

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

Međuinstitucionalna radna grupa  
za upravljanje kvalitetom



Implemented by:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



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

# PREDGOVOR

U sklopu reformnske oblasti upravljanje ljudskim resursima Revidiranog akcionog plana (RAP 1) Strategije reforme javne uprave, za Ured koordinatora reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini (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 implementaciju odabranog modela upravljanja kvalitetom te, između ostalog, i priprema priručnika/smjernica. Ured koordinatora za reformu javne uprave je, u saradnji s Evropskim institutom za javnu administraciju (*European Institute for Public Administration*) i Programom jačanja javnih institucija koji u Bosni i Hercegovini implementira njemački GIZ, preveo i objavio priručnik za implementaciju modela upravljanja kvalitetom CAF (*Common Assesment Framework*), a u ovim metodološkim smjernicama fokus je na implementaciji međunarodnog standarda kvaliteta ISO 9001:2008.

Vijeće ministara Bosne i Hercegovine prepoznalo je značaj sistematskog uvođenja upravljanja kvalitetom kao sastavnog dijela javne uprave koja je orijentirana prema građanima i građankama i kojoj su cilj brže, transparentne i jednostavno dostupne usluge, te je svojim Zaključkom od 17.9.2015. godine dalo podršku Uredu koordinatora za reformu javne uprave da putem saradnje s Institutom za standardizaciju BiH i Agencijom za državnu službu BiH radi na promociji i adaptaciji modela upravljanja kvalitetom, izgradnji potrebnih kapaciteta i na izradi planskog dokumenta za uvođenje upravljanja kvalitetom u institucijama Bosne i Hercegovine te da koordinira njegovu implementaciju.

Također je u SIGMA principima javne uprave, u poglavlju 5 (Pružanje usluga), predviđena modernija, kompetentnija, transparentnija, efikasnija, ekonomičnija i odgovornija javna uprava, koja će poboljšati pružanje javnih usluga i ostvariti uštede. Uvođenjem sistema upravljanja kvalitetom ovaj se put znatno skraćuje i čini održivim, a jedan od sistema jeste ISO 9001, čija će implementacija u javnoj upravi biti predmet ovih metodoloških smjernica (dalje: Smjernice). Ovdje se detaljno definiraju pitanja svrhe, namjene i način uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom (engl. *Quality Management Systems, QMS*) u institucijama javne uprave Bosne i Hercegovine. Osnovni cilj izrade ovih smjernica jeste davanje preporuka za implementaciju, ali i odabir konsultanata i konsultantica te održavanje sistema.

# PRIZNANJA I ZAHVALE

Ključnu ulogu u izradi ovih smjernica imala je međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom<sup>1</sup>, a posebnu zahvaljujemo Institutu za standardizaciju Bosne i Hercegovine, koji je kao pridruženi član ove grupe svojim stručnim doprinosom u velikoj mjeri uveo novu perspektivu sagledavanja implementacije QMS-a. Zahvaljujemo rukovodstvu svih institucija članica ove grupe na imenovanju članova i članica grupe te pružanju podrške tokom rada, a posebno priznanje na doprinosu upućujemo članovima i članicama radne grupe te pridruženom članu, a to su: 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 Belma Jahović, koja je svojim doprinosom radu grupe pomogla i da jezik ovih smjernica bude rodno korektan.

Nadamo se da će korisnici i korisnice u ovom dokumentu naći praktičan instrument s primjerima iz prakse iz Bosne i Hercegovine, koji će im pomoći u realizaciji i stalnom unapređivanju sistema upravljanja kvalitetom. Težište ovih smjernica stavljeno je na implementaciju ISO 9001:2008 te će rad međuinstitucionalne radne grupe za upravljanje kvalitetom u narednom periodu rezultirati Smjernicama za implementaciju ISO 9001:2015.

## VIŠE INFORMACIJA

Osim na predstojeće Smjernice, 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](http://www.bas.gov.ba). Povezanost ISO 9001 s ispitivanjem zadovoljstva korisnika i korisnica je neosporiva te rado upućujemo na Smjernice za ispitivanje zadovoljstva korisnika i korisnica, koje su također rezultat rada ove radne grupe, te EU priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika i korisnica, koji se nalaze na [www.parco.gov.ba](http://www.parco.gov.ba).

---

1 U okviru Programa jačanja javnih institucija, koji u BiH implementira GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) formirana je međuinstitucionalna radna grupa 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 visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH.

