - 2) podržava primjerno i dostatno radno okruženje
  - 3) gdje je primjenjivo, stvara dodanu vrijednost za javnost
- d) djelotvorno i učinkovito održavanje materijalne imovine
- e) osiguravanje sigurne ponovne uporabe, recikliranje ili zbrinjavanje materijalne imovine.

NAPOMENA 1: Primjer potreba korisnika usluga i proizvoda jest neometani pristup organizaciji i njezinim uslugama i proizvodima.

NAPOMENA 2: Primjer stvaranja dodane vrijednosti za javnost primjenom materijalne imovine organizacije jest stavljanje te materijalne imovine na raspolaganje lokalnoj zajednici.

## 5. PROCESI

Organizacija mora upravljati procesima, uključujući:

- a) upravljačke procese (koji se odnose na odjeljke 1. Vodstvo, 2. Strategija i planiranje)
- b) potporne procese (koji se odnose na odjeljke 3. Ljudski resursi, 4. Partnerstva i resursi)
- c) temeljne procese (koji se odnose na točku 5. 3. Temeljni procesi).

Kako bi upravljala procesima, organizacija mora:

- a) prepoznavati, dokumentirati, primijeniti i održavati procese
- b) nadzirati, analizirati i neprekidno poboljšavati procese.

### 5. 1. Prepoznavanje, dokumentiranje, primjena i održavanje procesa

Organizacija mora redovito određivati procese potrebne za SUK i njegovu primjenu u cijeloj organizaciji, uzimajući u obzir:

- a) zahtjeve korisnika usluga i proizvoda i drugih dionika koji su bitni za SUK
- b) povratne informacije građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
- c) ključne pokazatelje učinka
- d) okruženje organizacije koje je bitno za strateško usmjerenje
- e) strateško usmjerenje, uključujući misiju, viziju i vrijednosti te strateške ciljeve, ciljane vrijednosti i inicijative
- f) operativne ciljeve i ciljane vrijednosti.

Kako bi odredila procese potrebne za SUK i njegovu primjenu u cijeloj organizaciji, organizacija mora:

- a) utvrditi potrebne ulaze u procese i izvore tih ulaza te očekivane izlaze iz procesa i primatelje tih izlaza



- b) utvrditi redoslijed i međudjelovanja procesa
- c) utvrditi i primijeniti kriterije i metode (uključujući praćenje i mjerenje te s tim povezane pokazatelje učinka) potrebne za osiguranje djelotvorne primjene i nadzora procesa, uključujući primjenu alata metodologije *Lean* ili slične metodologije
- d) utvrditi resurse potrebne za procese i osigurati njihovu raspoloživost
- e) dodijeliti odgovornosti i ovlaštenja za procese, uključujući vlasnike i voditelje procesa
- f) uzeti u obzir rizike i prilike.

Organizacija mora, u mjeri u kojoj je to potrebno:

- a) održavati dokumentirane informacije kao podršku odvijanju procesa
- b) sačuvati dokumentirane informacije radi stvaranja povjerenja da se procesi odvijaju kako je planirano.

Pri planiranju i provedbi procesa, organizacija ih mora koordinirati:

- a) unutar organizacije
- b) s procesima drugih bitnih organizacija, koje djeluju unutar istog lanca pružanja usluga, usmjerenog na zajednički ishod.

Kako bi osigurala koordiniranje procesa, organizacija mora uspostaviti i primijeniti poticaje za rukovodstvo i zaposlenike, za planiranje, primjenu i nadzor procesa koji obuhvaćaju različite ustrojstvene jedinice ili druge bitne organizacije koje djeluju unutar istog lanca pružanja usluga, usmjerenog na zajednički ishod.

Kako bi koordinirala procese, organizacija mora:

- a) osigurati i promicati kulturu rada izvan granica organizacije
- b) gdje je primjenjivo, koristiti partnerstva na različitim razinama vlasti

c) utvrditi lance pružanja usluga unutar kojih djeluje i dionike tih lanaca, koji su bitni za SUK te:

- 1) uspostaviti, primijeniti i održavati zajedničke standarde s tim dionicima
- 2) osigurati razmjenu podataka s tim dionicima
- 3) osigurati pružanje dijeljenih usluga s tim dionicima, gdje je primjenjivo.

NAPOMENA: Primjeri različitih razina vlasti jesu: općine, regije, država i javna poduzeća.

