

PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM U TIJELIMA JAVNE UPRAVE

Verzija dokumenta od 14. svibnja 2021.

Autor: Qualitas d. o. o.

Zagreb, svibanj 2021.

14. 5. 2021.



1

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.

Sadržaj

1. Pozadina	4
2. Svrha priručnika za upravljanje kvalitetom u tijelima javne uprave	5
3. Pristupi upravljanju kvalitetom	6
3.1. Općenito	6
3.2. Procesni pristup	6
3.3. Preventivni pristup	9
3.4. Pristup neprekidnog poboljšavanja	10
3.5. Pristup vitkog upravljanja procesima s usmjerenošću prema izvrsnosti.....	12
4. Resursi za upravljanje kvalitetom.....	15
4.1. Zaposlenici	15
4.2. Znanje	17
4.3. Radno okruženje.....	19
4.4. Programska podrška.....	20
4.5. Savjetodavna podrška.....	22
5. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom.....	23
5.1. Općenito	23
5.2. Rok i raspored uspostave sustava upravljanja kvalitetom u tijelu javne uprave	23
5.3. Pokretanje projekta	25

5.4. Određivanje prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom	27
5.5. Utvrđivanje modela procesa	29
5.6. Osmišljavanje mjera za usklađivanje sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.....	31
5.7. Dokumentiranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.....	33
5.8. Uvođenje u primjenu mjera za usklađivanje sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.....	35
5.9. Provođenje unutarnje procjene sustava upravljanja kvalitetom.....	36
5.10. Utvrđivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom.....	38
6. Primjena i neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom	40
6.1. Primjena sustava upravljanja kvalitetom	40
6.2. Neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom	41
7. Prilozi	42

1. Pozadina

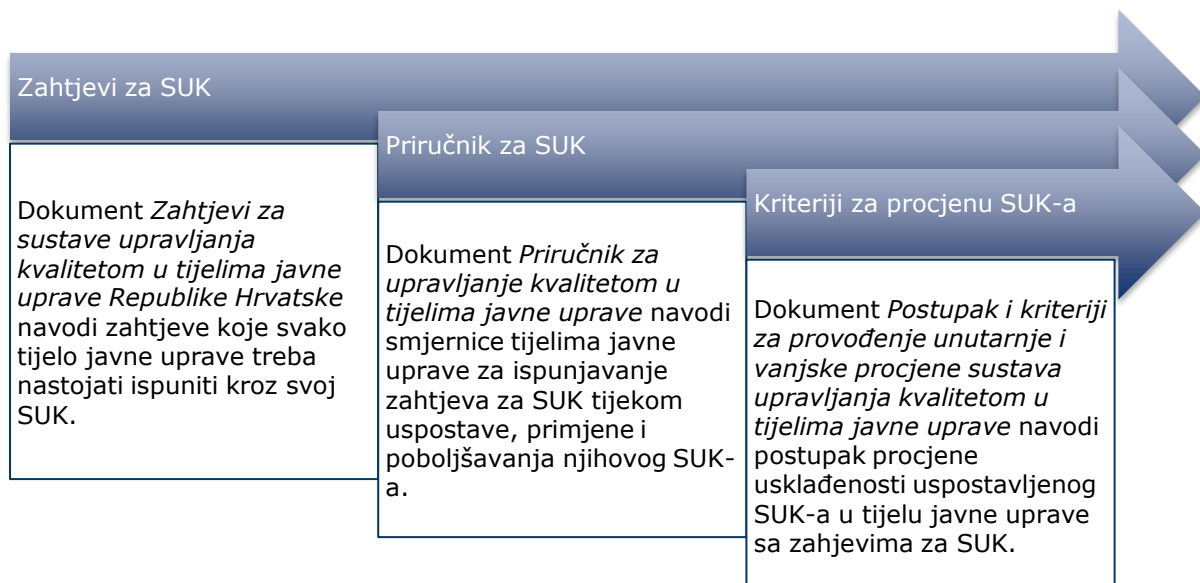
Ovaj je priručnik izrađen u sklopu projekta *Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u javnu upravu Republike Hrvatske* te je temeljen na prethodno usvojenim dokumentima *Okvir i preduvjeti za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi Republike Hrvatske*, *Metodologija upravljanja kvalitetom u javnoj upravi Republike Hrvatske* i *Izveštaj o uvođenju sustava upravljanja kvalitetom u pilot-tijelima*.

Općeniti cilj projekta *Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u javnu upravu Republike Hrvatske* je povećanje učinkovitosti javne uprave kroz optimizaciju i standardizaciju poslovnih procesa i uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, čime treba doprinijeti ostvarenju vizije moderne javne uprave koja će pridonositi gospodarskom i održivom razvoju hrvatskog društva pružanjem javnih usluga na pouzdan, predvidiv i društveno odgovoran način.

2. Svrha priručnika za upravljanje kvalitetom u tijelima javne uprave

Svrha ovog priručnika za upravljanje kvalitetom je osigurati smjernice, voditeljima upravljanja kvalitetom, stručnim suradnicima za kvalitetu, vlasnicima procesa i voditeljima ustrojstvenih jedinica, za uspostavu, primjenjivanje i poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom u njihovom tijelu javne uprave.

Dokument *Priručnik za upravljanje kvalitetom u tijelima javne uprave* je izravno povezan s dokumentima *Zahtjevi za sustave upravljanja kvalitetom u tijelima javne uprave Republike Hrvatske* i *Postupak i kriteriji za provođenje unutarnje i vanjske procjene sustava upravljanja kvalitetom u tijelima javne uprave*, čineći zajedno operativnu dokumentaciju za uspostavu, primjenu i poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom u svakom tijelu javne uprave posebno.



Slika 1 – Prikaz odnosa operativnih dokumenata za upravljanje kvalitetom u tijelima javne uprave

3. Pristupi upravljanju kvalitetom

3.1. Općenito

Kako bi osiguralo zadovoljstvo korisnika svojih usluga te djelotvornost i učinkovitost svojih procesa, tijelo javne uprave treba uspostaviti, primjenjivati i poboljšavati svoj sustav upravljanja kvalitetom prema sljedećim pristupima:

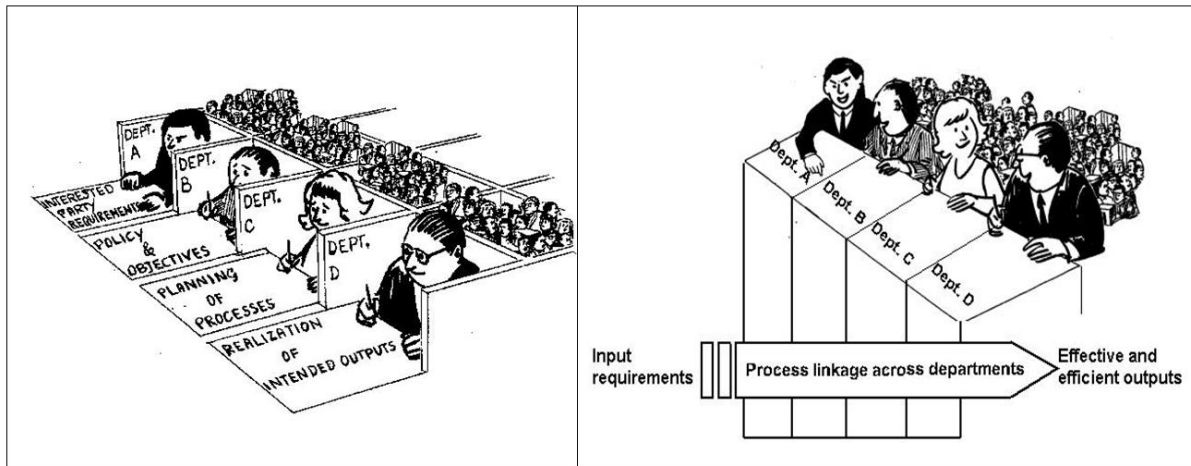
- procesni pristup
- preventivni pristup
- pristup neprekidnog poboljšavanja
- pristup vitkog upravljanja s usmjerenošću prema izvrsnosti.