Ova međuinstitucionalna radna grupa čini platformu za razmjenu iskustava, učenje o najboljim praksama iz drugih institucija i zemalja te joj je cilj i edukacija članova iz oblasti upravljanja kvalitetom, posebno iz ISO 9001, CAF i metodologija ispitivanja zadovoljstva korisnika i korisnica javne uprave.

Za sva pitanja i komentare stojimo na usluzi putem naših kontakata, koje možete naći na posljednjoj navedenoj internetskoj stranici, uz nadu da će naš rad doprinijeti povećanom stepenu poboljšanja kvaliteta rada javne uprave, optimizaciji usluga te strateškog djelovanja menadžmenta za dugoročno planiranje, s ciljem zadovoljnih korisnika i korisnica uslugama i radom javne uprave.

Sarajevo, novembar 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

Sistem upravljanja kvalitetom je upravljački sistem kojim organizaciju/instituciju usmjeravamo ka ostvarenju postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta rada i pružanja usluga. Ovaj sistem čine organizacijska struktura, odgovornosti, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom. To je sistem u kome se tačno zna ko, šta, kad i kako radi, usmjeren je prvenstveno na korisnika/korisnicu, i takav unapređuje upravljanje i rad koji su osnova uspješne institucije odnosno javne uprave.

Imajući u vidu ono što je navedeno u prvom poglavlju Smjernica, dat je pokušaj sagledavanja implementacije sistema upravljanja kvalitetom kao doprinos reformi javne uprave, koja bi trebala biti orijentirana prema efikasnom i transparentnom radu, u skladu s mandatom, funkcijom i odgovornosti prema krajnjim korisnicima i korisnicama.

Efektivna upotreba sistema upravljanja kvalitetom nedvojbeno i dokazano nosi višestruke koristi za instituciju, odnosno rukovodstvo, zaposlenike i zaposlenice, korisnike i korisnice te zainteresirane strane, što je osnova drugog poglavlja: Koristi od implementacije ISO 9001. U kontekstu ovog standarda neophodno je poznavanje osnovnih principa i utemeljivača filozofije totalnog upravljanja kvalitetom te su potpoglavlja 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 bila i demistifikacija metodologije i implementacija standarda ISO 9001:2008 u javnoj upravi, pokušali smo dati jasan prikaz koraka koji bi trebali doprinijeti jednostavnoj i usmjerenoj implementaciji standarda, što je detaljno opisano u 3. poglavlju Smjernica. Osim pregleda aktivnosti za implementaciju standarda, navodimo i komplementarne četiri faze implementacije, za dodatnu podršku i objašnjenje metodologije.

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

temu obradimo u petom poglavlju, uz primjer iz prakse Instituta za standardizaciju BiH, što bi trebalo poslužiti u definiranju područja primjene sistema upravljanje kvalitetom te smo naredni dio Smjernica posvetili obuci rukovodstva i osoblja, za koju smatramo da je ključna za uspješnost i održivost implementacije 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 tehničkih komiteta. Institut za standardizaciju BiH na osnovu sporazuma s međunarodnim i evropskim organizacijama za standardizaciju radi na preuzimanju međunarodnih i evropskih standarda u sistem bosanskohercegovačke standardizacije. Također smo naveli koje standarde smatramo bitnim za nabavku i postupak nabavke u poglavlju 5 kako bismo olakšali i ovaj, bitan korak.

U okviru implementacije sistema upravljanja kvalitetom neminovno se postavlja pitanje angažmana konsultanta/konsultantice, što svakako može imati prednosti, ali i mane, ukoliko se angažman ne postavi ciljano. Uzimajući u obzir naša iskustva te uvažavajući principe javne nabavke, pokušali smo korisnicima i korisnicama ovih smjernica dati praktične smjernice pri odabiru konsultanata/konsultantica.