## 5. 2. Nadzor, analiza i neprekidno poboljšavanje procesa

Organizacija mora:

- a) analizirati i vrednovati procese, uključujući njihovu djelotvornost i učinkovitost
- b) provesti moguće promjene potrebne da bi procesi postizali predviđene rezultate
- c) poboljšavati procese, uzimajući u obzir:
  - 1) zahtjeve korisnika usluga i proizvoda
  - 2) zahtjeve zaposlenika
  - 3) zahtjeve drugih dionika koji su bitni za SUK
  - 4) načela metodologije *Lean*
  - 5) mogućnost primjene alata metodologije *Lean* ili slične metodologije
  - 6) mogućnost primjene novih i inovativnih metoda upravljanja
  - 7) mogućnost pojednostavljenja procesa
  - 8) prilike digitalizacije
  - 9) odlučivanje utemeljeno na podacima
  - 10) nacionalne i međunarodne dobre prakse, uz uključivanje odgovarajućih dionika
  - 11) mogućnost primjene otvorenih izvora, gdje je primjenjivo
  - 12) primjenjive zahtjeve zakona i ostalih propisa, koji se odnose na osiguravanje zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti.

NAPOMENA: Primjer primjenjivih zahtjeva zakona i ostalih propisa koji se odnose na osiguravanje zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti jest *Opća uredba o zaštiti podataka*.

Organizacija mora, gdje je primjenjivo, predlagati izmjene odredbi zakona i ostalih propisa, temeljeno na:

- a) rezultatima vrednovanja procesa, uključujući njihovu djelotvornost i učinkovitost
- b) povratnim informacijama građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
- c) zahtjevima korisnika usluga i proizvoda i drugih dionika koji su bitni za SUK
- d) rezultatima poboljšavanja procesa.

### 5. 3. Temeljni procesi

Organizacija mora planirati, primijeniti i nadzirati procese potrebne za djelotvoran i učinkovit razvoj, oglašavanje i isporuku usluga i proizvoda korisnicima i upravljanje povratnim informacijama građana i drugih korisnika, uključujući pritužbe, po pravednoj cijeni.

Dodatno na zahtjeve u točkama 5.1 Prepoznavanje, dokumentiranje, primjena i održavanje procesa i 5.2 Nadzor, analiza i neprekidno poboljšavanje procesa, pri planiranju svojih temeljnih procesa, organizacija mora:

- a) uključiti korisnike usluga i proizvoda i druge dionike koji su bitni za SUK, kao suoblikovatelje i/ili suproizvođače
- b) uzeti u obzir cjeloživotni ciklus usluga i proizvoda, uključujući, gdje je primjenjivo, recikliranje i ponovnu uporabu
- c) težiti primjeni i, gdje je primjenjivo, osigurati primjenu načela „samo jednom“
- d) uzeti u obzir primjenu alata metodologije *Lean* ili slične metodologije
- e) uzeti u obzir primjenu inovativnih metoda, gdje je primjenjivo
- f) osiguravati pristupačnost usluga i proizvoda korisnicima
- g) primjenjivati načela različitosti i rodne ravnopravnosti.

NAPOMENA: Primjeri osiguravanja pristupačnosti usluga i proizvoda korisnicima jesu: mrežna dostupnost usluga, prilagodljivo uredovno vrijeme, dokumenti u različitim formatima (npr. u papirnatom i e-obliku) i na odgovarajućim jezicima, uključujući formate prilagođene slijepim i slabovidnim osobama (npr. plakati i letci na Brailleovom pismu te oglasne ploče za slušanje).

Organizacija mora:

- a) promicati usluge i proizvode
- b) osigurati primjerene i dostatne informacije o uslugama i proizvodima.

## 6. REZULTATI USMJERENI NA GRAĐANE I DRUGE KORISNIKE

### 6. 1. Općenito

U planiranim vremenskim razmacima, najrjeđe jednom godišnje, organizacija mora pratiti i mjeriti rezultate usmjerene na građane i druge korisnike usluga i proizvoda, uključujući:

- a) percepciju građana i drugih korisnika usluga i proizvoda o organizaciji
- b) učinke usmjerene na građane i druge korisnike usluga i proizvoda.

Organizacija mora odrediti metode za dobivanje, praćenje i mjerenje tih informacija.

Organizacija mora analizirati i vrednovati odgovarajuće podatke i informacije koji proizlaze iz praćenja i mjerenja.

Organizacija mora sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz rezultata.