3.2. Procesni pristup

Međufunkcijski procesi uobičajeni su u javnoj upravi. Ključno je uspješno objediniti upravljanje tim procesima jer djelotvornost, učinkovitost i prilagodljivost procesa uvelike ovise o prijelazu s organizacije poslovanja kroz hijerarhiju funkcijskih ustrojstvenih jedinica (tzv. funkcijske silose) na procesni pristup, utemeljen na suradnji i ujedinjenju radi stvaranja vrijednosti za građane i ostale korisnike.

Kako bi organizacije učinkovito funkcionirale, moraju utvrditi brojne, međusobno ovisne i povezane procese i njima upravljati. Često je rezultat jednog procesa izravni ulaz u sljedeći proces. Sustavno utvrđivanje procesa i upravljanje procesima koji se primjenjuju u organizaciji, i osobito uzajamno djelovanje između takvih procesa, naziva se „procesnim

pristupom”.¹ Dosljedni i predvidljivi rezultati postižu se djelotvornije i učinkovitije kada se aktivnosti razumiju i kada se njima upravlja kao međusobno povezanim procesima koji funkcioniraju kao skladan sustav.²



Slika 2 – Konceptualni prikaz primjera procesnog povezivanja između odjela neke organizacije³

Procesni pristup uključuje sustavno upravljanje procesima kako bi se stvarale vrijednosti za korisnike i druge zainteresirane strane te kako bi se povećala učinkovitost, djelotvornost i prilagodljivost organizacije u postizavanju postavljenih ciljeva. Procesni pristup uvodi horizontalno upravljanje, fokusirajući se na poboljšavanje učinka procesa (a ne funkcijskih ustrojstvenih jedinica) te prelazeći barijere između različitih funkcijskih jedinica i ujedinjujući njihovu usmjerenost na glavne ciljeve organizacije. Pri tome, primjena ciklusa „planiranje – provođenje – provjeravanje – djelovanje“ (Plan-Do-Check-Act – PDCA) omogućuje organizaciji da osigura odgovarajuće upravljanje svojim procesima.

¹ ISO 9001:2008 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi, ISO, 2008.

² ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom -- Temeljna načela i terminološki rječnik, ISO, 2015.

³ ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems, ISO

Prednosti procesnog pristupa su:

- integracija i usklađivanje procesa kako bi se omogućilo postizanje željenih rezultata
- sposobnost usmjeravanja na djelotvornost i učinkovitost procesa
- pružanje povjerenja korisnicima i drugim zainteresiranim stranama o dosljednom djelovanju organizacije
- transparentnost poslovanja unutar organizacije
- niži troškovi i stvaranje kraćih vremena ciklusa pružanja usluga, učinkovitim korištenjem resursa
- poboljšani, dosljedni i predvidljivi rezultati
- pružanje mogućnosti provedbe fokusiranih i prioriternih inicijativa za poboljšanje
- poticanje uključenosti ljudi i pojašnjenje njihovih odgovornosti.⁴

U usporedbi s drugim pristupima, glavna prednost procesnog pristupa je u upravljanju interakcijama između procesa, elementima procesa (tj. izvorima procesnih ulaza, procesnim ulazima, procesnim aktivnostima, procesnim odgovornostima, procesnim izlazima i primateljima procesnih izlaza) te sučeljima između funkcionalnih hijerarhija organizacije.

Procesni pristup je jedno od načela upravljanja kvalitetom opisanih u međunarodnoj normi ISO 9001, kao i temelj globalno vodećih metodologija operativne izvrsnosti kao što su Lean i 6 Sigma.

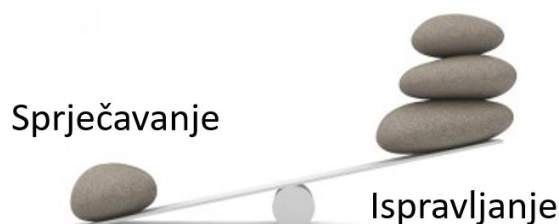
⁴ ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems, ISO

3.3. Preventivni pristup

Kako bi bilo poboljšano zadovoljstvo građana i poslovnih subjekata javnim uslugama, nužno je da rukovoditelji i svi djelatnici u javnoj upravi, pored alata i postupaka za žurno ispravljanje pogrešaka, prihvate i koriste alate i postupke za sprječavanje pojavljivanja i ponavljanja pogrešaka u radu i drugih nesukladnosti.

Preventivni pristup uključuje:

- prepoznavanje rizika i poduzimanje radnji povezanih s tim rizicima kako bi poželjni učinci procesa bili poboljšani, a neželjene posljedice bile spriječene ili umanjene, uključujući i uklanjanje uzroka mogućih nesukladnosti radi sprečavanja njihova pojavljivanja
- po potrebi, poduzimanje radnji za uklanjanja uzroka nesukladnosti radi sprečavanja njihova ponavljanja.



Slika 3 – Konceptualan prikaz utjecaja koji sprječavanje nesukladnosti i ispravljanje nesukladnosti ostvaruje na zadovoljstvo korisnika te djelotvornost i učinkovitost procesa

Za razliku od popravnog pristupa, preventivni se više usmjerava na prethodnu provjeru postupaka i procesa u odnosu na naknadnu provjeru usluga i proizvoda te, stoga, na izbjegavanje pogrešaka u odnosu na otkrivanje pogrešaka, što dovodi do znatnog smanjenja broja i posljedica odstupanja od planiranih rezultata.

Preventivni pristup dovodi do poboljšanja učinaka poslovanja ublažavanjem budućih problema i povećanjem učinkovitosti i djelotvornosti procesa.

3.4. Pristup neprekidnog poboljšavanja

Svjedoci smo brzih i globalnih promjena u svim sferama ljudskog djelovanja pa tako i u javnim uslugama: korisnici usluga su sve zahtjevniji i osjetljiviji na birokratske prepreke i korupciju, gospodarske krize i epidemije su sve češće, a tu su i nove tehnologije, novi propisi u vezi s ljudskim pravima, okolišem, zdravljem, sigurnošću, rizicima itd. U takvim okolnostima, neprekidne promjene su nužnije nego ikad.

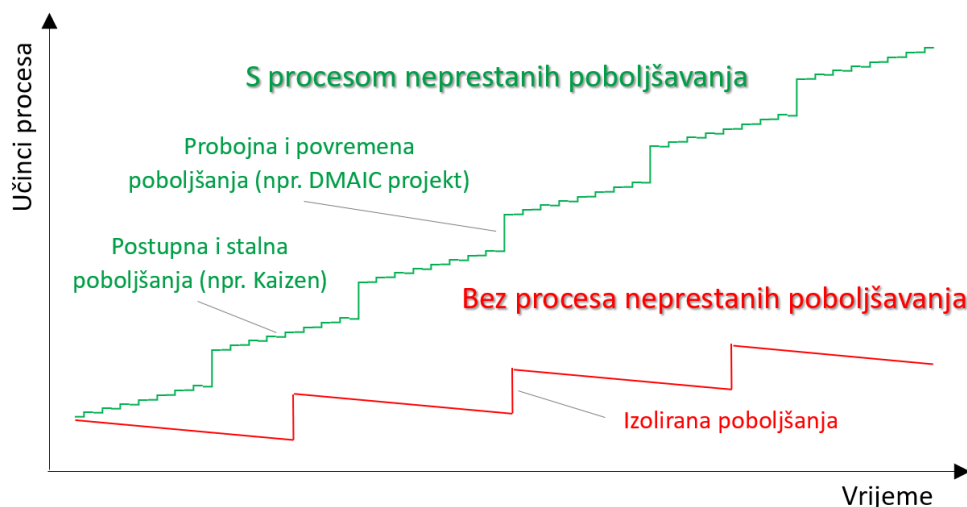
Uspješne organizacije su stoga stalno usmjerene na poboljšavanje, koje je neophodno za održavanje trenutne razine učinka, odgovaranje na promjene u unutarnjim i vanjskim okolnostima te stvaranje novih prilika⁵.

