

SMJERNICE ZA PROVEDBU ISO 9001:2008 U JAVNOJ UPRAVI BOSNE I HERCEGOVINE

Međuinstitucionalna radna skupina
za upravljanje kvalitetom



Implemented by:



Ured koordinatora za reformu javne uprave
Канцеларија координатора за реформу јавне управе
Public Administration Reform Coordinator's Office

PREDGOVOR

U sklopu reformske oblasti Upravljanje ljudskim resursima Revidiranog akcijskog plana (RAP 1) Strategije reforme javne uprave, za Ured koordinatora reforme javne uprave u BiH (PARCO) postavljen je sljedeći cilj: „Osposobiti institucije da koriste model potpunog upravljanja kvalitetom (...) ako tako žele.“ Shodno ovom zadatku, definirane su aktivnosti koje se odnose na primjenu i provedbu odabranog modela upravljanja kvalitetom, te između ostalog i priprema priručnika/smjernica. Ured koordinatora za reformu javne uprave je u suradnji s Europskim institutom za javnu administraciju (*European Institute for Public Administration*) i Programom jačanja javnih institucija kojeg u BiH provodi njemački GlZ, preveo i objavio priručnik za provedbu modela upravljanja kvalitetom CAF (*Common Assessment Framework*), a u ovim metodološkim smjernicama naglasak je na provedbu među-narodnog standarda kvalitet ISO 9001:2008.

Vijeće Ministara BiH prepoznalo je važnost sustavnog uvođenja upravljanja kvalitetom kao sastavnog dijela javne uprave koja je orijentirana prema građanima/kama i koja za cilj ima brže, transparentne i jednostavno dostupne usluge, te je svojim zaključkom od 17. rujna 2015. godine dalo potporu Uredu koordinatora za reformu javne uprave da kroz suradnju s Institutom za standardizaciju BiH i Agencijom za državnu službu BiH radi na promociji i prilagođavanju modela upravljanja kvalitetom, izgradnji potrebnih kapaciteta i na izradi planskog dokumenta za uvođenje upravljanja kvalitetom u institucijama BiH, te da koordinira njegovu provedbu.

Također je u SIGMA načelima javne uprave u poglavlju 5 *Pružanje usluga* predviđena modernija, kompetentnija, transparentnija, učinkovitija, ekonomičnija i odgovornija javna uprava koja će poboljšati pružanje javnih usluga i ostvariti uštede. Uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom ovaj se put znatno skraćuje i čini održivim, a jedan od sustava jeste ISO 9001, čija će provedba u javnoj upravi biti predmet ovih metodoloških smjernica (dalje: Smjernice). Ovdje se iscrpno definiraju pitanja svrhe, namjene i način uspostavljanja sustava upravljanja kvalitetom (eng. *Quality Management Systems, QMS*) u institucijama javne uprave Bosne i Hercegovine. Temeljni cilj izrade ovih Smjernica je davanje preporuka za provedbu, ali i odabir konzultanata/ica i održavanje sustava.

PRIZNANJA I ZAHVALE

Ključnu ulogu u izradi ovih Smjernica je imala međuinstitucionalna radna skupina za upravljanje kvalitetom¹, a posebnu zahvalu upućujemo Institutu za standardizaciju Bosne i Hercegovine, koji je kao pridruženi član ove skupine svojim stručnim doprinosom u velikoj mjeri uveo novu perspektivu sagledavanja provedbe QMS-a. Zahvaljujemo se rukovodstvu svih institucija članica ove skupine na imenovanju članova i članica skupine i pružanju potpore tijekom rada, a posebno priznanje na doprinosu upućujemo članovima i članicama radne skupine te pridruženom članu: Miljan Savić - Institut za standardizaciju BiH; Slobodan Mandić - Centralna banka BiH; Mubera Begić, Kenan Avdagić - Ured koordinatora za reformu javne uprave; Azra Kost, Ana Jerkić - Agencija za državnu službu BiH; Enes Hadžiefendić, Ljiljana Okuka - Agencija za statistiku BiH, Hašima Ćurak, Adrijana Novak-Juka, Biljana Popović - Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; Benjamin Muhamedbegović - Agencija za razvoj visokoškolskog obrazovanja i osiguranje kvalitete BiH, te Belmi Jahović koja nam je svojim doprinosom u radu skupine pomogla i da jezik ovih Smjernica bude rodno korektan.

Nadamo se da će korisnici/e u ovom dokumentu naći praktični instrument s primjerima iz prakse iz BiH, koji će im pomoći u realizaciji i stalnom unaprjeđivanju sustava upravljanja kvalitetom. Naglasak ovih Smjernica je stavljen na provedbu ISO 9001:2008, te će rad međuinstitucionalne radne skupine za upravljanje kvalitetom u narednom razdoblju rezultirati Smjernicama za provedbu ISO 9001:2015.

VIŠE INFORMACIJA

Pored predstojećih Smjernica upućujemo i na primjenu standarda ISO 18091 Smjernice za primjenu ISO 9001:2008 u lokalnoj upravi i drugih standarda, koji se mogu nabaviti kod Instituta za standardizaciju BiH www.bas.gov.ba. Povezanost ISO 9001 s ispitivanjem zadovoljstva korisnika je neosporiva, te rado upućujemo na Smjernice za ispitivanje zadovoljstva korisnika koje su također rezultat rada ove radne skupine, te EU Priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika, koji se nalaze na www.parco.gov.ba.

1 U okviru Programa jačanja javnih institucija kojeg u BiH provodi GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) osnovana je međuinstitucionalna radna skupina za upravljanje kvalitetom, koja se sastoji od imenovanih članova iz partnerskih institucija Programa. To su:

1. Ured koordinatora za reformu javne uprave
2. Agencija za statistiku BiH
3. Agencija za državnu službu BiH
4. Centralna Banka BiH
5. Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje BiH
6. Agencija za razvoj visokoga obrazovanja i osiguravanje kvalitete BiH

Ova međuinstitucionalna radna skupina čini platformu za razmjenu iskustava, učenje o najboljim praksama iz drugih institucija i zemalja, te za cilj ima i obuku članova iz oblasti upravljanja kvalitetom, osobito iz ISO 9001, CAF i metodologijama ispitivanja zadovoljstva korisnika javne uprave.

Za sva pitanja i komentare stojimo na raspolaganju putem naših kontakata koje možete naći na zadnjoj navedenoj internetskoj stranici uz nadu da će naš rad doprinijeti povećanom stupnju poboljšanja kvalitete rada javne uprave, optimizaciji usluga kao i strateškog djelovanja menadžmenta za dugoročno planiranje s ciljem zadovoljnih korisnika/ca uslugama i radom javne uprave.

Sarajevo, studeni 2016.

Aleksandar Karišik

Šef operativne jedinice
Ured koordinatora za reformu javne uprave

Tihana Puzić

Viša savjetnica
Menadžerica tematske oblasti za upravljanje kvalitetom
Program jačanja javnih institucija





Uvod

Sustav upravljanja kvalitetom je upravljački sustav kojim usmjeravamo organizaciju instituciju na ostvarenje postavljenih ciljeva glede kvalitete rada i pružanja usluga. Ovaj sustav čine organizacijska struktura, odgovornosti, procesi i resursi potrebni za upravljanje sustavom. To je sustav u kojemu se točno zna tko, što, kad i kako radi, usmjeren je prvenstveno na korisnika/cu, i kao takav unaprjeđuje upravljanje i rad koji su temelj uspješne institucije odnosno javne uprave.

Imajući u vidu navedeno, u prvom poglavlju Smjernica je dan pokušaj sagledavanja provedbe sustava upravljanja kvalitetom kao doprinos reformi javne uprave, koja bi trebala biti orijentirana prema učinkovitom i transparentnom radu, u skladu s mandatom, funkcijom i odgovornošću prema krajnjim korisnicima/cama.

Djelotvorna uporaba sustava upravljanja kvalitetom nedvojbeno i dokazano sa sobom nosi višestruke koristi za instituciju, odnosno rukovodstvo, zaposlenike/ce, korisnike/ce i zainteresirane strane, što je temelj drugog poglavlja: Koristi od provedbe ISO 9001. U kontekstu ovog standarda nužno je poznavanje osnovnih načela i utemeljivača filozofije potpunog upravljanja kvalitetom, te su pod-poglavlja usmjerena upravo na konkretizaciju načela upravljanja kvalitetom uz prikaz primjera iz prakse bosanskohercegovačkih javnih institucija.

S obzirom na to da nam je jedan od ciljeva bio i razotkrivanje metodologije i provedba standarda ISO 9001:2008 u javnoj upravi, pokušali smo dati jasan prikaz koraka koji bi trebali doprinijeti jednostavnoj i usmjerenoj provedbi standarda, što je iscrpno opisano u 3. poglavlju Smjernica. Pored pregleda aktivnosti za provedbu standarda navodimo i komplementarne četiri faze provedbe, za dodatnu potporu i objašnjenje metodologije.

Kako je jedno od obilježja ISO 9001 definiranje područja primjene, postavili smo si za cilj ovu

temu obraditi u petom poglavlju uz primjere iz prakse Instituta za standardizaciju BiH, što bi trebalo poslužiti u definiranju područja primjene sustava upravljanja kvalitetom, te smo naredni dio Smjernica posvetili obuci rukovodstva i osoblja, za koju smatramo da je od ključne važnosti za uspješnost i održivost provedbe ISO 9001, uz upućivanje na već postojeće module obuke u Agenciji za državnu službu BiH

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO (*International Standard Organisation*) priprema, razvija i donosi međunarodne standarde u okviru svojih ISO tehničkih odbora. Institut za standardizaciju BiH, temeljem sporazuma s međunarodnim i europskim organizacijama za standardizaciju radi na preuzimanju međunarodnih i europskih standarda u sustav bosanskohercegovačke standardizacije. Također smo naveli koje standarde smatramo bitnima za nabavu i naveli postupak nabave u poglavlju 5 kako bismo olakšali i ovaj, bitan korak.

U okviru provedbe sustava upravljanja kvalitetom neminovno se postavlja pitanje angažmana konzultanta/ice, što svakako može imati prednosti, ali i mane ukoliko se angažman ne postavi ciljano. Uzimajući u obzir naša iskustva, te uvažavajući načela javne nabave, pokušali smo korisnicima/cama ovih Smjernica dati praktične smjernice pri odabiru konzultanata/ica.

Kao što načela upravljanja kvalitetom govore, poboljšanje svih usluga, proizvoda i procesa je kontinuiran proces koji treba imati za cilj orijentiranost prema ispunjenju očekivanja korisnika i korisnica. Ove Smjernice će biti temelj daljnje obrade za pisanje smjernica za provedbu ISO 9001:2015, te smo zahvalni na svim povratnim informacijama kako bismo bili još više usmjereni prema potrebama javne uprave.

Članovi i članice međuinstitucionalne radne skupine za upravljanje kvalitetom.