Organizacija mora objaviti rezultate praćenja, mjerenja, analize i vrednovanja:

- a) na svojim mrežnim stranicama ili ostalim lako dostupnim mjestima
- b) u lako razumljivom, preglednom i lako čitljivom obliku.

### 6. 2. Praćenje i mjerenje percepcije građana i drugih korisnika o organizaciji

Organizacija mora pratiti i mjeriti:

- a) opću percepciju građana i drugih korisnika usluga i proizvoda o organizaciji, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) ukupan dojam o organizaciji
  - 2) ugled organizacije u javnosti

- 3) integritet organizacije i opće povjerenje građana i drugih korisnika usluga i proizvoda u nju
  - 4) pristupačnost organizacije građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda
  - 5) usmjerenost zaposlenika na zahtjeve građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
  - 6) radni učinak zaposlenika
  - 7) uključivanje i omogućavanje sudjelovanja građana i drugih korisnika usluga i proizvoda od strane organizacije, uključujući e-sudjelovanje
  - 8) transparentnost i otvorenost organizacije
  - 9) informiranje građana i drugih korisnika usluga i proizvoda od strane organizacije
  - 10) agilnost organizacije
  - 11) inovativnost organizacije
  - 12) digitalne sposobnosti organizacije
- b) percepciju građana i drugih korisnika o uslugama i proizvodima, uključujući, gdje je primjenjivo:
- 1) kvalitetu usluga i proizvoda
  - 2) pristupačnost fizičkih i digitalnih usluga i proizvoda građanima i drugim korisnicima
  - 3) raznovrsnost usluga i proizvoda, s obzirom na zahtjeve građana i drugih korisnika
  - 4) inovativnost usluga i proizvoda
  - 5) digitaliziranost usluga i proizvoda.

NAPOMENA: Primjeri metoda za praćenje i mjerenje tih informacija jesu: anketiranje građana i drugih korisnika usluga i proizvoda, fokus-skupine i paneli građana i drugih korisnika usluga i proizvoda.

## 6. 3. Praćenje i mjerenje učinaka usmjerenih na građane i druge korisnike

Organizacija mora pratiti i mjeriti:

- a) rezultate koji se odnose na kvalitetu usluga i proizvoda, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) vrijeme čekanja
  - 2) vrijeme potrebno za isporuku usluga i proizvoda
  - 3) broj pritužbi
  - 4) vrijeme obrade pritužbi
  - 5) broj provedenih popravnih radnji
  - 6) rezultate vrednovanja pogrešaka
  - 7) usklađenost sa standardima kvalitete
  - 8) usklađenost s objavljenim standardima za isporuku usluga i proizvoda
- b) rezultate koji se odnose na transparentnost, pristupačnost i integritet organizacije, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) broj informacijsko-komunikacijskih kanala, uključujući društvene medije
  - 2) dostupnost informacija građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda
  - 3) točnost informacija dostupnih građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda
  - 4) dostupnost podataka o ciljevima i stupnju ispunjenosti ciljeva organizacije građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda
  - 5) dostupnost podataka o drugim rezultatima rada organizacije građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda
- c) rezultate koji se odnose na inovativnost organizacije i na uključenost dionika koji su bitni za SUK, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) uključenost dionika koji su bitni za SUK u odlučivanje, oblikovanje i isporučivanje usluga i proizvoda te javnih politika

- 
- 2) broj zaprimljenih i broj usvojenih povratnih informacija građana i drugih korisnika usluga i proizvoda
- d) rezultate koji se odnose na stupanj digitaliziranosti organizacije i na postupke obuhvaćene e-upravom, uključujući, gdje je primjenjivo:
- 1) broj aktivnosti vrednovanja provedenih s dionicima koji su bitni za SUK, radi praćenja promjena u njihovim zahtjevima i praćenja njihova zadovoljstva
  - 2) uredovno radno vrijeme različitih ustrojstvenih jedinica
  - 3) cijene koštanja usluga i proizvoda
  - 4) dostupnost informacija građanima i drugim korisnicima usluga i proizvoda, koje se odnose na upravljačke odgovornosti različitih ustrojstvenih jedinica.



## 7. REZULTATI U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA

### 7. 1. Općenito

U planiranim vremenskim razmacima, najrjeđe jednom dvogodišnje, organizacija mora pratiti i mjeriti rezultate u području ljudskih resursa, uključujući:

- a) percepciju ljudskih resursa o organizaciji
- b) učinke u području ljudskih resursa.

Organizacija mora odrediti metode za dobivanje, praćenje i mjerenje tih informacija.