Često se inicijative za poboljšanja provode bez ozbiljnog planiranja, odluke se temelje na simptomima, a ne temeljnim uzrocima problema, ne postoji stručno mjerenje i analiza postojećeg stanja, ne koriste se primjereni i potvrđeni alati kvalitete niti je ustrojeno upravljanje promjenama (tj. osigurana svijest, želja, znanje i sposobnost za provođenje i osnaživanje promjena). To neizbježno dovodi do neposrednog neuspjeha tih inicijativa ili učinci tih inicijativa nisu održivi i s vremenom slabe dok potpuno ne nestanu. Kako bi se izbjegao takav ishod, prilike za poboljšanja treba oživjeti kroz proces neprekidnog poboljšavanja uspostavljen tako da je,

⁵ Quality management principles, ISO, 2015.

između ostalog, temeljen na ciklusu PDCA i da kod širokog kruga zaposlenika stvori kulturu stalnog traganja za poboljšanjima.

Pri tome, iskustvo pokazuje da je potrebna kombinacija onih napora koji osiguravaju postupna, ali neprestana, poboljšavanja i onih napora koji osiguravaju značajna i probojna (često i strukturna), ali povremena, poboljšanja. Kada postupci koje osiguravaju neprestana postupna poboljšanja postanu dijelom sustava upravljanja i procesa organizacije, oni također osiguravaju sposobnosti za postizanje održivih značajnih poboljšanja i strukturnih reformi.



Slika 4 – Prikaz primjera poboljšana učinka tijekom vremena s i bez uspostavljenog procesa neprestanih poboljšavanja

Prednosti pristupa neprekidnog poboljšavanja su:

- poboljšani učinak procesa, organizacijske sposobnosti i zadovoljstvo korisnika
- povećana usredotočenost na istragu i utvrđivanje temeljnih uzroka, popraćeno preventivnim i popravnim radnjama

- poboljšana sposobnost predviđanja i odgovaranja na unutarnje i vanjske rizike i prilike
- poboljšano razumijevanje postupnog i značajnog poboljšavanja
- poboljšano korištenje učenja za poboljšavanje
- povećani poticaji za inovacije⁶.

3.5. Pristup vitkog upravljanja procesima s usmjerenošću prema izvrsnosti

Prema podacima prikupljenim u okviru brojnih istraživanja, među kojima je i istraživanje kojeg je od 2004. do 2008. g. provelo Sveučilište u Cardiffu, oko 50 % vremena od svih aktivnosti koje se provode u uslužnim procesima, sličnim procesima javne uprave, predstavlja vrijeme aktivnosti koje ne dodaju vrijednost usluzi i koje su potpuno nepotrebne.⁷

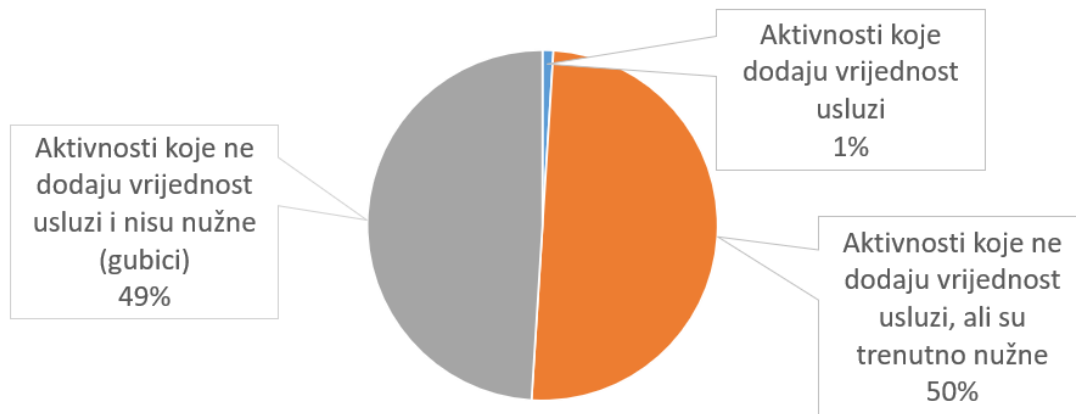
Upravo se u tim aktivnostima koje nisu nužne nalazi veliki i bogati izvor prilika za poboljšanja, i upravo se time bavi pristup vitkog upravljanja procesima – poboljšanjem djelotvornosti, učinkovitosti i prilagodljivosti procesa kroz smanjenja:

- gubitaka, tj. aktivnosti u procesima koje koriste resurse bez stvaranja vrijednosti za kupca
- neujednačenosti, tj. gubitaka uzrokovanih varijacijama u ulazima u proces, načinu rada, značajkama ljudskih i materijalnih resursa, opterećenosti kapaciteta, mjerenju procesnih značajki, izlazima iz procesa i sl.

⁶ Quality management principles, ISO, 2015.

⁷ Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving, Lean Enterprise Research Centre, Cardiff University, 2008.

- preopterećenja, tj. nepotrebnog ili nerazumnog opterećenja resursa preko njihovih kapaciteta.



Slika 5 – Uobičajeni odnos između različitih vrsta aktivnosti u procesima u kojima protječu informacije

Pristup vitkog upravljanja temeljen je na metodologiji *Lean*, koja je danas globalno najkorištenija metodologija za poboljšanje poslovnih procesa u gotovo svim djelatnostima, a čija se izvedenica *Lean government* uspješno koristi kako bi se spoznali te zatim primijenili najučinkovitiji načini pružanja javnih usluga u skladu s potrebama korisnika. Kroz prepoznavanje i uklanjanje gubitaka, preopterećenosti i neujednačenosti u procesima, uključenosť i uvažavanje zaposlenika na svim razinama i neprekidnu težnju k izvrsnosti, načela, metode i alati *Leana* dovode do realizacije pune vrijednosti usluge i proizvoda koje je korisnik želio uz učinkovitu uporabu resursa.

Također, osim za primjenu vitkog pristupa upravljanju, mnogi alati *Leana* izravno omogućuju i operacionalizaciju svih ostalih ovdje navedenih pristupa, što dovodi do sljedećeg:

- povećanje produktivnosti rada
- poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga

-
- smanjenje troškova (nepotrebnog vremena, nepotrebnih resursa, nepotrebnog prostora, nepotrebne energije i sl.)
 - povećanje zadovoljstva korisnika usluga
 - povećanje zadovoljstva zaposlenika.

4. Resursi za upravljanje kvalitetom

Za uspostavu djelotvornog sustava upravljanja kvalitetom (u nastavku i: SUK) u tijelima javne uprave, kao i primjenu i neprekidno poboljšavanje tog sustava, potrebno je osigurati sljedeće ključne resurse:

- zaposlenici
- znanje
- radno okruženje
- programska podrška
- savjetodavna podrška.

4.1. Zaposlenici

Svako tijelo javne uprave, sukladno svojim potrebama, mora odrediti i osigurati osobe nužne za djelotvornu primjenu SUK-a i za odvijanje svojih procesa.