Sadržaj:

1. Provedba SUK-a kao doprinos reformi javne uprave	10
2. Koristi od provedbe ISO 9001	12
Primjer iz prakse	13
2.1. Osnovni principi upravljanja kvalitetom	13
Primjer iz prakse	12
Identifikacija upravljačkih, ključnih i procesa potpore u Agenciji za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje BiH (APOSO)	14
Primjer iz prakse	15
Ispitivanje zadovoljstva korisnika obukom Agencije za državnu službu BiH	17
3. Metodologija i provedba standarda	19
3.1. Pregled aktivnosti za provedbu standarda	19
3.2. Četiri faze projektne provedbe	21
4. Pretpostavke za uspješan sustav upravljanja kvalitetom	22
4.1. Definiranje područja primjene	22
4.2. Rukovodstvo i predanost	22
4.3. Osiguravanje resursa	23
4.4. Dokumentiranost	23
4.5. Komunikacija s korisnicima	23
4.56. Planiranje realizacije proizvoda i usluga	23
4.7. Nadzor, mjerenje, analize i poboljšanje	23
5. Određivanje prioritetnih akcija i mjera na poboljšanjima SUK-a	24
Primjer iz prakse: Institut za standardizaciju BiH (BAS)	24
6. Obuka osoblja i rukovodstva	26
7. Nabava standarda	27
8. Izbor konsultanta/konsultantice za implementaciju standarda	28
9. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom	29
10. Zaključak	31

1. Provedba SUK-a kao doprinos reformi javne uprave

Jedan od najvažnijih izazova s kojima se društvo danas mora suočiti jeste potreba za izgradnjom i održavanjem povjerenja u svoje vlade i njihove institucije. Uzimajući u obzir prethodno navedeno, javna uprava ima značajnu ulogu u stvaranju održivih javnih zajednica u kojima kvaliteta, troškovna učinkovitost i dosljedne javne usluge pomažu u promoviranju održivog gospodarskog prosperiteta i društvene pravde. Javne uprave ovise o svojim građanima/kama i njihov osnovni zadatak jeste zadovoljavanje potreba građana/ki. Građani/ke očekuju zajednicu koja će pružiti sve potrebne usluge, sigurnost, jednostavnost procedura za dobivanje potrebne dokumentacije, transparentnost rada itd. Također se očekuje da javna uprava osigura transparentne zdravstvene i obrazovne sustave, te potrebnu infrastrukturu. Ključna područja na koje je potrebno staviti naglasak kako bi se ostvarila djelotvornost rada javne uprave su:

- Načini komuniciranja sa svim zainteresiranim stranama kroz ankete, kutije za prijedloge, internetsku stranicu, e-mail, pisma, zasjedanja skupštine, sastanke komora, itd.
- S.W.O.T. analiza u odnosu na zajednicu, asocijacije, interna S.W.O.T. analiza, te definiranje misije, vizije, strategije, ciljeva, aktivnosti i odgovornosti od strane menadžmenta.
- Procesi unaprjeđenja trebaju biti temeljeni na strukturiranom pristupu, kao što je PDCA² model. Ti procesi trebaju se odvijati konstantno uz upotrebu procesno orijentiranog sustava.

SSustav upravljanja kvalitetom (skraćeno SUK) obuhvaća aktivnosti kojima organizacija/institucija identificira svoje ciljeve i utvrđuje procese i resurse koji su potrebni kako bi se ostvario željeni rezultat. Također, omogućuje

najvišem rukovodstvu optimizaciju korištenja resursa uzimajući u obzir dugoročne i kratkoročne posljedice svojih odluka. SUK pruža načine za identificiranje mjera koje se bave predviđenim i nepredviđenim posljedicama u isporuci proizvoda i/ili usluga³. Na razini javne uprave i državnih institucija, sustav upravljanja kvalitetom predstavlja način na koji uprava može usmjeravati i kontrolirati svoje aktivnosti, kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja javne zajednice i građana/ki. Promatrajući sustav upravljanja kvalitetom javne uprave sa šireg aspekta, on se sastoji od organizacijske strukture zajedno s planiranjem, procesima, resursima i dokumentacijom potrebnima kako bi se dostigli ciljevi kvalitete, te kako bi se omogućilo kontinuirano poboljšanje proizvoda i usluga koje pružaju javne uprave. Kada u ovom kontekstu govorimo o ISO 9001, ovaj standard služi kao široko prihvaćen temelj za razvijanje takvih sustava upravljanja kvalitetom. Njegova djelotvorna primjena pruža izvrstan alat za razvijanje sposobnosti javne uprave da stvori povjerenje kod svojih građana/ki kako će njihove potrebe i očekivanja biti u potpunosti shvaćene, te sposobnost da će iste biti zadovoljene na stalnoj osnovi.

Serija standarda ISO 9000 je prvi put objavljena 1987. godine. Ova serija standarda je doživjela izmjene 1994., 2000., 2008., te svoju veliku reviziju 2015. godine i sada je čine četiri osnovna standarda:

1. BAS EN ISO 9000 Sustavi upravljanja kvalitetom – Osnove i rječnik
2. BAS EN ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
3. BAS EN ISO 9004 Sustavi upravljanja kvalitetom – Vodič za poboljšanje učinka
4. BAS EN ISO 19011 Vodič za reviziju u oblasti sustava upravljanja kvalitetom

² Plan, Do, Check, Act – Demingov krug kvaliteta

³ ISO 9000

Kod tumačenja teksta standarda treba prije svega obratiti pozornost na:

- kako glase pojedinačne preporuke i zahtjevi standarda;
- koje mjere moraju biti poduzete kako bi se preporuke slijedile, odnosno zahtjevi ispunili.

Pri tumačenju se posebna pozornost treba obratiti na riječi mora i treba. Kod riječi **mora** radi se o zahtjevu, a kod riječi **treba** radi se o preporuci.

Izgradnja sustava upravljanja kvalitetom trebala bi biti strateška odluka institucije. Standard nema namjeru implicirati jednoobraznost strukture sustava upravljanja kvalitetom ili jednoobraznost dokumentacije, nego se orijentira prema optimizaciji procesa donošenja odluka, većoj motiviranosti zaposlenika/ca, većem stupnju zadovoljstva korisnika/ca i kontinuiranom poboljšanju.

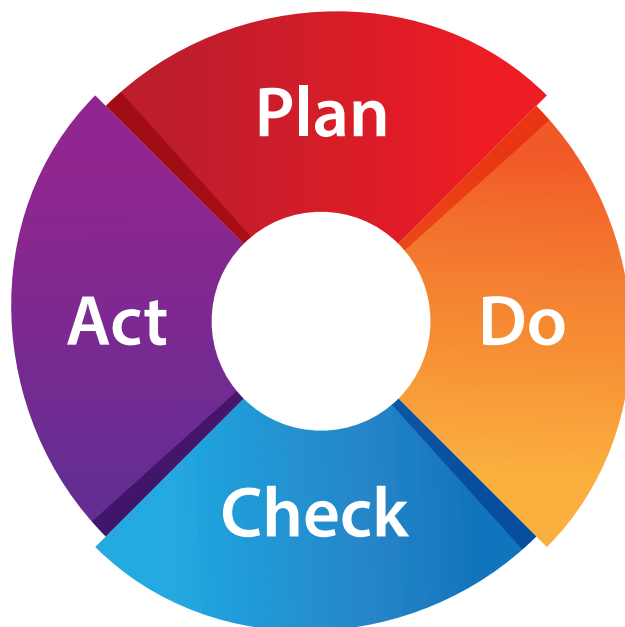
Upravljanje kvalitetom u duhu standarda ISO 9001 određuje šta treba učiniti da institucija:

- ispuni očekivanja korisnika i korisnica,
- pri tome poštuje zakonske okvire;
- povećava zadovoljstvo korisnika i korisnica;
- osigura kontinuirana poboljšanja procesa unutar organizacije.

1.1. PDCA Metodologija

Ono što karakterizira ISO 9001 je poznata i opće korištena PDCA metodologija, koja je uvodno naglašena, a koja se smatra temeljem za uspješnost provedbe SUK-a, te je prihvatljiva i za kontekst javne uprave:

Metodologija se primjenjuje na sve procese, i temelji se na 4 koraka/pravila s ciljem kontrole i kontinuiranog poboljšanja procesa. Također je poznata kao Demingov⁴ krug:



PLANIRAJ (PLAN)

Uspostaviti ciljeve i procese potrebne za ostvarenje ciljeva.

URADI (DO)

Provesti plan, realizirati procese i provesti aktivnost.

PROVJERI (CHECK)

Proučiti aktualne rezultate (prikupljene i izmjerene pod korakom „URADI“) i usporediti ih s obzirom na očekivane rezultate (ciljevi iz koraka „PLANIRAJ“) i uočiti postojeće razlike. Informacije su ono što vam je potrebno za naredni korak „DJELUJ“.

DJELUJ (ACT)

Zahtjev za korektivne mjere na značajne razlike između stvarnog i planiranog rezultata. Analizirati razlike kako bi se utvrdio njihov uzrok. Odrediti gdje se mogu prijaviti promjene radi poboljšanja procesa. Poduzeti mjere za stalno poboljšanje izvedbi procesa sustava upravljanja kvalitetom.

Od svake se javne uprave očekuje da posjeduje razvojni plan ili program rada, na kratki ili dugi rok, te da taj plan bude usvojen, shvaćen i proveden od strane nadležnih zaposlenika/ca dane institucije. Međutim, samo postojanje i provedba plana ne jamče da će potrebe i očekivanja građana/ki i drugih korisnika/ca biti zadovoljena, osobito ako su procesi potrebni za djelotvornu provedbu

⁴ W. Edward Deming jedan je od tzv. gurua kvaliteta, čiji se postulat iz PDCA metodologije i danas koriste i dalje se unapređuju.

manjkavi ili čak ne postoje. Upravo potreba da se te manjkavosti prevaziđu bila je osnovni pokretač za ISO 18091. Cilj je pomoći javnim upravama u provedbi djelotvornog sustava upravljanja kvalitetom.

Prema ISO 18091, sustav upravljanja kvalitetom treba biti što jednostavniji kako bi funkcionirao na prikladan način. Sustav treba biti dovoljno lak za shvatiti, kako bi se mogli postići ciljevi i

politike kvalitete javne uprave. Ovo je osobito bitno za javnu upravu, gdje su transparentnost i odgovornost prema građanima/kama vitalni kako bi se steklo njihovo povjerenje. **Zbog toga je potrebno da pouzdan i uspješan sustav upravljanja kvalitetom pokriva sve aktivnosti i procese koji mogu utjecati na sposobnost javne uprave da zadovolji zahtjeve svojih korisnika/ca, dakle, građana/ki, kao i zahtjeve svih ostalih interesno-utjecajnih strana.**

2. Koristi od provedbe ISO 9001



Kako se navodi u standardu ISO 9001 „Usvajanje sustava upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka organizacije“, tako da provedba zahtjeva standarda ISO 9001, neposredno ovise o nekoliko ključnih čimbenika:

- postavljenih ciljeva;
- uključenost rukovodstva svih razina i njihove spremnosti da pokrenu i provedu promjene i unaprjeđenja;
- potpore zaposlenih, načina provedbe.