Kao što načela upravljanja kvalitetom govore, poboljšanje svih usluga, proizvoda i procesa je kontinuiran proces, čiji cilj treba biti orijentiranost prema ispunjenju očekivanja korisnika i korisnica. Ove smjernice bit će tema daljnje obrade za pisanje smjernica za implementaciju 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 grupe za upravljanje kvalitetom.**

# Sadržaj:

1. Implementacija SUK-a kao doprinos reformi javne uprave	10
2. Koristi od implementacije ISO 9001	12
Primjer iz prakse	13
2.1. Osnovni principi upravljanja kvalitetom	13
Primjer iz prakse	12
Identifikacija upravljačkih, ključnih i procesa podrške 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 implementacija standarda	19
3.1. Pregled aktivnosti za implementaciju standarda	19
3.2. Četiri faze projektne implementacije	21
4. Pretpostavke za uspješan sistem upravljanja kvalitetom	22
4.1. Definiranje područja primjene	22
4.2. Liderstvo 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 sistema 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 kreiranju održivih javnih zajednica u kojima kvalitet, troškovna efektivnost i konzistentne javne usluge pomažu u promoviranju održivog ekonomskog prosperiteta i socijalne pravde. Javne uprave zavise od svojih građana i građanki i njihov osnovni zadatak jeste zadovoljavanje potreba građana i građanki. Građani i građanke očekuju zajednicu koja će pružati sve potrebne usluge, sigurnost, jednostavnost procedura za dobijanje potrebne dokumentacije, transparentnost rada itd. Također se očekuje da javna uprava osigura transparentne zdravstvene i obrazovne sisteme, te potrebnu infrastrukturu. Ključna područja na koja se treba fokusirati kako bi se ostvarila djelotvornost rada javne uprave su:

- Načini komuniciranja sa svim zainteresiranim stranama kroz ankete, kutije za sugestije, web-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 unapređenja trebaju biti bazirani na strukturiranom pristupu, kao što je PDCA<sup>2</sup> model. Ti procesi trebaju se odvijati konstantno, uz upotrebu procesno orijentiranog sistema.

Sistem upravljanja kvalitetom (SUK) obuhvata aktivnosti kojima organizacija/institucija identificira svoje ciljeve i utvrđuje procese i resurse koji su potrebni da bi se ostvario željeni rezultat. Također, omogućava 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 usluga<sup>3</sup>. Na nivou javne uprave i državnih institucija, sistem upravljanja kvalitetom predstavlja način na koji uprava može usmjeravati i kontrolirati svoje aktivnosti, kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja javne zajednice i građana i građanki. Posmatrajući sistem upravljanja kvalitetom javne uprave sa šireg aspekta, on se sastoji od organizacijske strukture, zajedno s planiranjem, procesima, resursima i dokumentacijom potrebnim kako bi se dostigli ciljevi kvaliteta 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 prihvaćena osnova za razvijanje takvih sistema upravljanja kvalitetom. Njegova efektivna primjena pruža izvrstan alat za razvijanje sposobnosti javne uprave da kod svojih građana i građanki stvori povjerenje da će njihove potrebe i očekivanja biti u potpunosti shvaćeni te sposobnosti da oni budu zadovoljeni na stalnoj osnovi.

Serijski standard ISO 9000 prvi je put objavljena 1987. godine. Ova serija standarda je doživjela izmjene 1994, 2000, 2008. godine 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

<sup>2</sup> Plan, Do, Check, Act – Demingov krug kvaliteta

<sup>3</sup> ISO 9000



Kod tumačenja teksta standarda pažnju prije svega treba obratiti na sljedeće:

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

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

Izgradnja sistema upravljanja kvalitetom trebala bi biti strateška odluka institucije. Standard nema namjeru da implicira jednoobraznost strukture sistema upravljanja kvalitetom ili jednoobraznost dokumentacije, nego se orijentira prema optimizaciji procesa, donošenja odluka, većoj motiviranosti zaposlenika i zaposlenica, većem stepenu zadovoljstva korisnika i korisnica te kontinuiranom poboljšanju.

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

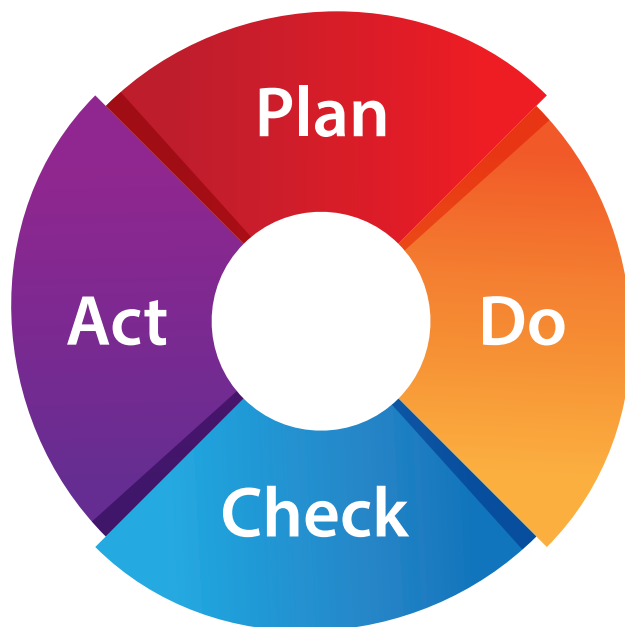
- ispuni očekivanja korisnika i korisnica,
- pri tome poštuje zakonske okvire;
- povećava zadovoljstvo korisnika i korisnica;
- osigura kontinuirana poboljšanja procesa unutar organizacije.