Pri utvrđivanju potrebnih osoba potrebno je razmotriti imenovanja za sljedeća radna mjesta i radne uloge:

- a) u središnjem operativnom tijelu za upravljanje kvalitetom javne uprave:
- radna mjesta: voditelj ustrojstvene jedinice, voditelj upravljanja kvalitetom (jedan zaposlenik) i stručni suradnik za kvalitetu (jedan ili više zaposlenika)
 - radne uloge: vlasnik procesa (više izvršitelja), voditelj procesa (više izvršitelja), vodeći procjenitelj SUK-a (više izvršitelja) i unutarnji procjenitelj SUK-a (više izvršitelja);
- b) u složenijim tijelima javne uprave:

- radna mjesta: voditelj upravljanja kvalitetom (jedan zaposlenik) i stručni suradnik za kvalitetu (jedan ili više zaposlenika)
 - radne uloge: vlasnik procesa (više izvršitelja), voditelj procesa (više izvršitelja), unutarnji procjenitelj SUK-a (više izvršitelja) i vodeći procjenitelj SUK-a (po mogućnosti, jedan ili više izvršitelja);
- c) u jednostavnijim tijelima javne uprave:
- radna mjesta: voditelj upravljanja kvalitetom (po potrebi, nijedan ili jedan zaposlenik)
 - radne uloge: voditelj kvalitete (jedan izvršitelj ako nije imenovan voditelj upravljanja kvalitetom ili nijedan izvršitelj ako je imenovan voditelj upravljanja kvalitetom), vlasnik procesa (nijedan do više izvršitelja), voditelj procesa (više izvršitelja) i unutarnji procjenitelj SUK-a (po mogućnosti, jedan ili više izvršitelja).

Za potrebe ovog dokumenta, pojam *Složenija tijela javne uprave* se odnosi na: a) ministarstva, b) izvanproračunske korisnike državnog proračuna koji imaju više od 50 zaposlenih ili godišnje rashode i izdatke veće od 400.000.000,00 kuna, c) županije, d) Grad Zagreb, e) gradove sjedišta županija s više od 50 zaposlenih i f) gradove s više od 35.000 stanovnika. *Jednostavnija tijela javne uprave* su sva ona tijela javne uprave koja ne zadovoljavaju navedene kriterije za složenija tijela javne uprave.

Radna mjesta i radne uloge te njihova potrebna osposobljenost i odgovornosti su opisani u dokumentu *Okvir i preduvjeti za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi Republike Hrvatske*, odlomak 6. *Ustroj za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi Republike Hrvatske*.

Čelnici tijela javne uprave su odgovorni, svaki u svome tijelu, za osiguranje dovoljnog broja zaposlenika primjereno osposobljenih za djelotvornu primjenu SUK-a i za odvijanje procesa.

Središnje operativno tijelo za upravljanje kvalitetom javne uprave će poduzimati mjere kako bi osiguralo stjecanje potrebne osposobljenosti zaposlenika tijela javne uprave za poslove voditelja upravljanja kvalitetom, stručnog suradnika za kvalitetu, unutarnjeg procjenitelja sustava upravljanja kvalitetom i vodećeg procjenitelja sustava upravljanja kvalitetom. Izobrazbu i certificiranje za stjecanje navedene osposobljenosti provodit će *Državna škola za javnu upravu* i pravne osobe kojima je središnje operativno tijelo za upravljanje kvalitetom javne uprave izdalo ovlaštenje za provođenje izobrazbe (tzv. ovlaštenici izobrazbe).

4.2. Znanje

Kako bi tijelo javne uprave moglo uspostaviti, primijeniti, održavati i neprekidno poboljšavati svoj SUK, potrebno je njegovim zaposlenicima osigurati stjecanje znanja o:

- zahtjevima za SUK utvrđenim u dokumentu *Zahtjevi za sustave upravljanja kvalitetom u tijelima javne uprave Republike Hrvatske*
- alatima kvalitete i mogućim načinima za ispunjenje zahtjeva SUK-a
- alatima za rješavanje problema
- tehnikama procjenjivanja SUK-a utvrđenim u dokumentu *Postupak i kriteriji za provođenje unutarnje i vanjske procjene SUK-a u tijelima javne uprave*

- po mogućnosti, načelima, metodama i alatima *Lean-upravljanja* ili slične metodologije za sustavno, neprekidno i značajno poboljšavanje učinkovitosti i djelotvornosti procesa i kvalitete javnih usluga
- po mogućnosti, metodama i alatima za *procesni benchmarking* ili drugu metodu poboljšavanja procesa i usluga usporednom prilagodbom najboljih praksi
- po potrebi, ostalim metodama i alatima za poboljšanje zadovoljstva građana i poslovnih subjekata kao korisnika javnih usluga.

Stjecanje znanja treba biti osigurano iz sljedećih izvora:

- a) ugovoreni pružatelji savjetodavnih usluga – kroz pružanje usluga savjetovanja za razumijevanje i zadovoljavanje zahtjeva SUK-a tijekom uspostave SUK-a
- b) *Državna škola za javnu upravu* i pravne osobe kojima je središnje operativno tijelo za upravljanje kvalitetom javne uprave izdalo ovlaštenje za provođenje certifikacijskih izobrazbi (tzv. ovlaštenici izobrazbe) – kroz provođenje programa izobrazbi za stjecanje osposobljenosti za voditelja upravljanja kvalitetom, stručnog suradnika za kvalitetu, unutarnjeg procjenitelja SUK-a i vodećeg procjenitelja SUK-a
- c) pravne osobe koja raspolažu znanjima o upravljanju potpunom kvalitetom – kroz, po potrebi, pružanje usluga izobrazbi i savjetovanja za primjenu metodologija, metoda i alata za poboljšavanja SUK-a, procesa i usluga
- d) unutarnja društvena mreža – kroz korištenje wikija za učenje iz dokumentiranih kolektivnih iskustava i znanja, kroz korištenje foruma za razmjenu i arhiviranje mišljenja i iskustava, kroz videokonferencije za

učenje na daljinu i zajednički rad te kroz druge suradničke alate društvenih medija

- e) informacijski sustav za podršku upravljanju kvalitetom u javnoj upravi *eSUK* – kroz uvid u dokumentirane informacije i podatke o postojećim praksama i rezultatima upravljanja kvalitetom i procesima
- f) osobni kontakt – kroz prijenos znanja s jednog zaposlenika na drugog i zajedničko rješavanje zadataka i problema.

Čelnici tijela javne uprave u koordinaciji sa središnjim operativnim tijelom za upravljanje kvalitetom javne uprave su odgovorni za utvrđivanje, stjecanje, stvaranje, dijeljenje, pohranjivanje, primjenu i prosudbu znanja o upravljanju kvalitetom u svojoj organizaciji.

4.3. Radno okruženje

Za učinkovitost i djelotvornost SUK-a i njegovih procesa važno je da tijelo javne uprave stvori i održava takvo okruženje u kojem će:

- kultura povjerenja i privrženosti načelima kvalitete biti uspostavljena
- stalno traganje za poboljšanjima biti zadatak svih zaposlenika
- svi zaposlenici na svim razinama, sukladno svojim odgovornostima i zaduženjima, biti uključeni u SUK
- potrebni resursi, izobrazbe i ovlasti biti osigurani zaposlenicima za obavljanje njihovih poslova
- razmjena znanja i iskustva biti olakšana
- svi zaposlenici biti poticani da bez straha i kroz otvorenu raspravu preuzimaju inicijative za poboljšanje i inovacije
- timski rad kroz krugove kvalitete ili sličnu suradnju među zaposlenicima biti promican za neprekidno poboljšavanje u cijeloj organizaciji

- čelnik i rukovoditelji na svim razinama biti pozitivni primjeri zaposlenicima
- učenje i usavršavanje zaposlenika biti prepoznato i priznato
- sustav nagrađivanja biti takav da ohrabruje i motivira aktivnosti upravljanja kvalitetom te nagrađuje doprinos svakog zaposlenika.

S obzirom na to da stvaranje opisanog radnog okruženja iziskuje znatnu promjenu organizacijske kulture, potrebno je uspostaviti upravljanje promjenama koje uključuje:

- stvaranje svijesti kod zaposlenika o potrebi promjene
- buđenje želje za sudjelovanjem i podržavanjem promjena
- stjecanje znanja o tome kako provesti promjenu
- pretvaranje znanja u sposobnost za provedbu i primjenu promjena
- osnaživanje i održavanje postignutih promjena.

Čelnik tijela javne uprave je odgovoran za stvaranje i održavanje opisanog radnog okruženja.