U postupku reforme javne uprave potrebno je uspostaviti sustav upravljanja institucije koji bi osigurao povećanje zadovoljstva korisnika i korisnica⁵, prvog od 8 osnovnih načela upravljanja u svakoj organizaciji, pa i u organizaciji javne uprave. Razvoj institucija BiH zahtijeva suvremeni pristup javne uprave za svoje korisnike/ce i uspostavu modela javne uprave koji će omogućiti stalno povećanje zadovoljstva korisnika/ca u razdoblju provedbe reformi javne uprave i osigurati model razvoja javne uprave i nakon završene reforme.

Uspostava sustava upravljanja temelji se na:

- jasnom definiranju politike i ciljeva organizacije;
- Postupak rada se treba temeljiti na unutarnjim standardiziranim postupcima konkretiziranim za svaku instituciju posebno.

Proces reforme usklađen sa zahtjevima SUK-a zahtijeva primjenu procesnog pristupa i uspostavljen model stalnih unaprjeđenja ili poboljšanja, sve s ciljem praćenja i poboljšanja zadovoljstva korisnika/ca usluga.

Provedba standarda ISO 9001 donosi u prvoj fazi unutarne koristi kroz bolju kontrolu procesa, poboljšanje kvalitete, produktivnosti i djelotvornost koje vode ka zadovoljstvu korisnika/ca, što na kraju donosi i vanjske koristi signalizirajući kvalitetu. Za provedbu sustava kvalitete važne su unutarnja i vanjska motivacija.

Analiza podataka osigurava informacije o zadovoljstvu korisnika/ca, usklađenosti sa zahtjevima za uslugom, značajkama i trendovima procesa i usluge, uključujući pogodnosti za

⁵ Međuinstitucionalna radna skupina za upravljanje kvalitetom je izradila i Smjernice za ispitivanje zadovoljstva korisnika u javnoj upravi: www.parco.gov.ba.

preventivne⁶ i korektivne aktivnosti, te odnose s dobavljačima/cama. Međutim, ne smije se zaboraviti motiviranost zaposlenika/ca koji su ključni za cjelokupni uspjeh institucije, pa tako i provedbu SUK-a. Samo redovitim provođenjem ispitivanja zadovoljstva zaposlenika, te analizom povratnih podataka moguće je dobiti pravovaljane informacije, između ostalog, i o procesnom pristupu.

Razlozi implementacije standarda ISO 9001 su: unaprjeđenje postojeće organizacije rada, povećanje kvalitete proizvoda ili usluga, povećanje učinkovitosti i rad uz stalan napredak, uspostava dosljednog sustava odgovornosti i ovlaštenja, povećanje zadovoljstva korisnika/ca, uspostava preventivnog sustava, bolja dokumentiranost načina rada, povećanje zadovoljstva zaposlenih, umrežavanje sa sličnim institucijama koje su orijentirane prema kvaliteti u BiH, regiji, EU i na svjetskoj razini.

Primjer iz prakse:

Koristi od provedbe zahtjeva standarda ISO 9001:2008 u Institutu za standardizaciju BiH

- Uspostavljeni i definirani su svi procesi, glavni proces pripremanja, donošenja i objavljivanja BAS standarda i procesi potpore za uspješno funkcioniranje Instituta za standardizaciju BiH;
- Uspostavljen je sustav poslovnog planiranja za ostvarivanje poslovnih ciljeva;
- Uspostavljena je jasna raspodjela nadležnosti i odgovornosti u skladu s donesenim pravilnicima i unutarnjim dokumentima;
- Provedba zahtjeva standarda EN ISO 9001 je pozitivno ocijenjena od međunarodnih i europskih organizacija za standardizaciju;
- Utvrđena je strategija za dugoročni razvoj i politike glede kvalitete usluge kojima se zadovoljavaju zahtjevi korisnika/ca.
- Uspostavljen i stalno se poboljšava partnerski

6 Nova revizija standarda ne predviđa više preventivne akcije, jer se sam standard smatra preventivnim djelovanjem.

odnos s organizacijama koje izravno i neizravno sudjeluju u radu Instituta za standardizaciju BiH (zainteresirane strane- stručna tijela Instituta, dobavljači, tijela javne uprave, strukovne udruge, ...) kroz poticanje otvorene komunikacije, transparentnosti u radu, promoviranja standarda i standardizacije i dr.

2.1. Osnovna načela upravljanja kvalitetom

Identificirano je osam načela upravljanja kvalitetom (dani su u standardu ISO 9000:2005 Sustavi upravljanja kvalitetom – Osnove i rječnik) koje najviše rukovodstvo može koristiti pri vođenju organizacije s ciljem poboljšanja izvedbi.

1. Orijentacija prema korisnicima korisnicama usluga

Javna uprava ovisi o svojim korisnicima/ama i zato treba razumjeti njihove sadašnje i buduće potrebe, zadovoljiti njihove zahtjeve i težiti nadmašiti njihova očekivanja. Identificirati sadašnje i buduće potrebe i očekivanja korisnika/ca. Potrebno je mjeriti zadovoljstvo korisnika/ca i djelovati u skladu s rezultatima mjerenja s ciljem poboljšanja. To se može postići upitnicima, anketama, itd.

2. Rukovodstvo

Rukovoditelji/ce na svim razinama uspostavljaju jedinstvo svrhe i usmjerenja javne uprave i stvaraju uvjete u kojima su ljudski potencijali angažirani na ostvarivanju ciljeva kvalitete javne uprave. Oni trebaju stvoriti i održavati radnu sredinu u kojoj će ljudi biti u potpunosti uključeni u ostvarivanju ciljeva javne uprave. Rukovoditelji/ce utvrđuju politiku i ciljeve koji se mogu potvrditi, primjenjuju politiku, osiguravaju resurse i uspostavljaju povoljno ozračje za kvalitetu, te svojim primjerom pozitivno utječu na motiviranost svih zaposlenika/ca.

3. Uključenost zaposlenika i zaposlenica

Javnu upravu čine zaposleni na svim razinama, a njihovo potpuno uključenje omogućuje da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit društva i uključenih zainteresiranih strana. Potrebno je u skladu s organizacijskom strukturom definirati razine stručnosti, obučenosti s jasno utvrđenim nadležnostima i odgovornostima.

4. Procesni pristup

Željeni rezultat učinkovitije se ostvaruje kada se povezanim resursima i aktivnostima upravlja kao procesom. Potrebno je dokumentirati sve procese, što prvenstveno olakšava definiranje, upravljanje i poboljšavanje procesa. Imajući u vidu da je ISO 9001 procesno orijentiran standard, samom provedbom će institucija biti usredotočena prema identifikaciji vlasnika i operatora procesa, te ulaza i izlaza. Aktivnost ili skup aktivnosti koji koriste resurse i kojima se upravlja s namjerom omogućavanja pretvaranja ulaza u izlaze, može se smatrati procesom. Često izlaz iz jednog procesa izravno čini ulaz u sljedeći proces i zato često govorimo o "unutarnjim korisnicima/cama". Primjena sustava procesa unutar neke organizacije, zajedno s identificiranjem i međusobnim djelovanjem tih procesa, te njihovo upravljanje da se dobije željeni rezultat, nazivamo procesni pristup.

Prednost procesnog pristupa je što nam omogućuje stalna poboljšanja primjenom pravila iz Demingovog kruga (planiraj, uradi, provjeri, djeluj).

Primjer iz prakse:

Identifikacija upravljačkih, ključnih i procesa potpore u Agenciji za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje Bosne i Hercegovine (APOSO)

5. Sustavni pristup upravljanju

Identifikacija, razumijevanje i upravljanje sustavom međusobno povezanih procesa, namijenjenih ostvarenju postavljenog cilja, poboljšava učinkovitost i djelotvornost javne uprave.

6. Stalna poboljšanja

Stalna poboljšanja trebaju biti cilj svake organizacije pa tako i javne uprave. Putem preispitivanja od strane rukovodstva, unutarnjih i vanjskih revizija, te na temelju korektivnih i preventivnih aktivnosti potrebno je nastojati kontinuirano poboljšavati djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.

7. Odlučivanje na osnovu činjenica

Djelotvorno donošenje odluka temelji se na analizi podataka i informacija. Donošenje odluka od strane rukovodstva unutar sustava kvalitete treba se temeljiti na analizi provjerenih podataka i informacija, dobivenih iz izvješća o provjerama, korektivnim mjerama, rješavanju neusuglašenosti, pritužbi korisnika/ca i drugih izvora.

8. Uzajamno korisni odnosi s interesnim stranama

Uspostavljanje strateške suradnje ili partnerskog odnosa, osiguravajući rano uključenje i sudjelovanje u definiranju zahtjeva za zajednički razvoj i poboljšanje usluga, procesa i sustava ima višestruke koristi pri razvijanju institucije, te je ključno i za razvoj SUK-a. Razvijanje uzajamnog povjerenja, poštivanja i posvećenosti zadovoljstvu korisnika/ca i stalnom poboljšanju moguće je samo uz pro aktivne i transparentne odnose sa zainteresiranim stranama.

PROCESI UPRAVLJANJA

- Izrada i praćenje provedbe stateških dokumenta 4;5;6;9
- Uspostavljanje partnerskih odnosa s korisnicima/ama 4;5;6;9
- Planiranje i održavanje sustava upravljanja kvalitetom 4;5;6;9;10
- Rad menadžmenta i Odbora u svezi s ključnim procesima 4;6;8;9;10
- Izvještavanje prema nadležnim tijelima (VM BiH, MCP BiH, MFT BiH i međunarodnim tijelima) 4;5;6;9;10

KLJUČNI PROCESI

OC
EK
I
VA
NJ
A
I
Z
A
H
T
J
E
V
I
K
O
R
I
S
N
I
K
A
/
C
A

Razvoj Zajedničke jezgre nastavnih planova i programa za predškolsko, osnovno, srednje i srednje strukovno obrazovanje i osiguravanje primjene navedenih procesa ; 8

Razvoj standarda za predškolsko, osnovno, srednje i srednje strukovno obrazovanje; uspostavljanje standarda učeničkih dostignuća i mjerenje postignutih rezultata; razvoj standarda zanimanja, kvalifikacija i procesnih standarda ; 8

Unaprjeđenje obrazovanja odraslih i cjeloživotnog učenja, praćenje primjene modularnih planova i programa, razvoj kvalifikacijskog okvira; 8

Istraživanja u odgoju i obrazovanju, i međunarodna istraživanja i projekti (PISA, E-Twinning, EPALE, TIMMS,...); upravljanje bazama podataka; 8,7

Istraživanja u odgoju i obrazovanju, i međunarodna istraživanja i projekti (PISA, E-Twinning, EPALE, TIMMS,...); upravljanje bazama podataka; 8,7

Pripreme izvješća prema menadžmentu, Odboru, korisnicima/ama, javnosti, donatorima; 7,8,

Z
A
D
O
V
O
L
J
S
T
V
O
K
O
R
I
S
N
I
K
A
/
C
A

PROCESI POTPORE

- Praćenje zakonskih i regulativnih propisa primjenjivih na Agenciju za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; pravni poslovi ; 7
- Financijsko planiranje, upravljanje i analiziranje; ekonomski poslovi ;7
- Razvoj osoblja; planiranje i provedba obuke zaposlenih; kadrovski poslovi; 7
- Javne nabave; 7
- Grafički i web dizajn i izdavačka djelatnost; 7
- Osiguravanje i održavanje sustava upravljanja dokumentiranim informacijama i informatičke strukture; administrativno tehnički i opći poslovi; 7
- Komunikacija; 7,4,5

Primjer iz prakse:

Ispitivanje zadovoljstva korisnika/ca obukom Agencije za državnu službu BiH

Zadovoljstvo korisnika/ca procesom pružanja obuke u Agenciji za državnu službu Bosne i Hercegovine

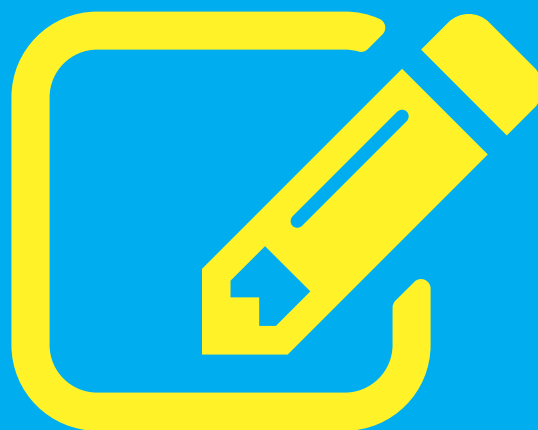
Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Agencija) je u sklopu uvođenja modela upravljanja kvalitetom odlučila provesti anketu zadovoljstva korisnika s ciljem poboljšanja pružanja usluga stručnog usavršavanja i osposobljavanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine.