## 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 Demingov<sup>4</sup> krug:

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



### PLANIRAJ (*PLAN*)

Uspostaviti ciljeve i procese potrebne za realizaciju ciljeva.

### URADI (*DO*)

Implementirati plan, realizirati procese i provesti aktivnost.

### PROVJERI (*CHECK*)

Proučiti aktuelne rezultate (prikupljene i izmjerene pod korakom URADI) i uporediti ih s obzirom na očekivane rezultate (ciljevi iz koraka PLANIRAJ) te uočiti postojeće razlike. Informacije vam trebaju 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 performansi procesa sistema upravljanja kvalitetom.

Od svake se javne uprave očekuje da posjeduje razvojni plan ili program rada, na kratak ili dug rok, te da nadležni zaposlenici i zaposlenice date institucije usvoje, shvate i implementiraju taj plan. Međutim, samo postojanje i implementacija plana ne garantiraju da će potrebe i očekivanja građana i građanki te drugih korisnika i korisnica

biti zadovoljeni, naročito ako su procesi potrebni za efektivnu implementaciju manjkavi ili, čak, ako ne postoje. Upravo potreba da se te manjkavosti prevaziđu bio je osnovni pokretač za ISO 18091. Cilj je pomoći javnim upravama u implementaciji efektivnog sistema upravljanja kvalitetom.

Prema ISO 18091, sistem upravljanja kvalitetom treba biti što jednostavniji kako bi adekvatno funkcionirao. Sistem treba biti dovoljno lak za

shvatiti, kako bi se mogli postići ciljevi i politike kvaliteta javne uprave. Ovo je naročito bitno za javnu upravu, gdje su transparentnost i odgovornost prema građanima i građankama vitalni kako bi se steklo njihovo povjerenje. **Zbog toga je potrebno da pouzdan i uspješan sistem upravljanja kvalitetom pokriva sve aktivnosti i procese koji mogu utjecati na sposobnost javne uprave da zadovolji zahtjeve svojih korisnika i korisnica, dakle građana i građanki, te zahtjeve svih ostalih interesno utjecajnih strana.**

## 2. Koristi od implementacije ISO 9001



Kako se navodi u standardu ISO 9001, "Usvajanje sistema upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka organizacije", tako da implementacija zahtjeva standarda ISO 9001 neposredno zavisi od nekoliko ključnih faktora:

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

U postupku reforme javne uprave potrebno je uspostaviti sistem upravljanja institucije koji bi osigurao povećanje zadovoljstava korisnika i korisnica<sup>5</sup>, prvog od osam osnovnih principa upravljanja u svakoj organizaciji, pa i u organizaciji javne uprave. Razvoj institucija BiH zahtijeva savremeni pristup javne uprave za svoje korisnike i korisnice te uspostavu modela javne uprave koji će omogućiti stalno povećanje zadovoljstva korisnika i korisnica u periodu provođenja reformi javne uprave te osigurati model razvoja javne uprave i nakon završene reforme.

Uspostava sistema upravljanja temelji se na:

- Jasnom definiranju politike i ciljeva organizacije;
- Postupak rada treba se zasnivati na interno standardiziranim postupcima konkretiziranim za svaku instituciju posebno.

**Proces reforme usklađen sa zahtjevima SUK-a zahtijeva primjenu procesnog pristupa i uspostavljen model stalnih unapređenja ili poboljšanja, sve u cilju praćenja i poboljšanja zadovoljstva korisnika i korisnica usluga.**

Implementacija standarda ISO 9001 donosi u prvoj fazi interne koristi, putem bolje kontrole procesa, poboljšanja kvaliteta, produktivnosti i efektivnosti koje vode ka zadovoljstvu korisnika i korisnica, što na kraju donosi i eksterne koristi, signalizirajući kvalitet. Za implementaciju sistema kvaliteta značajne su interna ili eksterna motivacija.