4.4. Programska podrška

Za uspostavu, primjenu i neprekidno poboljšavanje SUK-a u javnoj upravi osigurana je sljedeća programska podrška na državnoj razini:

- računalni informacijski sustav za podršku upravljanju kvalitetom u javnoj upravi *eSUK*
- unutarnja društvena mreža za suradnju i komunikaciju u vezi SUK-a te stjecanje i dijeljenje znanja.

eSUK je računalno rješenje za upravljanje procesima, dokumentima, ciljevima, inicijativama, izvještajima, anketama i procjenjivanjima.

Njegova svrha je pružiti funkcionalnost pohranjivanja i obrade podataka vezanih uz upravljanje kvalitetom i poslovnim procesima u tijelima javne uprave (TJU) sa sljedećim značajkama i funkcionalnostima:

- strukturirana organizacija informacija vezanih uz upravljanje kvalitetom u pojedinim TJU-ima
- mogućnost pohrane i obrade podataka u strukturiranom i nestrukturiranom obliku
- registar tijela javne uprave i relevantnih poslovnih procesa
- napredni alati za provođenje procjenjivanja, procesnu simulaciju i analitiku, te provođenje anketiranja
- izvještaji
- organizacija i praćenje postupaka unaprjeđenja kvalitete.

Unutarnja društvena mreža je računalno informacijsko rješenje koje će se koristiti za utvrđivanje, stjecanje, stvaranje, dijeljenje i pohranjivanje znanja prilikom uspostave, primjene, održavanja i neprekidnog poboljšavanja SUK-a. Unutrašnja društvena mreža omogućuje suradnju i komunikaciju unutar samostalno definiranih skupina u tijelima javne uprave (npr. za krugove kvalitete, projektne timove i sl.), cijelih tijela javne uprave i javne uprave u cjelini, a uključuje značajke kao što su: mrežni sastanci, videokonferencije, wikiji, forumi, zajedničko korištenje datoteka i sl. Primjeri takvog rješenja su *Teams, Yammer, Slack, Jive* i sl.

Središnje operativno tijelo za upravljanje kvalitetom javne uprave je odgovorno za osiguranje raspoloživosti eSUK-a, dok je svako tijelo javne uprave odgovorno za osiguranje svoje prikladne unutarnje društvene mreža za suradnju i komunikaciju u vezi SUK-a te stjecanje i dijeljenje znanja.

4.5. Savjetodavna podrška

Kako bi tijela javne uprave djelotvorno i učinkovito uspostavila svoj SUK, tj. uskladila svoje poslovanje sa zahtjevima za SUK, trebaju razmotriti korištenje savjetodavne podrške, npr. za:

- a) pokretanje projekta, što uključuje upoznavanje najvišeg rukovodstva organizacije s metodologijom, imenovanje članova projektnog tima i utvrđivanje plana projekta
- b) odabiranje prioriteta poboljšanja, što uključuje provođenje izobrazbe o zahtjevima za SUK, analizu usklađenosti, utvrđivanje inicijalnih prioritetnih područja za poboljšavanje organizacije i usklađivanje plana projekta
- c) poboljšavanje prioritetnih područja, što uključuje osmišljavanje rješenja za usklađenje sa zahtjevima za SUK u prioritetnim područjima, provođenje provedbenih izobrazbi i savjetovanja te uvođenje u primjenu utvrđenih rješenja za usklađivanje
- d) unutarnje procjenjivanje SUK-a, što uključuje pripremu i provedbu unutarnje procjene SUK-a u cijelom tijelu javne uprave te izradu izvještaja o toj procjeni
- e) utvrđivanje ciljeva i inicijativa, što uključuje prevođenje prioritetnih prijedloga za poboljšanje SUK-a u ciljeve i ciljane vrijednosti i inicijative organizacije.

5. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom

5.1. Općenito

Očekuje se da će tijelo javne uprave primjenom sustava upravljanja kvalitetom poboljšati svoju sposobnost za:

- povećanje razine kvalitete javnih usluga koje pruža građanima i poslovnim subjektima
- povećanje zadovoljstva korisnika svojih usluga
- povećanje učinkovitosti i djelatnosti svojih procesa
- provođenje inicijativa održivog razvoja
- dokazivanje sukladnosti s utvrđenim zahtjevima SUK-a u javnoj upravi.

Stoga, uspostavi SUK-a ne treba pristupiti kao izdvojenoj cjelini, nego tako da se rezultati projekta usklade s postojećim ključnim strategijama, inicijativama i ostalim dijelovima poslovanja tijela javne uprave.

Svako tijelo javne uprave treba utvrditi način uspostave, primjene i poboljšavanja SUK-a u skladu sa svojim potrebama.

5.2. Rok i raspored uspostave sustava upravljanja kvalitetom u tijelu javne uprave

Dosljedno ispunjavanje postavljenih zahtjeva SUK-a u sve dinamičnijem i složenijem okruženju može predstavljati izazov za pojedina tijela javne uprave.

Stoga svako tijelo javne uprave treba primijeniti plan za uspostavu SUK-a koji najbolje odgovara njegovoj poslovnoj zrelosti i njegovim kapacitetima

za planiranje i usvajanje promjena, ali tako da se ta uspostava provede u obliku projekta koji će završiti najkasnije za 12 mjeseci od dana početka uspostave.

Ako se uspostava SUK-a provodi sukcesivno, preporučuje se usklađenja sa zahtjevima SUK-a prvo provesti u područjima koja su prioritetna za tijelo javne uprave.

#	Skupina aktivnosti	Mjesec projekta								
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	Pokretanje projekta	■								
2.	Određivanje prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima SUK-a	■								
3.	Utvrdjivanje modela procesa		■							
4.	Osmišljavanje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a		■	■	■	■	■			
5.	Dokumentiranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a			■	■	■	■	■		
6.	Uvođenje u primjenu mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a			■	■	■	■	■		
7.	Provođenje unutarnje procjene SUK-a								■	
8.	Utvrdjivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja SUK-a									■

Slika 6 – Prikaz primjera rasporeda aktivnosti projekta uspostave SUK-a

Preporučuju se sljedeće skupine aktivnosti projekta i njihov slijed, što svako tijelo može prilagoditi svojim potrebama i postojećoj situaciji, :

1. pokretanje projekta
2. određivanje prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima SUK-a
3. utvrđivanje modela procesa
4. osmišljavanje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a

5. dokumentiranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a
6. uvođenje u primjenu mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a
7. provođenje unutarnje procjene SUK-a
8. utvrđivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja.

U nastavku su dane smjernice za provođenje prethodno navedenih preporučenih skupina aktivnosti uspostave SUK-a u tijelu javne uprave.

5.3. Pokretanje projekta

Pokretanje projekta uspostave SUK-a uključuje sljedeće aktivnosti:

1. upoznavanje najvišeg rukovodstva tijela javne uprave s pristupom i metodologijom uspostave SUK-a
2. imenovanje članova projektnog tima
3. utvrđivanje plana projekta
4. odobravanje članova projektnog tima i plana projekta.

Preporučuje se prve tri od prethodno navedenih aktivnosti pokretanja projekta provesti pod vodstvom stručnog savjetnika, u ukupnom trajanju od tri do šest sati, u obliku jedne ili dvije savjetodavne radionice, uz sudjelovanje:

- najvišeg rukovodstva tijela javne uprave, uključujući i čelnika
- potencijalnih članova projektnog tima
- potencijalnih ili postojećih vlasnika procesa
- voditelja ustrojstvenih jedinica.

Na prvoj savjetodavnoj radionici (ako se ova aktivnost provodi kroz dvije radionice) ili u prvom dijelu radionice (ako se ova aktivnost provodi kroz

jednu radionicu), sudionike treba upoznati s pristupom i metodologijom, tj. s:

- pristupom upravljanju kvalitetom u javnoj upravi RH
- svrhom i prednostima primjenjivanja utvrđene metodologije upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH
- načelima upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH
- modelom upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH
- na razini šire slike, zahtjevima za SUK u javnoj upravi RH
- projektom uspostave SUK-a u predmetnom tijelu javne uprave.