Nakon identifikacije namjene i cilja istraživanja, pristupilo se identifikaciji ispitanika, odabiru metode vršenja anketnog upitnika i vremenskom razdoblju održavanja ankete. Usuglašeno je da ciljnu skupinu ispitanika predstavljaju državni službenici iz institucija BiH, koji su registrirani na Informacijskom sustavu za elektronsko upravljanje procesom organizacije obuke (*Training Management System – TMS*). Dogovoreno je da se anketni upitnik provodi anonimno, putem online alata SurveyMonkey (www.surveymonkey.com), u periodu od dvanaest dana.

Tijekom izrade anketnog upitnika konzultirani su svi zaposleni u Odjelu za obuke, vršila se analiza postojećeg procjeniteljskog/evaluacijskog upitnika, te se pristupilo izradi pitanja. U anketni upitnik uvrštena su profilna pitanja, sadržajna pitanja, kontrolna pitanja itd... to jeste pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, gdje se u pitanjima zatvorenog tipa koristila Likertova ljestvica. Nakon izrade anketnog upitnika, pristupilo se predtestiranju kako samog anketnog upitnika, tako i online alata, nakon čega je vršena modifikacija upitnika i usuglašavanje modificiranih parametara.

Nakon okončane pred testne faze, putem elektronske pošte, anketni upitnik i upute pristupu **online** alatu SurveyMonkey proslijeđeni su na 2100 državnih službenika, od čega je ukupno dobiveno 353 odgovora na anketu, u kojoj je sudjelovalo 199 državnih službenica i 154 državna službenika.

Na pitanje jesu li zadovoljni kvalitetom pruženih obuka, 94,9% državnih službenika/ca je odgovorilo potvrdno, a 5,10% je odgovorilo kako su nezadovoljni kvalitetom obuka. Na pitanje mogu li stečeno znanje s obuka primijeniti na radnom mjestu, 50% ispitanika je odgovorilo potvrdno, 48% djelomično mogu primijeniti stečeno znanje, a 2% se izjasnilo kako stečeno znanje ne mogu primijeniti na radnom mjestu. Vezano za strukturu programa obuka, 89,1% ispitanika je odgovorilo kako su programi prikladno strukturirani prema njihovim potrebama, 2,9% je odgovorilo da programi nisu prikladni, a ukupno četiri ispitanika nije odgovorilo na pitanje.



Ostali glavni rezultati su:

Jeste li zadovoljni odnosom i tehničkom pomoći zaposlenih u Odsjeku za obuku sa sljedećih aspekata:

	Loša	Zadovoljavajuća	Dobra	Vrlo dobra	Izvrсна	Ukupno odgovora
Stručnosti	0,58%	5,49%	15,03%	38,44%	40,46%	346
Učinkovitosti	1,16%	5,49%	14,45%	36,13%	42,77%	346
Ljubaznost	1,16%	1,73%	9,83%	28,32%	58,96%	346
Informiranost	0,58%	4,06%	10,72%	34,78%	49,86%	345
Tehničke potpore	1,73%	4,34%	14,16%	33,53%	46,24%	346

TMS sustav je jednostavan za koristiti

Uopće se ne slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan/-na sam	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem	Ukupno Odgovora
1,20%	1,50%	10,18%	46,41%	40,72%	334

U korištenju TMS-a, s kojim ste dijelom imali problema?

	Broj odgovora
Prijavljivanjem na obuku	16,1% 54
Pronalaskom materijala za navedenu obuku	11,9% 40
Generiranje certifikata	10,4% 35
Obavještavanjem	4,5% 15
Nisam imao/imala problema	64,5% 216
Prijavljivanjem na obuku	16,1% 54
Ukupan broj odgovora	335

Dostupne informacije preko TMS-a su jasno prikazane

Uopće se ne slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan/-na sam	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem	Ukupno Odgovora
0,60%	2,40%	10,78%	47,60%	38,62%	334

Jeste li zadovoljni načinom prijave na obuke kroz TMS?

Da	Ne	Ukupno odgovora
94,97%	2,37%	338

Webinari, online učenje u stvarnom vremenu s predavačem kroz virtualne učionice, za Vas su:

Loši	Zadovoljavajući	Dobri	Vrlo dobri	Izvrсни	Ukupno Odgovora
6,98%	10,96%	25,58%	30,90%	425,58%	301

Pristup webinarima jednostavan je za korisnike

Uopće se ne slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan/-na sam	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem	Ukupno Odgovora
3,97%	4,64%	27,81%	35,43%	28,15%	302

Sastavni dio anketnog upitnika čine otvorena pitanja temeljem kojih se došlo do značajnih rezultata, koji utječu na buduće procese organizacije obuka. Korisnici/e su naznačili kako je trenutni sustav i proces obuka vrlo dobar, ali da treba modificirati i revidirati određene postupke prigodom organizacije svih vrsta obuka. Određen broj državnih službenika/ca su definirali kako su online obuke od velike koristi, te da je potrebno organizirati što više webinarima s detaljnim uputama pristupu Adobe Connect alatu. Također, korisnici

su definirali kako je od velike važnosti uskladiti obuke s potrebama korisnika i organizirati veći broj specijalističkih obuka (osobito obuka iz oblasti informacijskih tehnologija), radionica i tečajeva stranih jezika od kojih se ističu engleski i njemački jezik, te organizirati više obuka u Mostaru i Banja Luci.

Rezultati ankete su objavljeni na TMS-u i uzeti u obzir prigodom organizacije budućih obuka.

3. Metodologija i provedba standarda

Primjena standarda omogućuje postizanje jasne opredijeljenosti rukovodstva, njihovo razumijevanje uloge u uspostavljanju i provedbi zahtjeva standarda, te važnost uključivanja svih zainteresiranih strana. Ukoliko je institucija ili agencija u nadležnosti određenog ministarstva, trebalo bi osigurati načelnu suglasnost ministarstva za provedbu standarda, kako bi se isključio sukob interesa i nadležnosti, te mogao jasno definirati koncept institucije, područje primjene i upravljanje procesima.

3.1. Pregled aktivnosti za implementaciju standarda

Veoma je bitno da institucija, odnosno rukovodstvo i imenovane osobe aktivno sudjeluju u realizaciji projekta⁷ kako slijedi u **pregledu aktivnosti**:

Br.	Aktivnost	Trajanje	Tko vodi proces
1	Pokretanje projekta, imenovanje SUK tima, razmatranje i usvajanje plana provedbe – Donošenje odluke na razini institucije – Komunikacija prema svim zaposlenicima o ciljevima i metodi provedbe SUK-a - Imenovanje rukovoditelja/ice projekta, koji/koja bi ujedno obavljao/la i poslove predstavnika-ca/menadžera-ica rukovodstva za kvalitet ⁸	4 dana	Rukovodstvo (eventualno i konsultant/ konsultantica za oblasti gdje je potrebna potpora)
2	Obuka SUK tima: Temelji sustava upravljanja, zahtjevi standarda, procesi i procesni pristup, izrada dokumentacije SUK-a – eventualno ukoliko postoji suradnja s konzultantima/cama, ista se odvija prema dinamičnom planu koji je unaprijed dogovoren i odobren od menadžmenta	8 dana	Rukovodstvo i SUK tim (eventualno i konzultant/ica za oblasti gdje je potrebna potpora)
3	Izrada poslovnika	10 dana	SUK tim (i konzultant/ica za oblasti gdje je potrebna potpora)
4	Izrada procedura i mapa procesa identifikacija zapisa uz ispitivanje zadovoljstva korisnika te, po mogućnosti, i zadovoljstvo zaposlenika i zaposlenica	12 dana	Vlasnici procesa i SUK tim (i konzultant/ica za oblasti gdje je potrebna potpora)

⁷ Stvarno trajanje pojedinih aktivnosti ovisi o vrsti institucije, njezinoj složenosti, utvrđenom području primjene SUK-a, postojećoj razini organiziranosti, broju zaposlenih i sl.

⁸ U odluci bi trebala biti navedena ovlaštenja i odgovornosti članova/ica SUK tima i način komunikacije između članova/ica tima (komunikacijski kanali).