Organizacija mora analizirati i vrednovati odgovarajuće podatke i informacije koji proizlaze iz praćenja i mjerenja.

Organizacija mora sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz rezultata.

Organizacija mora objaviti rezultate praćenja, mjerenja, analize i vrednovanja:

- a) na svojim mrežnim stranicama ili ostalim lako dostupnim mjestima
- b) u lako razumljivom, preglednom i lako čitljivom obliku.

### 7. 2. Praćenje i mjerenje percepcije ljudskih resursa o organizaciji

Organizacija mora pratiti i mjeriti:

- a) opću percepciju ljudskih resursa o organizaciji, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) ukupan dojam o organizaciji
  - 2) djelotvornost i učinkovitost organizacije
  - 3) uključenost zaposlenika u odlučivanje o uslugama i proizvodima te o javnim politikama
  - 4) motiviranost zaposlenika u svakodnevnome radu

- 5) osviještenost zaposlenika o mogućim sukobima interesa u organizaciji
  - 6) osviještenost zaposlenika o važnosti etičnog ponašanja i integriteta
  - 7) metode mjerenja, analize i vrednovanja zadovoljstva zaposlenika
  - 8) proces u sklopu kojeg zaposlenici i dionici na svim razinama mogu davati prijedloge za promjenama i inovacijama u SUK-u
  - 9) društvenu odgovornost organizacije
  - 10) otvorenost organizacije za promjene i inovacije
  - 11) utjecaj digitalizacije na organizaciju
- b) percepciju ljudskih resursa o rukovodstvu i SUK-u, uključujući, gdje je primjenjivo:
- 1) sposobnost rukovodstva za upravljanje organizacijom
  - 2) kvalitetu komunikacije o upravljanju organizacijom, od strane rukovodstva
  - 3) kvalitetu procesa
  - 4) kvalitetu upravljanja procesima
  - 5) dodijeljene odgovornosti i nadležnosti u organizaciji
  - 6) metode za praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje učinaka rada zaposlenika, uključujući postizanje operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti
  - 7) kvalitetu upravljanja informacijama i znanjem
  - 8) kvalitetu komunikacije u organizaciji
  - 9) rezultate vrednovanja pojedinačnih i timskih napora
- c) percepciju ljudskih resursa o radnim uvjetima, uključujući, gdje je primjenjivo:
- 1) radno okruženje
  - 2) organizacijsku kulturu
  - 3) pristup socijalnim temama u organizaciji (npr. prilagodljivo radno vrijeme, ravnoteža poslovnog i privatnog života te zdravstvena zaštita)
  - 4) osiguravanje jednakih prilika zaposlenicima te pravedno postupanje i ophođenje prema zaposlenicima
  - 5) radni prostor

d) percepciju ljudskih resursa o razvoju karijere i sposobnosti, uključujući, gdje je primjenjivo:

- 1) sustavnost pristupa razvoju karijere i sposobnosti zaposlenika
- 2) kvalitetu upravljanja osposobljenošću zaposlenika.

### 7. 3. Praćenje i mjerenje učinaka u području ljudskih resursa

Organizacija mora pratiti i mjeriti:

- a) opće rezultate u području ljudskih resursa, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) pokazatelje zadržavanja, odanosti i motiviranosti zaposlenika
  - 2) razinu uključenosti zaposlenika u aktivnosti za poboljšavanje SUK-a i njegovih učinaka
  - 3) broj prijavljenih etičkih dilema (npr. mogućih sukoba interesa) od strane zaposlenika
  - 4) učestalost dobrovoljnog sudjelovanja zaposlenika u aktivnostima organizacije koje se tiču društvene odgovornosti
  - 5) pokazatelje sposobnosti zaposlenika za odgovor na zahtjeve korisnika usluga i proizvoda
- b) rezultate u području pojedinačnog radnog učinka i sposobnosti zaposlenika, uključujući, gdje je primjenjivo:
  - 1) pokazatelje radnog učinka pojedinačnih zaposlenika
  - 2) pokazatelje primjene digitalnih informacijskih i komunikacijskih alata u organizaciji
  - 3) pokazatelje razvijanja sposobnosti zaposlenika
  - 4) učestalost davanja priznanja pojedinačnim zaposlenicima i timovima.

NAPOMENA 1: Primjeri pokazatelja zadržavanja, odanosti i motiviranosti zaposlenika jesu: broj radnih dana izgubljenih zbog bolovanja zaposlenika i fluktuacija zaposlenika.