Temeljeno na stečenim saznanjima o pristupu i metodologiji, na drugoj radionici (ako se ova aktivnost provodi kroz dvije radionice) ili u nastavku iste radionice (ako se ova aktivnost provodi kroz jednu radionicu) potrebno je:

- provesti ili predložiti imenovanje članova projektnog tima
- utvrditi ili predložiti nacrt plana projekta, s ciljevima projekta, krajnjim rokovima i prolaznim vremenima projekta, projektnim aktivnostima, projektnim odgovornostima, resursima potrebnima za provođenje projekta i rizicima za projekt.

Po završetku radionice/radionica, čelnik tijela ili od njega određeni član najvišeg rukovodstvo odobrava članove projektnog tima i plan projekta.

Primjer plana projekta uspostave SUK-a u tijelo javne uprave nalazi se u prilogu 1.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na pokretanje projekta je do dva tjedna.

5.4. Određivanje prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom

Određivanje prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima SUK-a uključuje sljedeće aktivnosti:

1. provođenje izobrazbe o zahtjevima SUK-a
2. analiza usklađenosti poslovanja sa zahtjevima SUK-a
3. određivanje prioriternih područja za poboljšavanje usklađenosti sa zahtjevima SUK-a
4. usklađivanje plana projekta.

Preporučuje se prve tri od prethodno navedenih aktivnosti određivanja prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima SUK-a provesti pod vodstvom stručnog savjetnika, u ukupnom trajanju od oko 15 sati, u obliku dvije ili tri savjetodavne radionice, uz sudjelovanje:

- imenovanih članova projektnog tima
- potencijalnih ili postojećih vlasnika procesa
- voditelja ustrojstvenih jedinica
- budućih unutarnjih procjenitelja SUK-a.

U sklopu prethodno navedene savjetodavne radionice, sudionike treba upoznati sa zahtjevima SUK-a u javnoj upravi Republike Hrvatske, uključujući upoznavanje s:

- pristupom upravljanju kvalitetom u javnoj upravi RH
- svrhom i prednostima primjenjivanja utvrđene metodologije upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH
- načelima upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH
- modelom upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH

– detaljno, zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom u javnoj upravi RH.

Usporedno s upoznavanjem sa zahtjevima SUK-a, sudionici savjetodavne radionice trebaju analizirati razinu usklađenosti svoga tijela sa zahtjevima SUK-a za javnu upravu kroz:

- otvorenu diskusiju
- savjetovanje sa zaposlenicima koji su predmetni stručnjaci
- pregledavanje dostupne (upravljačke) dokumentacije.

Temeljem tih saznanja i vodeći računa o projektnim ograničenjima i potrebama, tj. o poslovnoj zrelosti tijela, kapacitetima za planiranje i usvajanje promjena te utjecaju pojedinih područja na učinkovitost i djelotvornost procesa i zadovoljstvo korisnika, sudionici savjetodavne radionice utvrđuju prioriteta područja za poboljšanje.

Pri tome se može koristiti alat *Matrica odluke* (engl. *Decision matrix*) shodno kojem se:

1. postavlja do 5 ciljeva usklađenja poslovanja tijela sa zahtjevima SUK-a
2. sučeljavaju ciljevi kako bi se, ocjenama 1 (manje bitno), 3 (jednako bitno) i 5 (bitnije), kvantificirao njihov relativni međuodnos te tako steklo saznanje o tome koji su od ovih ciljeva više, a koji manje bitni
3. ocjenjuje doprinos poboljšavanja potencijalnog područja za poboljšavanje postizanju svakog zasebnog definiranog cilja, primjenom ocjena od 1 (najmanji doprinos kriteriju) do 5 (najveći doprinos kriteriju)
4. određuje redoslijed prioriteta ponderiranjem i sumiranjem ocjena.

Primjer alata *Matrica odluke* nalazi su u prilogu 2.

Po završetku savjetodavne radionice, tijelo može dodatno razmotriti i, prema potrebi, izmijeniti prioritete poboljšavanja koja su utvrđena na radionici. Naime, *Matrica odluke* je djelotvoran, no jednostavan alat kvalitete koji, u svojoj jednostavnosti, ponekad ne može zaokružiti i uključiti svu puninu i složenost poslovanja neke organizacije. U tom kontekstu, *Matrica odluke* služi kao smjernica za donošenje konačnih odluka (u ovom slučaju, o područjima za poboljšavanje), no pri donošenju tih odluka tijelo mora uvažiti i druga saznanja koja posjeduje (kako o samom tijelu tako i o okruženju u kojem djeluje), a koja moguće nisu bila obuhvaćena kriterijima definiranim u *Matrici odluke*.

Nakon što su prioritetna područja za poboljšavanje usklađenosti potvrđena od strane najvišeg rukovodstva, potrebno je osuvremeniti plan projekta s tim informacijama.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na određivanje prioriteta poboljšanja usklađenosti sa zahtjevima SUK-a je do tri tjedna.

5.5. Utvrđivanje modela procesa

Utvrđivanje modela procesa uključuje sljedeće aktivnosti:

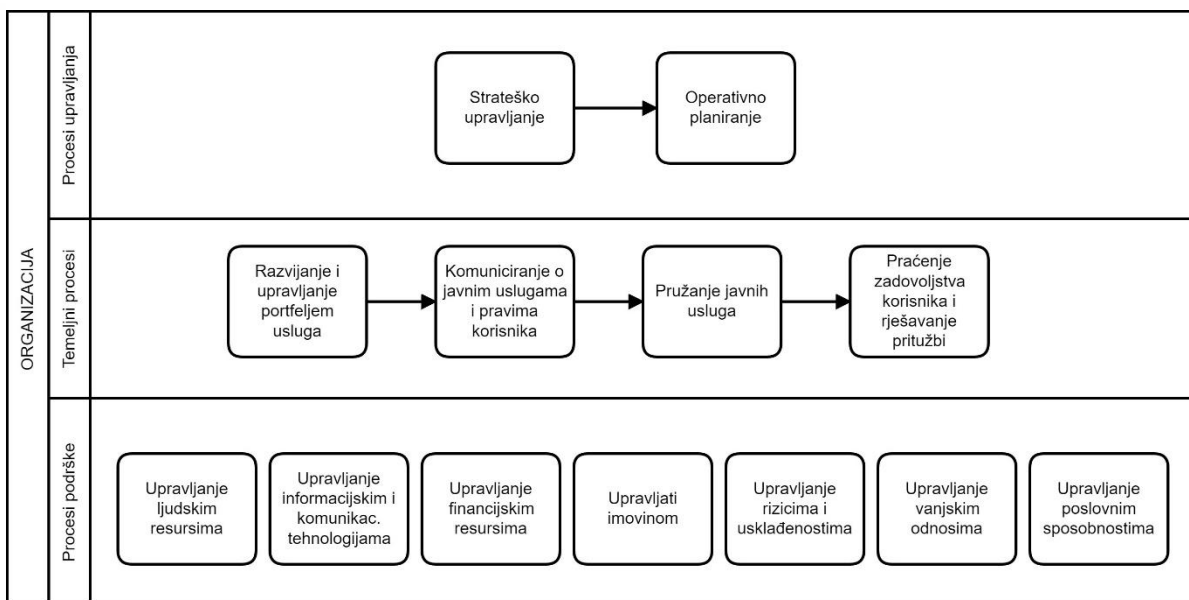
1. provođenje izobrazbe o upravljanju procesima
2. prepoznavanje i dokumentiranje prve razine procesa tijela javne uprave
3. odobravanje modela procesa tijela.

Preporučuje se ove aktivnosti provesti pod vodstvom stručnog savjetnika, u ukupnom trajanju od 7 do 15 sati, u obliku jedne do tri savjetodavne radionice, uz sudjelovanje:

- imenovanih članova projektnog tima
- potencijalnih ili postojećih vlasnika procesa
- voditelja ustrojstvenih jedinica.