Br.	Aktivnost	Trajanje	Ko vodi proces
5	Izrada uputa i obrazaca	10 dana	Vlasnici procesa i SUK tim (i konzultant/ica za oblasti gdje je potrebna potpora)
6	Provedba sustava upravljanja kvalitetom	50 dana	Vlasnici procesa, rukovodstvo i SUK tim
7	Obuka internih revizora ⁹	2 dana	Konzultant/ica i odabrani unutarnji revizori institucije
8	Provođenje unutarnje revizije	2 dana	Vođa revizijskog tima i unutarnji revizori (i konzultant/ica za prvi put revizije, eventualno)
9	Korektivne akcije	1 dan	Vlasnici procesa i SUK tim (i konzultant/ica, za prvi put izrade korektivnih aktivnosti, eventualno) uz rok za zatvaranje korektivnih aktivnosti, prije ev. certifikacije
10	Preispitivanje sustava od strane rukovodstva	1 dan	Rukovodstvo i predstavnik/ca rukovodstva za kvalitetu, SUK tim (i konzultant/ica)
11	Po izboru: Certifikacija Provodi certifikacijsko tijelo koje mora biti akreditirano za područje sustava upravljanja kvalitetom.	Prema broju zaposlenih	Menadžment i predstavnik/ca rukovodstva za kvalitetu uz uključenost određenih zaposlenika/ca

Zašto je bitno postupati po navedenim koracima? Standard zahtijeva kako najviše rukovodstvo mora pružiti dokaze o svojoj opredijeljenosti za razvoj i provedbu sustava upravljanja kvalitetom, vršiti stalna poboljšavanja sustava i njegove djelotvornosti putem upoznavanja u organizaciji o značenju zadovoljenja zahtjeva korisnika/ca, kao i zahtjeva iz zakona i propisa, uspostavljanja politike kvalitete, uspostavljanja ciljeva kvalitete, provođenja preispitivanja od rukovodstva i osiguravanja raspoloživosti resursa. Najčešći problem u praksi je što ciljevi nisu spuštani na niže razine i time nisu operativni. Inače, ciljeve kvalitete definira najviše

rukovodstvo poslije određivanja politike kvalitete, jer se samo na taj način mogu ispuniti zahtjevi za kvalitetu usluga. Ciljevi kvalitete moraju biti mjerljivi i u skladu s politikom kvalitete. Moraju se ustanoviti odgovornosti i ovlaštenja rukovodstva i izvršitelja/ica u cijeloj organizaciji za ostvarenje ciljeva kvalitete. Postavljeni ciljevi se mijenjaju i korigiraju tijekom vremena, a za to je odgovorno rukovodstvo. Pored ključnog stavka koji je vezan za opredijeljenost i uključivanje rukovodstva u provedbi sustava upravljanja kvalitetom, veoma je bitna i jaka uloga predstavnika/ce rukovodstva za kvalitet.¹⁰

9 Kod odabira unutarnjih revizora preporuča se da obuku pohađa više zaposlenika/ca kako bi bilo osigurano da nitko ne revidira procese na kojima sam/a radi.

10 U sljedećim smjernicama za provedbu ISO 9001:2015 bit će dodatno riječi o ulozi predstavnika/ca rukovodstva za kvalitetu, gdje se više eksplicitno ne zahtijeva ova uloga, nego se više preporuča. U normi standarda ISO 9001:2008 je predstavnik/ca rukovodstva za kvalitetu obvezna.

Ne smije se zanemariti činjenica da predstavnik/ca rukovodstva ima ključnu ulogu kada je u pitanju optimiranje procesa, i da je za ovaj zadatak potrebno iskustvo, obuka i vrijeme, te je potrebno omogućiti redovitu komunikaciju s rukovodstvom. Govorimo o veoma ozbiljnim zadacima poput analize stanja, unutarnje provjere, poboljšanja, mjerenja zadovoljstva, pokretanja korektivnih i preventivnih aktivnosti itd.

Nova revizija standarda kaže kako je moguće ovu ulogu delegirati na više osoba, ali se mora jasno odrediti tko ima koje zadatke, obveze i zaduženja, te da postoji maksimalna opredijeljenost rukovodstva. **Pored toga, izvrsno funkcioniranje unutarnje komunikacije kad je u pitanju prosljeđivanje informacija iz oblasti SUK-a za rukovodstvo i od rukovodstva je od ključne važnosti za uspjeh i održivost sustava upravljanja kvalitetom.**

Osnivanje SUK tima je nužno s ciljem kvalitetne provedbe sustava upravljanja kvalitetom i uključenosti obučanih i motiviranih zaposlenika/ca koji će zajedno i putem konsenzusa, a po zahtjevima standarda izraditi sve nužne analize i uspostaviti smislenu dokumentaciju, koja će se jednostavno moći pratiti od strane svih zaposlenika/ca institucije.

Najčešći razlozi neuspješnosti provedbe SUK-a su loša komunikacija, nedovoljno planiranje resursa, nerealan vremenski raspored, loše postavljene zahtjevi projekta i nedostatak potpore zainteresiranih strana. Stoga, preporučamo da se posebna pozornost obrati na ove aspekte, kako bi institucije javne uprave Bosne i Hercegovine u pravom smislu krenule putem izvrsnosti, opredijeljenosti prema zaposlenicima i korisnicima.

3.2. Četiri faze projektne provedbe

Pregled aktivnosti se također može prikazati kroz pojednostavljene četiri faze projektne provedbe, a

koja je komplementarna s navedenim pregledom aktivnosti:

Faza I

- Obuka rukovodstva i tima za upravljanje kvalitetom o osnovnim načelima i zahtjevima SUK-a prije provedbe sustava upravljanja kvalitetom,
- Snimka stanja u instituciji – preliminarna procjena po pitanju ocjene zadovoljstva korisnika/ca i procedura rada, izrada izvješća u kojemu će biti opisano stanje u instituciji glede upravljanja zadovoljstvom korisnika/ca, djelotvornosti sustava i učinkovitosti pojedinih funkcija, te evidentirane ključne neusklađenosti u odnosu na postojeće procedure rada i regulativu.

Faza II

- Uspostava modela za prikupljanje informacija i analizu radi ocjene zadovoljstva korisnika/ca usluga,
- Mjerenje zadovoljstva korisnika/ca usluga, procjena/evaluacija zadovoljstva korisnika/ca kao polazni stavak za postavljanje godišnjih ciljeva uspjeha u reformi javne uprave.

Faza III

- Definiranje područja primjene standarda,
- Definiranje politike kvaliteta i ciljeva kvaliteta za rad institucije,
- Izrada poslovnika kvalitete specifičnog za instituciju radi usklađivanja rada prema procesnom pristupu i zahtjevima SUK-a,
- Izrada sustavnih i radnih procedura prema uspostavljenim glavnim i pomoćnim procesima s jasno definiranim procesnim koracima, odgovornostima i ovlaštenjima (ukoliko nisu jasno definirani zakonskom regulativom),
- Provedba dokumenta (procedura i uputa) u procesu rada.

Faza IV

- Obuka unutarnjih revizora za samostalno ocjenjivanje realiziranog sustava
- Planirana redovita unutarnja revizija radi

- potvrde provedbe projektnih aktivnosti i zahtjeva QMS-a,
- Preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva i/ili članova/ica SUK tima (ukoliko je od strane institucije planirana certifikacija, onda prije certifikacijske revizije).

Tijekom uspostave sustava upravljanja kvalitetom, projekt bi naveo aktivnosti vezane za djelatnost svake institucije posebno, i primijenio procesni pristup specifičan upravo za tu instituciju, u skladu s planom dinamike.



4. Pretpostavke za uspješan sustav upravljanja kvalitetom

4.1. Defniranje područja primjene

Institucija mora prepoznati zahtjeve iz vanjske i unutarnje okoline (zainteresiranih strana), a sve u svezi s njezinom misijom i strateškim usmjerenjima, koja utječu na rezultate sustava upravljanja kvalitetom. Pri tome standard zahtijeva prepoznavanje zahtjeva svih relevantnih zainteresiranih strana.

Područje primjene standarda se ne mora odnositi na cijelu instituciju te su moguća tzv. isključenja određenih točaka standarda koja moraju biti dokumentirana. To treba definirati rukovodstvo u skladu s potrebama i ulogom institucije. Isključenja su dopuštena samo u slučajevima kada ona ne utječu na sposobnost ili odgovornost institucije da ponudi proizvod ili uslugu koja ispunjava zahtjeve kupca i zahtjeve primjenjivih zakona i regulative.

Definiranjem područja primjene doći će se lako do mreže procesa u instituciji koji su relevantni za sustav upravljanja kvalitetom.

4.2. Rukovodstvo i predanost

Najviše rukovodstvo mora pružiti jasne dokaze o svojoj opredijeljenosti za provedbu i razvoj sustava upravljanja kvalitetom dokumentirajući svoju ulogu u:

- upoznavanju institucije i isticanju važnosti utvrđivanja i zadovoljenja potreba i zahtjeva kupaca kao i zahtjeva utvrđenih zakonima i propisima
- uspostavljanju politike kvalitete primjerene svrsi organizacije
- utvrđivanju realnih ciljeva kvaliteta
- preispitivanju funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom i njegovom usmjeravanju i
- osiguravanju nužnih resursa za funkcioniranje sustava.

Uspješan sustav upravljanja kvalitetom institucije ne može biti rezultat ad hoc aktivnosti, te je od strane najvišeg rukovodstva potrebna dodatna ustrajnost i predanost za pokretanje i poticanje njegovih poboljšanja.

Predanost vlasnika procesa na optimizaciji i kontinuiranom poboljšanju njihovih procesa treba od najvišeg rukovodstva biti prepoznata javno priznata.

4.3. Osiguravanje resursa

Najviše rukovodstvo mora definirati i osigurati resurse potrebne za izgradnju, održavanje i kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom s ciljem povećanja zadovoljstva njihovih kupaca.

Uz infrastrukturu koja se podrazumijeva, i radno okruženje, posebnu pozornost potrebno je posvetiti razvoju ljudskih potencijala, tj. nastojati da se kroz unutarnji izgrađeni sustav obuka i treninga razina kompetentnosti podigne na optimalnu, a razina svjesnosti osoblja na maksimalnu razinu.

4.4. Dokumentiranost

Sustav upravljanja kvalitetom mora biti dokumentiran na način primjeren instituciji. Ovo ovisi o veličini institucije i vrstama njezinih aktivnosti, složenosti njezinih poslovnih procesa i njihovog međusobnog djelovanja, kao i strukturi i značajkama osoblja.

Iako se standard ne određuje po obliku dokumentacije, kao ni medijima na kojima se ona mora nalaziti, svaka institucija mora imati:

- dokumentirane izjave o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta;
- dokumentirane procedure i zapise zahtijevane standardom;
- dokumente (procedure, upute, specifikacije i sl.), uključujući i zapise, koje je institucija odredila kao potrebne radi osiguranja djelotvornog planiranja, odvijanja i kontrole njezinih procesa.

Nije dovoljno da određeni kvantum dokumentacije samo postoji, nego institucija mora pružiti i uvjerenje kako se tom dokumentacijom aktivno upravlja, da se periodično preispituje i poboljšava, da je dostupna na mjestima korištenja, da se sustavno čuva, po potrebi uništava i sl.

4.5. Komunikacija s korisnicima/ama

Institucija treba razviti i održavati odgovarajući sustav komunikacije s korisnicima/ama kako bi se pravovremeno i točno upoznala s njihovim

zahtjevima za proizvod i uslugu, odnosno kako bi dobila pravovremenu i kvalitetnu povratnu informaciju o stupnju zadovoljstva korisnika/ca s već isporučenim proizvodima i uslugama.

4.6. Planiranje realizacije proizvoda i usluga

Institucija mora planirati i razviti procese bitne za realizaciju njezinih proizvoda ili usluga. Ovi procesi moraju biti dosljedni ostalim procesima institucije.

Tijekom planiranja i razvoja procesa realizacije institucija mora početi od zahtjeva korisnika/ca, ona mora, kada je to god moguće, utvrditi zahtjeve korisnika/ca, preispitati ih i potvrditi.

Institucija bi se kod planiranja i razvoja procesa realizacije trebala dodatno potruditi kupcima ponuditi tzv. „oduševljavajuće izlaze“, odnosno proizvode i usluge koje kupcima nude i više nego što su oni očekivali.