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

<sup>5</sup> Međuinstitucionalna radna grupa za upravljanje kvalitetom izradila je i Smjernice za ispitivanje zadovoljstva korisnika i korisnica u javnoj upravi: [www.parco.gov.ba](http://www.parco.gov.ba).

pogodnosti za preventivne<sup>6</sup> i korektivne akcije te odnose s dobavljačima/dobavljačicama. Međutim, ne smije se zaboraviti motiviranost zaposlenika i zaposlenica koji/koje su ključni/ključne za cjelokupan uspjeh institucije, pa tako i implementacije SUK-a. Samo redovnim provođenjem ispitivanja zadovoljstva zaposlenika i zaposlenica te analizom povratnih podataka moguće je dobiti validne informacije, između ostalog, i o procesnom pristupu.

**Razlozi implementacije standarda ISO 9001 su:** unapređenje postojeće organizacije rada, povećanje kvaliteta proizvoda ili usluga, povećanje efikasnosti i rad uz stalan napredak, uspostava konzistentnog sistema odgovornosti i ovlaštenja, povećanje zadovoljstva korisnika i korisnica, uspostava preventivnog sistema, bolja dokumentiranost načina rada, povećanje zadovoljstva zaposlenih, umrežavanje sa sličnim institucijama koje su orijentirane prema kvalitetu u BiH, regiji, EU-u i na svjetskom nivou.

#### **Primjer iz prakse:**

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

- Uspostavljeni su i definirani svi procesi, glavni proces pripremanja, donošenja i objavljivanja BAS standarda te procesi podrške za uspješno funkcioniranje Instituta za standardizaciju BiH.
- Uspostavljen je sistem poslovnog planiranja za ostvarivanje poslovnih ciljeva.
- Uspostavljena je jasna raspodjela nadležnosti i odgovornosti, u skladu s donesenim pravilnicima i internim dokumentima.
- Implementaciju zahtjeva standarda EN ISO 9001 pozitivno su ocijenile međunarodne i evropske organizacije za standardizaciju;
- Utvrđena je strategija za dugoročni razvoj i politike u pogledu kvaliteta usluge kojima se zadovoljavaju zahtjevi korisnika i korisnica.
- Uspostavljen je 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 direktno i indirektno učestvuju u radu Instituta za standardizaciju BiH (zainteresirane strane, stručna tijela Instituta, dobavljači, tijela javne uprave, strukovna udruženja...) putem poticanja otvorene komunikacije, transparentnosti u radu, promoviranja standarda i standardizacije i dr.

## **2.1. Osnovni principi upravljanja kvalitetom**

Identificirano je osam principa upravljanja kvalitetom (dati su u standardu ISO 9000:2005, Sistemi upravljanja kvalitetom – Osnove i rječnik), koje najviše rukovodstvo može koristiti pri vođenju organizacije u cilju poboljšanja performansi.

### **1. Orijentacija prema korisnicima usluga**

Javna uprava zavisi od svojih korisnika i korisnica 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 i korisnica. Potrebno je mjeriti zadovoljstvo korisnika i korisnica i djelovati u skladu s rezultatima mjerenja u cilju poboljšanja. To se može postići upitnicima, anketama i sl.

### **2. Liderstvo**

Lideri i liderke na svim nivoima uspostavljaju jedinstvo svrhe i usmjerenja javne uprave te stvaraju uvjete u kojima su ljudski potencijali angažirani na ostvarivanju ciljeva kvaliteta javne uprave. Oni trebaju stvoriti i održavati radnu sredinu u kojoj će ljudi biti u potpunosti uključeni u ostvarivanje ciljeva javne uprave. Lideri i liderke utvrđuju politiku i ciljeve koji se mogu verificirati, primjenjuju politiku, osiguravaju resurse i uspostavljaju povoljnu atmosferu za kvalitet te svojim primjerom pozitivno utječu na motiviranost svih zaposlenika i zaposlenica.

### 3. Uključenost zaposlenika i zaposlenica

Javnu upravu čine zaposleni i zaposlenice na svim nivoima, 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 nivoe stručnosti, obučenosti s jasno utvrđenim nadležnostima i odgovornostima.