U sklopu navedene savjetodavne radionice, sudionike treba upoznati s:

- osnovama upravljanja procesima
- važnosti upravljanja procesima
- odgovornostima za procese (uključujući odgovornosti vlasnika i voditelja procesa)
- najboljim praksama uspostavljanja modela procesa (uključujući primjenu modela procesa APQC-a; od engl. *American Productivity & Quality Center*)
- najboljim praksama opisivanja procesa (uključujući primjenu BPMN-a; od engl. *Business Process Model and Notation*).



Slika 7 – Prikaz primjera 1. razine dijagrama procesa

Temeljem tih saznanja, sudionici radionice trebaju prepoznati i dokumentirati prvu razinu procesa tijela, uključujući:

- upravljačke, temeljne i procese podrške prve razine
- granice tih procesa
- gdje je potrebno za razumijevanje, osnovne aktivnosti tih procesa
- vlasništvo nad tim procesima.

Po završetku radionice, najviše rukovodstvo treba odobriti model procesa.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na utvrđivanje modela procesa je do dva tjedna.

5.6. Osmišljavanje mjera za usklađivanje sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom

Dokument *Zahtjevi za sustave upravljanja kvalitetom u tijelima javne uprave Republike Hrvatske* sadrži zahtjeve SUK-a s kojima se tijelo javne uprave treba uskladiti.

Preporučuje se ovu aktivnost provesti po prioritetnim područjima, pod vodstvom stručnog savjetnika, u obliku tjednih savjetodavnih radionica, uz sudjelovanje:

- voditelja upravljanja kvalitetom
- stručnog suradnika za kvalitetu
- mjerodavnog člana projektnog tima (ovisno o temi sastanka)
- mjerodavnog vlasnika procesa (ovisno o temi sastanka)
- mjerodavnih voditelja ustrojstvenih jedinica (ovisno o temi sastanka)
- predmetnih stručnjaka (ovisno o temi sastanka) koji izravno sudjeluju u procesu koji je tema sastanka.

U sklopu ovih savjetodavnih radionica, sudionici trebaju zajedno osmisliti ili odabrati mjere za usklađenje sa zahtjevima SUK-a kroz:

1. tumačenje zahtjeva SUK-a i prenošenje znanja
2. analiziranje postojećih praksi i potreba tijela
3. predlaganje i/ili razvijanje više mogućih mjera
4. odabiranje mjere optimalne za tijelo javne uprave.

Prilikom osmišljavanja mjera za usklađenje sa zahtjevima SUK-a, tijelo javne uprave treba:

- primijeniti one metode i alate za zadovoljenje zahtjeva SUK-a koji su u skladu s njegovim potrebama
- razmijeniti dobre prakse s drugim tijelima javne uprave, a osobito usporedivim tijelima, te takve dobre prakse nakon prilagodbe iskoristiti za usklađenje sa zahtjevima SUK-a .

Razvijene i odabrane mjere, pored toga što moraju biti u skladu sa zahtjevima SUK-a za javnu upravu, trebaju biti i u skladu s pristupima i načelima upravljanja kvalitetom te temeljena na dokazanim alatima kvalitete.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na osmišljavanje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a je od dva do šest mjeseci, zavisno o veličini i složenosti tijela, kapacitetima za provođenje promjena te postojećoj razini usklađenosti sa zahtjevima SUK-a.

5.7. Dokumentiranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom

Dokumentiranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a uključuje aktivnosti izrade i odobrenja dokumentiranih informacija:

1. koje su potrebne za ispunjavanje zahtjeva koji su obvezni prema dokumentu *Zahtjevi za sustave upravljanja kvalitetom u tijelima javne uprave Republike Hrvatske*
2. koje tijelo samostalno utvrdi da su potrebne za djelotvornost svog SUK-a
3. koje tijelo samostalno utvrdi da su potrebne kao podrška za odvijanje svojih procesa.

Preporučuje se ovu aktivnost provesti neposredno nakon što mjere za usklađenje sa zahtjevima SUK-a budu na savjetodavnim radionicama osmišljene, predložene ili odobrene, prema smjernicama stručnog savjetnika te uz koordinaciju i nadzor voditelja upravljanja kvalitetom.

S ciljem osiguranja jednoobraznosti i preglednosti dokumenata SUK-a, oni mogu biti strukturirani prema odabranim vrstama dokumenata i označavani prema zadanoj sintaksi, a svaka vrsta pripremljena prema predlošcima sa zadanim sadržajem dokumenta, oblikom zaglavlja i podnožja, postavom stranice, stilovima fontova i sl.

Osim jednoobraznosti i preglednosti, dokumenti moraju biti svrsishodni, razumljivi i čitljivi. Razumljivost se može postići prilagodbom dokumenta korisniku s najmanje iskustva, a čitljivost uporabom takvog stila pisanja

koji odgovara razini naobrazbe korisnika, npr. uporabom kratkih rečenica i rječnika koji čine često rabljene riječi, bez dvosmislenosti i nejasnoća.

Neke od mogućih vrsta dokumenata su: priručnici, politike, dijagrami procesa, planovi, radne upute, specifikacije usluga i proizvoda i obrasci za zapise.

Dokumentacija SUK-a ne mora biti u skladu sa strukturom točaka zahtjeva SUK-a, a obično niti ispunjenje pojedinog zahtjeva SUK-a ne mora biti popraćeno posebnim dokumentom.

Poželjno je da se označavanje, verzioniranje, registriranje, objavljivanje i korištenje dokumenata provodi putem mrežnog računalnog portala eSUK.

Primjer radne upute koja utvrđuje način označavanja, registriranja i objavljivanja dokumenata nalazi su u prilogu 3.

Primjer radne upute koja daje smjernice u vezi s oblikovanjem pojedinih vrsta dokumenata nalazi su u prilogu 4.

Primjer radne upute koja daje smjernice za izradu dijagrama procesa nalazi se u prilogu 5.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na dokumentiranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a je od dva do šest mjeseci, zavisno o veličini i složenosti tijela, kapacitetima za provođenje promjena te postojećoj razini usklađenosti sa zahtjevima SUK-a.

5.8. Uvođenje u primjenu mjera za usklađivanje sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom

Uvođenje u primjenu mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a uključuje sljedeće aktivnosti:

1. provođenje provedbenih izobrazbi kako bi zaposlenici mogli djelotvorno i učinkovito primjenjivati utvrđene mjere u svakodnevnom radu
2. integriranje mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a u procese
3. primjenjivanje utvrđenih mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a
4. održavanje i čuvanje zapisa o provedenim radnjama za dokazivanje da su ispunjeni zahtjevi SUK-a
5. nadziranje primjene utvrđenih mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a
6. poduzimanje potrebnih ispravaka za rješavanje problema utvrđenih za vrijeme nadziranja primjene mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a.

Preporučuje se ovu aktivnost provesti neposredno nakon što mjere za usklađenje sa zahtjevima SUK-a budu osmišljene i dokumentirane, prema smjernicama stručnog savjetnika te uz koordinaciju i nadzor voditelja upravljanja kvalitetom.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na uvođenje u primjenu mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a je od dva do šest mjeseci, zavisno o veličini i složenosti tijela, kapacitetima za provođenje promjena te broju mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a.

5.9. Provođenje unutarnje procjene sustava upravljanja kvalitetom

Dokument *Postupak i kriteriji za provođenje unutarnje i vanjske procjene sustava upravljanja kvalitetom u tijelima javne uprave* sadrži detaljnije upute za provođenje unutarnje procjene SUK-a.

Unutarnja procjena SUK-a u okviru uspostave SUK-a u tijelu javne uprave treba se provesti kako bi se:

- ocijenila usklađenost uspostavljenog SUK-a sa zahtjevima za SUK u javnoj upravi na temelju prikupljenih informacija o SUK-u i njegovim učincima
- prepoznale prilike i prikupili prijedlozi za poboljšanje SUK-a.