4.7. Nadzor, mjerenje, analize i poboljšanje

Institucija mora planirati, izgraditi i provoditi procese nadzora, mjerenja, analize i poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom radi:

- objektivnog utvrđivanja usuglašenosti realiziranog proizvoda i usluge sa zahtjevima korisnika ili iznutra navedenim zahtjevima
- objektivnog utvrđivanja uspješnosti sustava upravljanja kvalitetom,
- stvaranja pretpostavki za poboljšanja temeljena na činjenicama, kako proizvoda i usluge tako i samog sustava upravljanja kvalitetom.

Za sustavno provođenje mjerenja, analiza i poboljšanja postoji niz općeprihvaćenih metoda i tehnika od kojih institucija može izabrati one koje su najbliže njezinim potrebama.

5. Određivanje prioriteta i mjera na poboljšanjima SUK-a

Poboljšanja su zahtjev standarda i provode se pokretanjem korektivnih i preventivnih mjera nakon uočenih neusklađenosti ili nakon provedenih unutarnjih revizija, ili nakon preispitivanja od strane rukovodstva.

Svaka organizacija je izložena raznovrsnim očekivanjima i zahtjevima. Svatko, tko ima opravdano zanimanje glede postojanja organizacije, postavlja svoje (djelomično potpuno različite) zahtjeve.

U svezi s tim, govori se o interesnim partnerima. Interesni partneri u javnoj upravi mogu npr. biti: korisnici/ce usluga, dobavljači/ce, zaposleni/ce, nadležna ministarstva, društvena zajednica, država, donatori, tehnička potpora itd.

Kako bi institucija bila orijentirana prema izvrsnosti moraju se:

- očekivanja i zahtjevi interesnih partnera stalno identificirati (**planirati**);
- identificirana očekivanja i zahtjevi provesti kroz odgovarajuće gospodarske mjere (**uraditi**);
- definirati mjere (**preispitati**) za njihovo postizanje cilja / *učinkovitost* i djelotvornost (**provjeriti**) / *efektivnost*;
- učinkovitost i djelotvornost definiranih mjera u kontinuitetu poboljšavati (**djelovati**).

Ovo su zadatci sustava upravljanja, tzv. Demingov krug (planiraj, uradi, provjeri, djeluj) koji se može primijeniti na sve procese.

Izazov se sastoji u tome da ove pojedinačne, djelomično složene sustave i njihove pojedinačne zadatke međusobno uskladimo korištenjem

sinergija kako bi imali cjelokupan sustav upravljanja koji može djelotvorno i ekonomično funkcionirati.

Primjer iz prakse:

Institut za standardizaciju BiH (BAS)

Institut za standardizaciju BiH

Institut za standardizaciju BiH je nacionalno (državno) tijelo za standardizaciju uspostavljeno prema Zakonu o osnivanju Instituta za standardizaciju BiH ("Službeni glasnik BiH" br.44/04) i Zakonu o standardizaciji BiH ("Službeni glasnik BiH" br.19/01, zaduženo za razvoj standarda i donošenje standarda, u skladu s ciljevima i načelima na kojima se temelji bosanskohercegovačka državna standardizacija.

Misija Instituta

Uspostaviti, voditi, održavati i razvijati nacionalni sustav standardizacije u Bosni i Hercegovini zastupajući interese svih zainteresiranih strana u oblasti standardizacije, poštujući zahtjeve i preporuke međunarodnih i europskih organizacija za standardizaciju.

Vizija Instituta

Biti međunarodno i nacionalno prepoznatljiva institucija za standardizaciju, koja će se svojim stručnim i profesionalnim radom punopravno uključiti u europski i globalni posao standardizacije. Najviše rukovodstvo Instituta za standardizaciju

BiH je 2008. godine donijelo odluku o provedbi sustava upravljanje kvalitetom u skladu sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008. U procesu provedbe koji je okvirno trajao oko godinu dana, provedene se sljedeće aktivnosti:

- informiranje svih zaposlenih o važnosti primjene i osnovnim zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008;
- Angažiranje kompetentnog konzultanta/ice za provedbu zahtjeva standarda;
- Imenovanje predstavnika/ce rukovodstva za kvalitetu u Institutu za standardizaciju;
- Rad s konzultantom/icom i uključenost svih zaposlenih na:
 - o definiranju svih procesa rada i njihove međusobne veze,
 - o Izvršenju dokumentiranja svih procesa,
 - o Izradi dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom,
 - o Izvršenju obuka određene skupine zaposlenih za unutarnje revizore;
- Provedena unutarnja revizija;
- Proveden proces preispitivanja od strane rukovodstva Instituta;
- Analiza evidentiranih neusklađenosti i preuzimanje aktivnosti na njihovom otklanjanju;
- priprema za proces certifikacije prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008.

Definirani su ciljevi kvaliteta:

- **ZADOVOLJSTVO KORISNIKA** – zadovoljenje svih potreba korisnika/ca, a na način da dobiju brzu i pouzdanu uslugu.
Način mjerenja dostizanja zadatog cilja: anketiranje korisnika/ca usluga i analiza podataka.
- **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH** – stvoriti ozračje i mehanizam u kojemu se kreativnost i učinak svakog zaposlenog prikladno vrjednuju. Jačati timski rad i aktivno sudjelovanje zaposlenih u dostizanju ciljeva. Analizom potreba za obukom, pratiti njezinu realizaciju i učinke u procesima.

Način mjerenja dostizanja zadanog cilja: anketiranje zaposlenih, redovitim ocjenjivanjem i analizom podataka.

- **IMIDŽ** – sustavnim naporima napraviti sve preduvjete da sadašnja stvarna slika bude predstavljena na pravi način javnosti, korisnicima, partnerima i svim zainteresiranim stranama. Promoviranje osnovnih načela standardizacije, otvorenosti, transparentnosti u radu i dr.

Način mjerenja dostizanja cilja: ispitivanje mišljenja javnosti, korisnika usluga, partnera i ostalih zainteresiranih strana.

- **RAZVOJ PARTNERSKOG ODNOSA** – razvoj partnerskog odnosa sa:
 - o organizacijama javnog sektora;
 - o organizacijama za standardizaciju;
 - o organizacijama koje sudjeluju u radu stručnih tijela;
 - o dobavljačima;
 - o drugim zainteresiranim stranama.

Način mjerenja dostizanja zadatog cilja: anketiranje i analiza podataka.



6. Obuka osoblja i rukovodstva

Preporuka je da se obuka osoblja i rukovodstva provodi od pružatelja usluga koji za to posjeduju odgovarajuće licence od međunarodnih institucija iz ove oblasti, iskustvo u ovakvoj vrsti obuke i nužne resurse.

Razlikujemo tri razine obuka:

1. Informativni seminari s upoznavanjem zahtjeva standarda

Ova obuka se provodi radi upoznavanja sa zahtjevima standarda, a prije uspostave procesnog pristupa. Tom prigodom će se definirati i dio osoblja za obuku za unutarnje revizore/ice i obuku za predstavnika/cu rukovodstva za kvalitetu, odnosno menadžera/icu kvalitete.

2. Seminari za unutarnje revizore/ice

Nužno je izvršiti obuku minimalno 3-5 unutarnjih revizora/ica (zbog izbjegavanja sukoba interesa, jer se ne može revidirati vlastiti sektor i da postoji mogućnost zamjene) za provođenje unutarnjih revizija i izvještavanje. Sljedeći sadržaji bi trebali biti sastavni dio obuke za unutarnje revizore/ice:

- Zahtjevi standarda BAS EN ISO 19011
- Zahtjevi standarda BAS EN ISO 9001
- Osnove sustava upravljanja
- Kako funkcionira sustav upravljanja
- Uloga i tehnike unutarnjih revizija
- Planiranje i priprema unutarnjih revizija
- Provođenje unutarnjih revizija
- Procjena/evaluacija i izrada izvješća s unutarnjih revizija

3. Seminari za predstavnike/ce rukovodstva za kvalitetu / menadžere/ice kvalitete

U svakoj instituciji bi trebalo obučiti onoliko osoba, koliko je procijenjeno da je potrebno

kako bi se sustav upravljanja kvalitetom mogao optimalno uvesti i održavati. Kada je riječ o ovoj obuci, onda govorimo o osposobljavanju za upravljanje procesima, izradu dokumentacije, *monitoring* i mjerenje zadovoljstva korisnika/ca, učinkovitost procesa i kvalitetu usluga, nadzor nad cjelokupnim sustavom, analizu prikupljenih podataka za ocjenu zadovoljstva korisnika/ca usluga, obradu rezultata unutarnjih revizora/ica, pripremu podataka za preispitivanje sustava od strane rukovodstva, te pokretanje korektivnih i preventivnih mjera radi stalnih poboljšanja.

Sadržajem obuke bi trebalo biti obuhvaćeno:

- Osnove i pojmovi upravljanja kvalitetom;
- Zahtjevi standarda ISO 9001;
- Procesi i definiranje procesa;
- Mjerenja, analize i poboljšanja;
- Menadžerske metode i alati te tehnike za rješavanje problema;
- Upravljanje projektima;
- Revizija, certificiranje, akreditacija;
- Komunikacija, motivacija i prezentacija;
- EFQM model
- Zakonodavstvo i pravilnici;
- Reinžinjering;
- Motivacija zaposlenih;
- Planiranje realizacije i održavanja usluge;
- Ocjena i izbor dobavljača;
- Ocjena procesa i usluga;
- Procesi poboljšanja i upravljanje neusklađenom uslugom.

Postoje i drugi vidovi obuke, koji se često nude u svim vrstama medija, npr. obuka o novoj reviziji standarda, novoj zakonskoj regulativi, novim alatima i drugim saznanjima iz oblasti neformalnog obrazovanja koja doprinose unaprjeđenju sustava upravljanja kvalitetom.