NAPOMENA 2: Primjer praćenja i mjerenja razine uključenosti zaposlenika u aktivnosti za poboljšavanje SUK-a i njegovih učinaka jest praćenje i mjerenje broja zaprimljenih prijedloga za uvođenje inovacija u organizaciju.

## 8. REZULTATI U PODRUČJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

### 8. 1. Općenito

U planiranim vremenskim razmacima, najrjeđe jednom godišnje, organizacija mora pratiti i mjeriti rezultate u području društvene odgovornosti, uključujući:

- a) percepciju zajednice o društvenoj odgovornosti organizacije
- b) učinke u području društvene odgovornosti.

Organizacija mora odrediti metode za dobivanje, praćenje i mjerenje tih informacija.

Organizacija mora analizirati i vrednovati odgovarajuće podatke i informacije koji proizlaze iz praćenja i mjerenja.

Organizacija mora sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz rezultata.

Organizacija mora objaviti rezultate praćenja, mjerenja, analize i vrednovanja:

- a) na svojim mrežnim stranicama ili ostalim lako dostupnim mjestima
- b) u lako razumljivom, preglednom i lako čitljivom obliku.

### 8. 2. Praćenje i mjerenje percepcije zajednice o društvenoj odgovornosti organizacije

Organizacija mora pratiti i mjeriti percepciju zajednice o društvenoj odgovornosti organizacije, uključujući, gdje je primjenjivo:

- a) utjecaj organizacije na kvalitetu života zajednice, šire od same misije organizacije
- b) ugled organizacije kao pridonositelja lokalnoj i/ili globalnoj zajednici
- c) utjecaj organizacije na gospodarski razvoj

- d) utjecaj organizacije na okolišnu održivost, uključujući klimatske promjene i zelenu preobrazbu
- e) utjecaj organizacije na kvalitetu demokracije, transparentnost, etično ponašanje, vladavinu prava, otvorenost i integritet.

NAPOMENA: Primjeri metoda za praćenje i mjerenje tih informacija jesu: anketiranje zajednice, prikupljanje povratnih informacija dionika koji su bitni za SUK te analiza izvješća o javnim sastancima s medijima, nevladinim organizacijama i organizacijama civilnog društva.

### 8. 3. Praćenje i mjerenje učinaka u području društvene odgovornosti

Organizacija mora pratiti i mjeriti učinke u području društvene odgovornosti, uključujući, gdje je primjenjivo:

- a) aktivnosti organizacije usmjerene na očuvanje i održivost prirodnih resursa te na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš
- b) odnose organizacije s odgovarajućim tijelima vlasti, skupinama i predstavnicima zajednice
- c) kvantitetu i utjecajnost pozitivnog i negativnog medijskog izvještavanja o organizaciji
- d) etičnost organizacije
- e) pružanje podrške građanima u nepovoljnijem društvenom i/ili materijalnom položaju
- f) unutar organizacije, podržavanje politika različitosti, integracije te prihvatanja nacionalnih i etničkih manjina i osoba u općenito nepovoljnijem položaju
- g) od strane organizacije, podržavanje međunarodnih razvojnih projekata
- h) dijeljenje informacija i znanja sa svim zainteresiranim dionicima
- i) provedbu programa ublažavanja i/ili sprečavanja zdravstvenih rizika i/ili nesreća korisnika usluga i proizvoda.



## 9. KLJUČNI POKAZATELJI UČINKA

### 9. 1. Općenito

U planiranim vremenskim razmacima, najrjeđe jednom godišnje, organizacija mora pratiti i mjeriti ključne pokazatelje učinka, uključujući:

- a) vanjske rezultate, tj. izlazne rezultate i stvorenu vrijednost za korisnike
- b) unutarnje rezultate, tj. razinu djelotvornosti i učinkovitosti.

Organizacija mora odrediti metode za dobivanje, praćenje i mjerenje tih informacija.

Organizacija mora analizirati i vrednovati odgovarajuće podatke i informacije koji proizlaze iz praćenja i mjerenja.

Organizacija mora provoditi unutarnju i vanjsku procjenu SUK-a.

Organizacija mora sačuvati odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz rezultata.

Organizacija mora objaviti rezultate praćenja, mjerenja, analize i vrednovanja:

- a) na svojim mrežnim stranicama ili ostalim lako dostupnim mjestima
- b) u lako razumljivom, preglednom i lako čitljivom obliku.