### 4. Procesni pristup

Željeni rezultat efikasnije 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 će implementacijom institucija biti fokusirana na identifikaciju vlasnika i operatora procesa te ulaza i izlaza. Aktivnost ili skup aktivnosti koje koriste resurse i kojima se upravlja s namjerom omogućavanja pretvaranja ulaza u izlaze, može se smatrati procesom. Često izlaz iz jednog procesa direktno čini ulaz u sljedeći proces i zato često govorimo o "internim korisnicima i korisnicama". Primjenu sistema procesa unutar neke organizacije, zajedno s identificiranjem i međusobnim djelovanjem tih procesa, te njihovo upravljanje da se dobije željeni rezultat nazivamo procesnim pristupom.

Prednost je procesnog pristupa to što nam omogućava 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. Sistemski pristup upravljanju

Identifikacija, razumijevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa, namijenjenih ostvarenju postavljenog cilja, poboljšava efikasnost i efektivnost javne uprave.

### 6. Stalna poboljšanja

Stalna poboljšanja trebaju biti cilj svake organizacije pa tako i javne uprave. Putem preispitivanja od strane rukovodstva, internih i eksternih audita, te na bazi korektivnih i preventivnih akcija potrebno je nastojati kontinuirano poboljšavati efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

### 7. Odlučivanje na osnovu činjenica

Efektivno donošenje odluka zasniva se na analizi podataka i informacija. Donošenje odluka od strane rukovodstva unutar sistema kvaliteta treba se zasnivati na analizi provjerenih podataka i informacija, dobijenih iz izvještaja o provjerama, korektivnim mjerama, rješavanju neusaglašenosti, pritužbi korisnika i korisnica te drugih izvora.

### 8. Uzajamno korisni odnosi s interesnim stranama

Uspostavljanje strateške saradnje ili partnerskog odnosa, osiguravajući rano uključenje i učešće u definiranju zahtjeva za zajednički razvoj i poboljšanje usluga, procesa i sistema ima višestruke koristi pri razvijanju institucije te je ključno i za razvoj SUK-a. Razvijanje uzajamnog povjerenja, poštovanja i posvećenosti zadovoljstvu korisnika i korisnica te stalnog poboljšanja moguće je samo uz proaktivne i transparentne odnose s interesnim stranama.

## PROCESI UPRAVLJANJA

- Izrada i praćenje implementacije strateških dokumenata: 4; 5; 6; 9
- Uspostavljanje partnerskih odnosa s korisnicima: 4; 5; 6; 9
- Planiranje i održavanje sistema upravljanja kvalitetom: 4; 5; 6; 9; 10
- Rad menadžmenta i Odbora u vezi 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

O  
Č  
E  
K  
I  
V  
A  
N  
J  
A  
  
I  
  
Z  
A  
H  
T  
J  
E  
V  
I  
  
K  
O  
R  
I  
S  
N  
I  
K  
A

Razvoj Zajedničke jezgre nastavnih planova i programa za predškolsko, osnovno, srednje i srednje stručno obrazovanje te osiguranje primjene navedenih procesa: 8

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

Unapređenje obrazovanja odraslih i cjeloživotnog učenja, praćenje primjene modularnih planova i programa, razvoj kvalifikacijskog okvira: 8

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

Redovno ispitivanje zadovoljstva korisnika/korisnica i zaposlenika/zaposlenica: 4,8,9

Pripreme izvještaja menadžmentu, Odboru, korisnicima, 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

### PROCESI PODRŠKE

- Praćenje zakonskih i regulativnih propisa primjenjivih na Agenciju za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; pravni poslovi: 7
- Finansijsko planiranje, upravljanje i analiziranje; ekonomski poslovi: 7
- Razvoj personala; planiranje i provedba edukacije zaposlenih; kadrovski poslovi: 7
- Javne nabavke: 7
- Grafički i web-dizajn i izdavačka djelatnost: 7
- Osiguranje i održavanje sistema 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

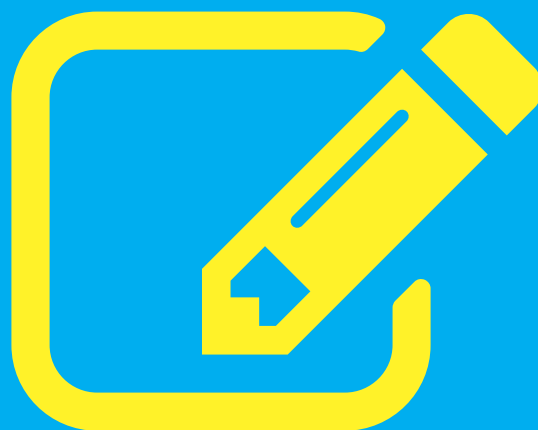
Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Agencija) je u sklopu uvođenja modela upravljanja kvalitetom odlučila provesti anketu zadovoljstva korisnika, u cilju poboljšanja pružanja usluga stručnog usavršavanja osposobljavanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine.