Kako navedeni oblici obuke nose određene troškove koje je potrebno predvidjeti u proračunu

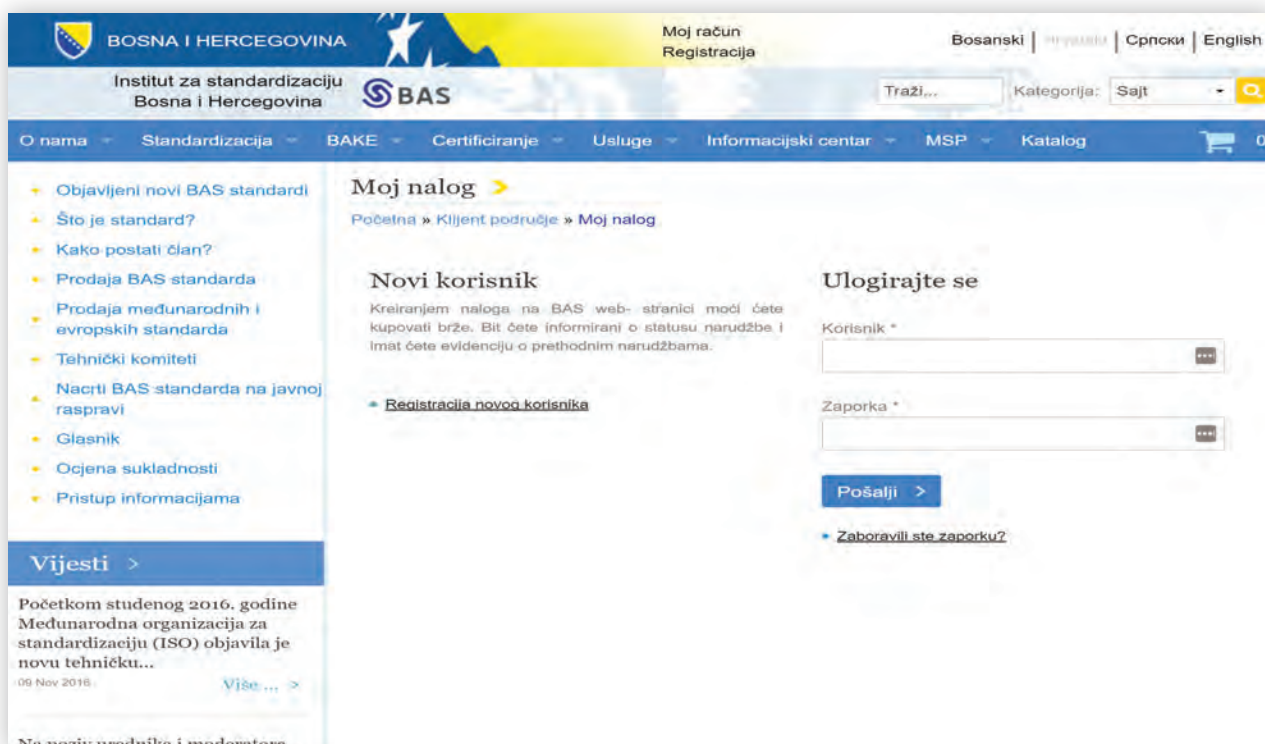
institucije, ili putem analize zainteresiranih strana identificirati tehničku/donatorsku potporu za realizaciju obuke, Agencija za državnu službu BiH (ADS) nudi i *online* obuku na temu upravljanje kvalitetom. Ovdje je riječ o osnovnoj obuci i stjecanju znanja iz EFQM-a, CAF-a i ISO-a. Obuci se može pristupiti putem prijave na <http://lms.ilearn.gov.ba/>.

Nakon pohađanja ovog e-learning tečaja polaznici će razumjeti i biti sposobni objasniti koncepte, povijest i načela upravljanja kvalitetom kao i različite metode i tehnike, standarde i modele upravljanja kvalitetom. Planirano je i daljnje razvijanje *e-learning* tečajeva na temu upravljanja kvalitetom u Agenciji za državnu službu BiH.

7. Nabava standarda

Kao prvo treba se sagledati koji su to standardi nužni. Za provedbu ISO 9001 trebali bi se nabaviti sljedeći standardi:

- BAS EN ISO 10019, Smjernice za izbor konzultanata/tica za sustav upravljanja kvalitetom i korištenje njihovih usluga
- BAS EN ISO 9000, Sustavi upravljanja kvalitetom – Osnove i rječnik
- BAS EN ISO 9001, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
- BAS EN ISO 9004, Sustavi upravljanja kvalitetom – Vodič za poboljšanje učinka
- BAS EN ISO 19011, Vodič za reviziju u oblasti sustava upravljanja kvalitetom
- BAS ISO 10001, Upravljanje kvalitetom – Zadovoljstvo kupca – Smjernice za kodekse ponašanja organizacija
- BAS ISO 10002 Upravljanje kvalitetom – Zadovoljstvo kupaca – Smjernice za obradu pritužbi u organizaciji
- BAS ISO 10005 Sustavi upravljanja kvalitetom – Smjernice za planove kvaliteta
- BAS EN ISO 10012, Sustavi za upravljanje mjerenjem – Zahtjevi za procese mjerenja i oprema za mjerenje



Slika 3: Kreiranje narudžbe za kupnju standarda

Ako drukčije nije utvrđeno, ni jedan dio bilo kojeg bosanskohercegovačkog standarda i drugog bosanskohercegovačkog standardizacijskog dokumenta ne smije se preslikavati, u cjelini ili djelomično, ili rabiti u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, elektronski ili mehanički, uključujući preslike i mikrofilm, bez pisanog dopuštenja Instituta za standardizaciju Bosne i Hercegovine.

Standardi se nabavljaju kod Instituta za standardizaciju Bosne i Hercegovine (BAS). Nabava se najjednostavnije realizira putem web-stranice: http://www.bas.gov.ba/members/?redirect_url=http://www.bas.gov.ba/other/order_form.php

Kreiranjem naloga na BAS internet-stranici kupnja se odvija jednostavno i korisnik je informiran o statusu narudžbe i ima evidenciju o prethodnim narudžbama. Cjenovnik usluga se nalazi također na internet stranici, te je za vrijeme pisanja ovih Smjernica cijena standarda ISO 9001:2008 97 KM.

8. Izbor konzultanta/ice za provedbu standarda

Provedbu sustava upravljanja kvalitetom institucije mogu uraditi same, bez uključivanja vanjskih osoba (konzultanta/ice), ukoliko posjeduju dovoljno znanja i vještina za to. Kako je već i navedeno, uloga rukovodstva, stupanj obučenosti, posvećenost, ali i motivacija SUK tima su ključni za provedbu sustava upravljanja kvalitetom, sa ili bez konzultanta/ice.

Kako odabrati kvalitetnog/prikladnog konzultanta/icu? Ovo nije nimalo lak zadatak, jer se u praksi susrećemo s raznim posljedicama i rezultatima rada konzultanata/tica koji nužno ne moraju biti pozitivni, ali mogu itekako biti od koristi ukoliko se i ovom projektu pristupi s orijentacijom na cilj i rezultat. Mogući su sljedeći problemi prigodom odabira konzultanta/ice:

- Ukoliko je riječ o javnom tenderu putem kojeg se traži konzultant/ica, načelo najpovoljnije tehnički zadovoljavajuće ponude može dovesti do izazivanja nerealno niskih cijena (rušenje stvarne vrijednosti), gdje kvaliteta gubi na vrijednosti. Kako bi se izbjegao ovaj prvi rizik, potrebno je posebnu pozornost obratiti na izradu Opisa zadataka, gdje se između ostalog mogu koristiti niže navedeni kriteriji.
- Nema dovoljno stručnosti i znanja o zahtjevima standarda.

- Nema dovoljno vještina za sagledavanje složenih situacija i pravljenja prikladnog modela.
- Ne uzimaju se u obzir specifičnosti institucije pri provedbi SUK-a što rezultira neprikladno postavljenim i opisanim procesima i dokumentacijom.

Kako izbjeći gore navedene probleme i odabrati odgovarajućeg konzultanta/icu? Kako bi se smanjio rizik, izbor konzultanta/ice se treba uraditi od strane rukovodstva na temelju utvrđenih kriterija koji trebaju biti dokumentirani. Preporuke za izbor konzultanata/tica su dane u standardu BAS ISO 10019:2012 - "Smjernice za izbor konzultanata/tica za sustav upravljanja kvalitetom i korištenje njihovih usluga".

Kriteriji za odabir mogu biti:

- Iskustvo u implementaciji sistema upravljanja (dokaz životopis, popis preporuka¹¹);
- Iskustvo u implementaciji SUK-a u javnoj upravi (dokaz životopis, popis preporuka);
- Poznavanje zahtjeva standarda (dokazi su certifikat revizora/ice i certifikati za obuku iz ove oblasti);
- Dokaz o provedenom sustavu upravljanja kvalitetom u vlastitoj tvrtki.

¹¹ Provjeriti gore navedene preporuke i procijeniti koliko su klijenti/ce bili zadovoljni.

9. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom

Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom nije obvezna, isto kao ni njezina provedba. Ukoliko se organizacije iz javne uprave ipak odluče za ovaj postupak, nužno je izvršiti pravovremeno planiranje proračuna. Cijena certifikacije ovisi o broju zaposlenih i broju lokacija, a ovisno o tome su okvirne cijene od 2.000 do 6.000 KM. Ugovor za certifikaciju se potpisuje na razdoblje od tri godine, obuhvaća certifikacijsku reviziju i dvije nadzorne revizije, koje se provode u prvoj i drugoj godini. Nakon isteka razdoblja od tri godine organizacija može pristupiti recertifikaciji.

Sredstva za certifikaciju je moguće, ukoliko organizacije iz javne uprave nemaju dovoljno sredstava, financirati iz drugih izvora, kao npr. međunarodnih donatora koji u okviru svog rada imaju komponentu jačanja javne uprave, te drugih izvora, koji se jednako kao što je navedeno za obuku, trebaju moći identificirati tijekom analize zainteresiranih strana.

Sustav je moguće održavati i bez vanjske certifikacije, jer se preispituje najmanje jednom godišnje unutarnjim revizijama, preispitivanjem od strane rukovodstva na kraju godine, mjerenjem zadovoljstva korisnika/ca i drugim načinima mjerenja izvedbi procesa i sustava.

Prednost vanjske certifikacije se sastoji u neovisnom sagledavanju situacije, drukčijem pogledu na rizike i prilike, ne postoji tzv. sljepilo uhodanih procesa.

Vanjske revizije trebaju služiti kao predočavanje rizika, a samim time i prigoda za unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom. U slučaju da se organizacija odluči za certifikaciju od akreditirane certifikacijske kuće, ona ima obvezu u zadanom roku otkloniti neusklađenosti, a ne ih stalno prolongirati do boljeg trenutka.

Certifikacijske kuće su uvijek na aktualnoj razini i novim revizijama standarda, te imaju i prednost

iskustva u sličnim organizacijama i mogućnost postavljanja referentnih vrijednosti sa sličnim institucijama koje su već u ISO mreži.

Sljedeći pokazatelji dokazuju poboljšanja i koristi certificiranog sustava upravljanja kvalitetom:

- bolje uočavanje i uvažavanje korisnika i korisnica
- veće zadovoljstvo korisnika i korisnica
- smanjen broj pritužbi korisnika i korisnica
- poboljšanja kontrole procesa
- povećanja produktivnosti i djelotvornosti, tj. poboljšani odnos između učinka i ispunjenja zahtjeva za uslugu
- ušteda kroz smanjenje troškova
- uočljivo poboljšanje kvaliteta usluge
- smanjenje vremena pružanja usluge
- poboljšana komunikacija, radni moral i zadovoljstvo zaposlenih
- povećanje svijesti kod zaposlenih za sigurnost, pouzdanost i kvalitet
- bolje uočavanje, uključivanje i učinak zaposlenih

Što je revizija?

Revizija/*audit* – znači u doslovnom prijevodu „saslušanje“; revizor/ica sasluša saslušavanog. Revidiranje (provjeravanje) je sredstvo dobivanja informacije na neovisan i nepristran način.

Prema definiciji iz ISO 9000 i ISO 19011: Revizija je sustavan, neovisan i dokumentiran proces za dobivanje dokaza revizije i njihovo objektivno vrjednovanje radi određivanja stupnja do kojeg su kriteriji revizije ispunjeni ; **Dokaz revizije** su zapisi, izjave o činjenicama ili druge informacije koje su bitne za kriterije revizije i koje mogu biti verificirane.