### 9. 2. Praćenje i mjerenje vanjskih rezultata, tj. izlaznih rezultata i stvorene vrijednosti za javnost

Organizacija mora pratiti i mjeriti vanjske rezultate, tj. izlazne rezultate i stvorenu vrijednost za javnost, uključujući, gdje je primjenjivo:

- a) izlazne rezultate, tj. količinu i kvalitetu usluga i proizvoda isporučenih korisnicima
- b) ishode organizacije, tj. učinke usluga i proizvoda na ciljanu skupinu korisnika
- c) stupanj izvršenosti ugovora / sporazuma između vlasti i organizacije



- d) rezultate vanjskih kontrola i prosudbi uspješnosti u organizaciji
- e) rezultate usporedbe izlaznih rezultata i ishoda organizacije
- f) rezultate provedbe reformi javnog sektora.

### 9. 3. Praćenje i mjerenje unutarnjih rezultata, tj. razine djelotvornosti i učinkovitosti

Organizacija mora pratiti i mjeriti unutarnje rezultate, tj. razinu djelotvornosti i učinkovitosti, uključujući, gdje je primjenjivo:

- a) djelotvornost i učinkovitost u upravljanju resursima, uključujući ljudske resurse, znanje i informacije te materijalnu imovinu
- b) rezultate poboljšavanja SUK-a, uključujući uvođenje promjena i inovacija u SUK
- c) rezultate usporedbi
- d) rezultate zajedničkih aktivnosti organizacije i glavnih partnera, uključujući rezultate proizašle iz sporazuma o partnerstvima s glavnim partnerima
- e) utjecaj digitalizacije na učinke
- f) rezultate unutarnjih procjena, inspekcija i revizija u organizaciji
- g) rezultate sudjelovanja organizacije na natjecanjima, uključujući osvojene nagrade za kvalitetu, i uspješno certificiranje SUK-a
- h) rezultate izvršenja proračuna i financijskih ciljeva, tj. usklađenost financijskih rezultata s proračunom
- i) troškovnu učinkovitost, tj. sposobnost postizanja planiranih ishoda uz najniže moguće troškove.

### 9. 4. Unutarnja procjena SUK-a

Organizacija mora provoditi unutarnju procjenu SUK-a u planiranim vremenskim razmacima, najrjeđe jednom dvogodišnje, kako bi osigurala informacije o tome je li SUK:

- a) sukladan s vlastitim zahtjevima organizacije za njezin SUK

- b) sukladan zahtjevima za SUK
- c) djelotvoran te provodi li se i održava učinkovito.

NAPOMENA: Kriteriji za unutarnju procjenu SUK-a nalaze se u dokumentu *Postupak i kriteriji za provođenje unutarnje i vanjske procjene SUK-a u tijelima javne uprave*.

Organizacija mora:

- a) planirati, uspostaviti, provoditi i održavati program/programme unutarnje procjene, uključujući učestalost, metode, odgovornosti te zahtjeve za planiranje i izvještavanje, koji će uzeti u obzir važnost predmetnih procesa, promjene koje utječu na organizaciju te rezultate prethodnih unutarnjih procjena
- b) odrediti kriterije i područje provedbe unutarnje procjene
- c) odabrati unutarnje procjenitelje, osiguravajući njihovu osposobljenost te objektivnost i nepristranost unutarnje procjene
- d) provesti unutarnju procjenu
- e) osigurati da se o rezultatima unutarnje procjene obavijeste odgovarajući rukovoditelji
- f) poduzeti primjerene ispravke i popravne radnje bez nepotrebnog odlaganja
- g) čuvati dokumentirane informacije kao dokaz provedbe programa i rezultata unutarnje procjene.

NAPOMENA: Osim unutarnje procjene cijelog SUK-a, dobra je praksa, shodno rezultatima prethodnih unutarnjih procjena, češće provoditi i unutarnje procjene usredotočene na područja (primjerice, na zasebne procese) koja su se tijekom prethodnih unutarnjih procjena SUK-a pokazala problematičnima (primjerice, nedjelotvornim ili neučinkovitim). Organizacija tako može, primjerice, svake druge godine provoditi unutarnju procjenu cijelog SUK-a, a u razdoblju između tih dvaju unutarnjih procjena, prema potrebi, provoditi unutarnje procjene usredotočene na problematična područja.

Organizacija mora rezultate unutarnje procjene uzeti u obzir pri postavljanju:

- 
- a) strateških ciljeva i ciljanih vrijednosti
  - b) operativnih ciljeva i ciljanih vrijednosti.