Nakon identifikacije namjene i cilja istraživanja pristupilo se identifikaciji ispitanika, odabiru metode vršenja anketnog upitnika i perioda održavanja ankete. Usaglašeno je da ciljnu grupu ispitanika predstavljaju državni službenici iz institucija Bosne i Hercegovine, koji su registrirani na Informacionom sistemu 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](http://www.surveymonkey.com)), u periodu od dvanaest dana.

Prilikom izrade anketnog upitnika konsultirani su svi zaposleni u Odsjeku za obuke, vršila se analiza postojećeg evaluacijskog upitnika te se pristupilo izradi pitanja. U anketni upitnik uvrštena su profilna pitanja, sadržinska pitanja, kontrolna pitanja itd., to jest pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. U pitanjima zatvorenog tipa koristila se Likertova skala. Nakon izrade anketnog upitnika, pristupilo se predtestiranju, kako samog anketnog upitnika tako i online alata, nakon čega je vršena modifikacija upitnika i usaglašavanje modificiranih parametara.

Poslije okončane predtestne faze, putem elektronske pošte, anketni upitnik i uputstva pristupu online alatu SurveyMonkey proslijeđeni su na 2.100 državnih službenika, od čega je dobijeno ukupno 353 odgovora na anketu, u kojoj je učestvovalo 199 državnih službenika i 154 državna službenika.

Na pitanje jesu li zadovoljni/zadovoljne kvalitetom pruženih obuka 94,9% državnih službenika i službenica odgovorilo je pozitivno, dok je 5,10% njih odgovorilo da je nezadovoljno kvalitetom obuka. Na pitanje da li stečeno znanje s obuka mogu primijeniti na radnom mjestu 50% ispitanika i ispitanica odgovorilo je potvrdno, 48% njih odgovorilo je da djelimično može primijeniti stečeno znanje, a 2% se izjasnilo da stečeno znanje ne može primijeniti na radnom mjestu. U vezi sa strukturom programa obuka, 89,1% ispitanika i ispitanica odgovorilo je da su programi adekvatno strukturirani prema njihovim potrebama, 2,9% odgovorilo je da programi nisu adekvatni, a ukupno četiri ispitanika nije odgovorilo na pitanje.



Slijede ostali bitni rezultati:

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

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

TMS sistem je jednostavan za korištenje

Uopće se ne slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan/-na sam	Uglavnom se slažem	Sasvim 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
<b>Ukupan broj odgovora</b>	<b>335</b>

Dostupne informacije preko TMS-a su jasno prikazane

Uopće se ne slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan/-na sam	Uglavnom se slažem	Sasvim 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	Odlični	Ukupno Odgovora
6,98%	10,96%	25,58%	30,90%	42,58%	301

## Pristup webinarima jednostavan je za korisnike

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

Sastavni dio anketnog upitnika čine otvorena pitanja, na osnovu kojih se došlo do značajnih rezultata, koji utječu na buduće procese organizacije obuka. Korisnici i korisnice naznačili/naznačile su da je trenutni sistem i proces obuka vrlo dobar, ali da treba modificirati i revidirati određene postupke prilikom organizacije svih vrsta obuka. Određen broj državnih službenika i službenica definirao je da su online obuke vrlo korisne te da je potrebno organizirati što više webinarima s detaljnim uputstvima pristupu alatu Adobe Connect. Također, korisnici su definirali

da je vrlo značajno uskladiti obuke s potrebama korisnika i organizirati veći broj specijalističkih obuka (naročito obuka iz oblasti informacionih tehnologija), radionica i kurseva stranih jezika, od kojih se ističu engleski i njemački jezik, te organizirati više obuka u Mostaru i Banjoj Luci.