Revizor je osoba s dokazanim osobinama i kompetentnošću za provođenje revizije.

Postoje tri vrste revizije:

Revizija prve strane – unutarnje revizije kao važna povratna informacija i pokazatelj za rukovodstvo da se sve izvršava po planu i identificiraju mogućnosti unaprjeđenja. Ove revizije mogu biti povjerene i vanjskom ugovaraču, i mogu uključivati:

- Reviziju sustava upravljanja kvalitetom radi verificiranja uvođenja i učinkovitosti;
- Revizija općih sustava upravljanja radi verificiranja uvođenja i učinkovitosti;
- Revizija projekata ili programa rada zbog verificiranja suglasnosti s preporukama, ugovorima, planovima kvalitete, itd.;
- Revizija industrijskih procesa radi verificiranja suglasnosti sa specifikacijama procesa;
- Revizija ključnih poslovnih procesa i procedura radi verificiranja prikladnosti procesnih opisa i procedura;
- Revizija ključnih dokumenata ili procesnih izlaza radi verificiranja prikladnosti procesa koji se rabe;
- Revizija proizvoda radi uspostavljanja povjerenja u proizvodne metode i tehnike kontrole kvalitete;
- Revizija proizvoda radi verificiranja usklađenosti sa standardima proizvoda;
- Revizija izvršenja usluge radi verificiranja usklađenosti sa standardima za usluge.

Revizija druge strane – vrši jedna organizacija nad drugom.

Revizija potencijalnih dobavljača/ica i ugovarača/ica stvara povjerenje u njihovu sposobnost ispunjenja zahtjeva organizacija (može uključivati provjeru njihovih sustava, procesa i proizvoda), i može biti od pomoći pri procesu odabira dobavljača/ica kao i određivanja kontrolnih mehanizama dobavljača/ica (ovo se često naziva procjena sposobnosti).

Revizija postojećih dobavljača/ica može se provesti radi verificiranja usklađenosti s ugovornim zahtjevima.

Revizija postojećih dobavljača/ica može se provesti s ciljem rješavanja postojećeg problema i determiniranja vjerojatnih uzroka s pogledom na potrebne ciljane korektivne aktivnosti. (Može uključivati provjeru sustava, procesa i proizvoda).

Revizija treće strane ili certifikacijska revizija

– provjera provedena od strane neovisnog i ovlaštenog tijela koje ima akreditaciju provoditi revizije u organizacijama. Kod revizije treće strane češće je sustav kvalitete cilj provjere, mada ponekad i procesi i proizvodi mogu biti ciljevi provjere.

Revizija treće strane provodi se u dvije faze:

U prvoj fazi se provodi preliminarna revizija gdje se vrši pregled dokumentiranih dokaza koje osigurava organizacija kako bi demonstrirala da je primjereno ispunila zahtjeve u svom dokumentiranom sustavu.

U drugoj fazi se provodi glavna revizija na licu mjesta kako bi se ustanovilo uvodi li i primjenjuje li organizacija doista svoj dokumentirani sustav. Provjera se vrši metodom slučajnog uzorka.

Proces revizije je definiran u standardu BAS EN ISO 19011 (Vodič za reviziju u oblasti sustava upravljanja kvalitetom). Puno pozornosti se polaže na kompetentnosti revizora/ice, prije svega se misli na:

- etičnost,
- otvorenost duha,
- diplomatičnost,
- moć promatranja,
- perceptivnost / moć zapažanja,
- prilagodljivost,
- upornost,
- odlučnost,
- samopouzdanje, kao i
- objektivnost i profesionalnost,

uključujući pretpostavke kao što su odgovarajuće obrazovanje, radno iskustvo, obuka za revizora/icu i iskustvo u revizijama. Revizor/ica iz zahtjeva standarda i/ili sustava upravljanja kvalitetom definira pitanje za reviziju. Koriste se otvorena pitanja, kako bi se dobilo što više informacija i sugovornik/ca nema mogućnost odgovarati s da ili ne. Ukoliko nije bilo neusklađenosti, odnosno iste se otklone u zadanom roku, certifikacijsko tijelo daje preporuku za dodjelu certifikata.

U slučaju da se organizacija ne odluči za certifikaciju od strane certifikacijskog tijela, moguće je održati SUK kroz češće unutarnje provjere i metodologijom stalnog poboljšanja.

10. Zaključak

Međunarodni standard ISO 9001 je alat koji organizacijama pomaže u uspostavljanju sustava upravljanja kvalitetom, definira i optimizira procese, poboljšava poslovno ozračje i postavlja ciljeve kvalitete s ciljem zadovoljstva korisnika i svih relevantnih zainteresiranih strana. Uspješnost provedbe zahtjeva standarda ISO 9001 i njegovo održavanje i stalno poboljšavanje ovisi o više čimbenika, gdje je ključna opredijeljenost rukovodstva, obučenosť i uključenost svih zaposlenika/ca, motiviranost u radu i orijentiranost prema kvaliteti i dr. Svi navedeni aspekti se u potpunosti odnose na javnu upravu i njezinu orijentiranost prema transparentnom i učinkovitom radu.

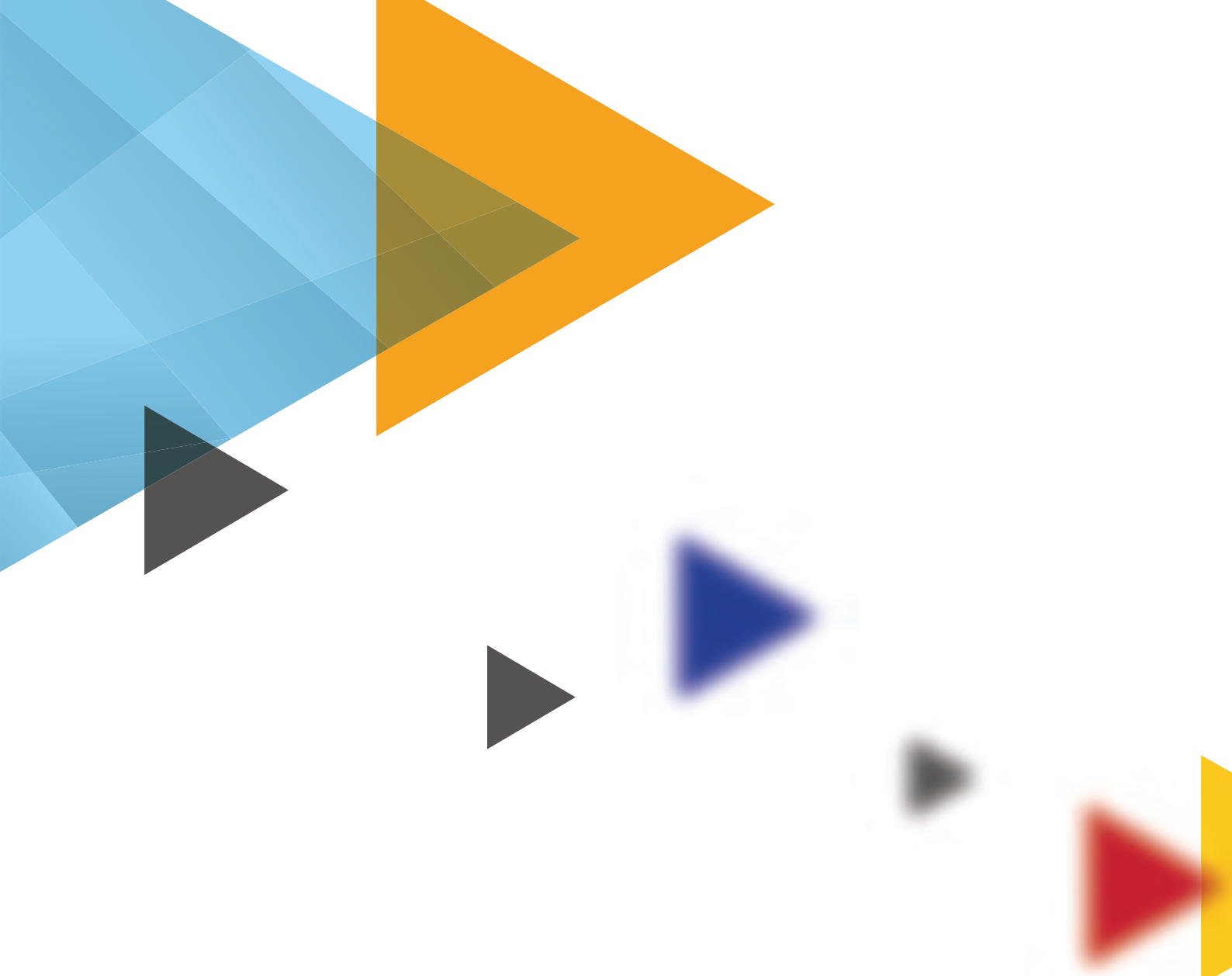
Sam sustav i njegova provedba nisu jamstvo kvalitete. Predstavljaju tek temelj koji se treba unaprjeđivati i održavati putem svakodnevnih aktivnosti koje su usmjerene prema sustavnom unaprjeđenju svih procesa javne uprave gdje se jednako kao i u komercijalnom sektoru naglasak treba staviti na korisnike/ce i njihova očekivanja i percepciju. U ovim Smjernicama je dan pokušaj prikaza osnovnih elemenata koji imaju utjecaj na uspješnost provedbe ISO 9001:2008, gdje je naglasak stavljen na načela, metodologiju provedbe, procesne korake i procesne isporuke, te su dani i glavni prikazi pratećih koraka poput kupnje standarda, odabira konzultanata/tica i certifikacije.

Za sve one koji se odluče za dug i još uvijek pionirski put izgradnje sustava upravljanja kvalitetom u instituciji u kojoj rade, smatramo bitnim da se upoznaju, analiziraju ih i prihvate sljedeća jednostavna načela:

- Kvaliteta je ono što smatra korisnik/ca.
- Kvalitetu treba shvatiti kao filozofiju, strategiju i proces.
- Kvaliteta treba biti prioritet broj 1.
- Kvalitet je orijentiran na unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja organizacije.
- Unaprjeđenje sustava kvalitete je kontinuirana aktivnost i provodi se korak po korak.
- Svi zaposleni moraju biti uključeni u realizaciju koncepta.
- Kvaliteta se mora temeljiti na činjenicama.
- Osiguravanje kvalitete je dugoročan proces.
- Menadžment je odgovoran za motivaciju i uspješnost svih zaposlenika/ca u provedbi politike neprestanog unaprjeđenja sustava kvalitete.

Želimo napomenuti da je ovaj standard valjan do 14. rujna 2018. godine za one institucije koje su se već certificirale po ovom standardu. Namjera ove međuinstitucionalne radne skupine je tijekom 2017. godine izraditi i dodatak ovim smjernicama, gdje ćemo pokušati dati osvrt na novi standard ISO 9001:2015, s jednostavnim pregledom glavnih razlika.





Implemented by:



Ured koordinatora za reformu javne uprave
Канцеларија координатора за реформу јавне управе
Public Administration Reform Coordinator's Office