U tom kontekstu, unutarnju procjenu SUK-a se treba koristiti kao pokretač poboljšanja u tijelu, koji treba rezultirati smjernicama za poboljšavanje sveukupnih učinaka tijela.

Kako bi se unutarnjom procjenom moglo djelotvorno upravljati, potrebno je prethodno uspostaviti proces provedbe unutarnje procjene SUK-a te osposobiti primjeren broj zaposlenika tijela za unutarnje procjenitelje SUK-a u javnoj upravi.

Preporučuje se da provođenje unutarnje procjene SUK-a uključuje sljedeće aktivnosti:

1. osiguravanje predanosti najvišeg rukovodstva tijela kroz upoznavanje sa svrhom, važnosti, koristima i osnovnim aktivnostima unutarnje procjene

2. obavještanje svih zaposlenika tijela o provedbi unutarnje procjene (uključujući svrhu, važnost, koristi i osnovne aktivnosti unutarnje procjene) dostavljanjem obavijesti od strane najvišeg rukovodstva
3. obavještanje voditelja unutarnje procjene i ostalih članova procjeniteljskog tima te procjenjivanih sudionika unutarnje procjene (tj. voditelja upravljanja kvalitetom, stručnog suradnika za kvalitetu, vlasnika procesa, voditelja procesa i voditelja ustrojstvenih jedinica, koji sudjeluju samo kada se procjenjuje njihovo područje) o provedbi unutarnje procjene dostavljanjem *Odluke o provedbi unutarnje procjene* od strane najvišeg rukovodstva
4. usuglašavanje i dostava *Programa unutarnje procjene* (s opsegom, ciljevima, kriterijima i detaljnim vremenskim rasporedom unutarnje procjene)
5. usuglašavanje i dostava *Upitnika unutarnje procjene*
6. osposobljavanje unutarnjih procjenitelja, ako takvo osposobljavanje prethodno nije provedeno ili ako takvo osposobljavanje nije provedeno u proteklih tri godine i u tom razdoblju zaposlenik nije proveo ni jednu unutarnju ili vanjsku procjenu SUK-a
7. prikupljanje dokumentacije kojom se dokazuje usklađenost sa zahtjevima za SUK
8. provedba unutarnje procjene pregledom dokumentacije kojom se dokazuje usklađenost sa zahtjevima za SUK
9. provedba unutarnje procjene na terenu, uključujući prikupljanje informacija od voditelja procjenjivanih područja i evidentiranje prikupljenih dokaza, ocjenjivanje procjenjivanih područja i utvrđivanje snaga te područja i prijedloga za poboljšanja
10. usuglašavanje ocjena, snaga te područja i prijedloga za poboljšanja

11. izrada *Konačnog izvještaja o unutarnjoj procjeni.*

Unutarnju procjenu SUK-a provodi procjeniteljski tim, kojeg obično čine:

- voditelj unutarnje procjene
- do pet ostalih članova procjeniteljskog tima, ovisno o veličini i složenosti tijela.

Preporučuje se ovu aktivnost provesti pod vodstvom stručnog savjetnika.

Poželjno je da se zapisi o provedenim unutarnjim ocjenama održavaju putem mrežnog računalnog portala *eSUK*, uključujući zapise o dodijeljenim ocjenama usklađenosti, prikupljenim dokazima, utvrđivanih snaga te područja i prijedloga za poboljšanja.

Primjer odluke o provedbi unutarnje procjene SUK-a nalazi su u prilogu 6.

Primjer programa unutarnje procjene SUK-a nalazi su u prilogu 7.

Primjer upitnika unutarnje procjene SUK-a nalazi se u prilogu 8.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na provođenje unutarnje procjene SUK-a je do četiri tjedna.

5.10. Utvrđivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom

Na temelju rezultata unutarnje procjene SUK-a, potrebno je provesti utvrđivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja SUK-a. Ova se aktivnost može provesti u obliku radionice na kojoj s sudjeluju članovi procjeniteljskog tima.

Pri tome se preporučuje izraditi dokument *Prijedlozi inicijativa za poboljšanja s unutarnje procjene*, koji sadrži prijedloge inicijativa za poboljšanja prioritizirane prema:

- naporu kojeg treba uložiti da bi se inicijative provele
- mogućem pozitivnom utjecaju inicijativa na poslovanje.

Preporučuje se utvrđivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja SUK-a provesti pod vodstvom stručnog savjetnika, u ukupnom trajanju od oko 15 sati, u obliku dvije ili tri radionice, uz sudjelovanje:

- voditelja upravljanja kvalitetom
- voditelja procjeniteljskog tima
- vlasnika procesa
- voditelja ustrojstvenih jedinica.

Po završetku radionice, najviše rukovodstvo tijela treba odobriti dokument *Prijedlozi inicijativa za poboljšanja s unutarnje procjene*.

Preporučeno vrijeme završetka skupine aktivnosti koje se odnose na utvrđivanje ciljeva i inicijativa za poboljšanja SUK-a je od dva do četiri tjedna.

6. Primjena i neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom

6.1. Primjena sustava upravljanja kvalitetom

Primjenom sustava upravljanja kvalitetom tijelo javne uprave treba dosljedno ispunjavati:

- zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom
- primjenjive zahtjeve zakona i propisa
- zahtjeve koje je tijelo javne uprave samostalno odredilo u svojoj dokumentaciji SUK-a kako bi osiguralo učinkovito planiranje, izvršenje i nadzor svojih procesa i sustava upravljanja kvalitetom u cjelini.

Kako bi ispunjavalo navedene zahtjeve, tijelo treba:

1. osigurati resurse potrebne za primjenu SUK-a
2. primjenjivati utvrđene mjere za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a, uključujući između ostalog:
 - postupati prema dokumentiranim informacijama SUK-a
 - održavati i čuvati zapise o provedenim radnjama za dokazivanje da su ispunjeni zahtjevi SUK-a
 - komunicirati o upravljanju kvalitetom
3. nadzirati primjenu utvrđenih mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a, uključujući između ostalog nadziranje:
 - učinkovitosti i djelotvornosti procesa
 - sukladnosti pruženih usluga
 - zadovoljstva korisnika

4. poduzimati potrebne ispravke za rješavanje problema utvrđenih za vrijeme nadziranja primjene mjera za usklađivanje sa zahtjevima SUK-a.

Primjena SUK-a treba biti integrirana u svakodnevno djelovanje i usklađena s ostalim dijelovima poslovanja tako da doprinese poboljšanju sveukupnih rezultata tijela.

6.2. Neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom

Usporedno s provedbom SUK-a, potrebno je neprekidno provoditi radnje i inicijative koje će dovesti do poboljšanja SUK-a, a time i do:

- povećanja razine kvalitete javnih usluga
- povećanja zadovoljstva korisnika
- povećanja učinkovitosti i djelotvornosti procesa.

Radnje i inicijative za poboljšanje SUK-a proizlaze iz:

- postavljenih ciljeva kvalitete
- rezultata analize i vrednovanja zadovoljstva korisnika, sukladnosti pruženih usluga i učinkovitosti i djelotvornosti procesa
- rezultata unutarnjih procjena SUK-a.

Kako bi se odgovarajuća poboljšanja uistinu ostvarivala, preporučuje se uspostaviti i dokumentirati proces neprekidnog poboljšanja te procese strateškog i operativnog planiranja.

7. Prilozi

1. Primjer plana projekta uspostave SUK-a u tijelo javne uprave
2. Primjer alata *Matrica odluke*
3. Primjer radne upute koja utvrđuje način označavanja, registriranja i objavljivanja dokumenata
4. Primjer radne upute koja daje smjernice u vezi s oblikovanjem pojedinih vrsta dokumenata
5. Primjer radne upute koja daje smjernice za izradu dijagrama procesa
6. Primjer odluke o provedbi unutarnje procjene SUK-a
7. Primjer programa unutarnje procjene SUK-a
8. Primjer upitnika unutarnje procjene SUK-a