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



# 3. Metodologija i implementacija standarda

Primjena standarda omogućava postizanje jasne opredijeljenosti rukovodstva, njihovo razumijevanje uloge u uspostavljanju i implementaciji zahtjeva standarda te značaja uključivanja svih zainteresiranih strana. Ukoliko je institucija ili agencija u nadležnosti određenog ministarstva, trebalo bi osigurati načelnu saglasnost ministarstva za implementaciju standarda, kako bi se isključio sukob interesa i nadležnosti te mogli 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 projekta<sup>7</sup> kako slijedi u **pregledu aktivnosti**:

Br.	Aktivnost	Trajanje	Tko vodi proces
1	Pokretanje projekta, imenovanje SUK tima, razmatranje i usvajanje plana implementacije – Donošenje odluke na nivou institucije – Komunikacija sa svim zaposlenicima i zaposlenicama o ciljevima i metodi implementacije SUK-a – Imenovanje rukovodilaca i rukovoditeljica projekta, koji/koje bi ujedno obavljali/obavljale i poslove predstavnika i predstavnica / menadžera i menadžerica rukovodstva za kvalitet <sup>8</sup>	4 dana	Rukovodstvo (eventualno i konsultant/ konsultantica za oblasti gdje je potrebna podrška)
2	Obuka SUK tima: Osnovi sistema upravljanja, zahtjevi standarda, procesi i procesni pristup, izrada dokumentacije SUK-a – Eventualno, ukoliko postoji saradnja s konsultantima/konsultanticama odvija se prema dinamičkom planu koji je unaprijed komuniciran i odobren od menadžmenta	8 dana	Rukovodstvo i SUK tim (eventualno i konsultant/ica za oblasti gdje je potrebna podrška)
3	Izrada poslovnika	10 dana	SUK tim (i konsultant/ica za oblasti gdje je potrebna podrška)
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 konsultant/ica za oblasti gdje je potrebna podrška)

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 konsultant/ica za oblasti gdje je potrebna podrška)
6	Implementacija sistema upravljanja kvalitetom	50 dana	Vlasnici procesa, rukovodstvo i SUK tim
7	Obuka internih auditora <sup>9</sup>	2 dana	Konsultant/ica i odabrani interni auditori institucije
8	Provođenje internog audita	2 dana	Vođa audit tima i interni auditori (i konsultant/-ica za prvi put audita, eventualno)
9	Korektivne akcije	1 dan	Vlasnici procesa i SUK tim (i konsultant/-ica, za prvi put izrade korektivnih akcija, eventualno), uz rok za zatvaranje korektivnih akcija, prije ev. certifikacije
10	Preispitivanje sistema od strane rukovodstva	1 dan	Rukovodstvo i predstavnik/ca rukovodstva za kvalitetu, SUK tim (i konsultant/ica)
11	Po izboru: Certifikacija Provodi certifikacijsko tijelo koje mora biti akreditirano za područje sistema 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 da najviše rukovodstvo pruži dokaze o svojoj opredijeljenosti za razvoj i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom, da vrši stalna poboljšavanja sistema i njegove efektivnosti, putem upoznavanja u organizaciji o značaju zadovoljenja zahtjeva korisnika i korisnica, kao i zahtjeva iz zakona i propisa, uspostavljanja politike kvaliteta, uspostavljanja ciljeva kvaliteta, provođenja preispitivanja od rukovodstva i osiguranja raspoloživosti resursa. Najčešći problem u praksi jeste taj što ciljevi nisu spuštani na niže nivoe i time nisu operativni.

Inače, ciljeve kvaliteta definira najviše rukovodstvo, poslije određivanja politike kvaliteta, jer se samo na taj način mogu ispuniti zahtjevi za kvalitet usluga. Ciljevi kvaliteta moraju biti mjerljivi i u skladu s politikom kvaliteta. Moraju se ustanoviti odgovornosti i ovlaštenja rukovodstva te izvršilaca i izvršiteljica u cijeloj organizaciji za ostvarenje ciljeva kvaliteta. Postavljeni ciljevi se s vremenom mijenjaju i korigiraju, a za to je odgovorno rukovodstvo. Osim ključne stavke, koja je vezana za opredijeljenost i uključivanje rukovodstva u implementaciji sistema upravljanja kvalitetom, veoma je bitna i jaka uloga predstavnika/predstavnice rukovodstva za kvalitet.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Kod odabira internih auditora preporučuje se da obuku pohađa više zaposlenika i zaposlenica kako bi bilo osigurano da niko ne auditira procese na kojima sam radi.

<sup>10</sup> U sljedećim smjernicama za implementaciju ISO 9001:2015 bit će dodatno riječi o ulozi predstavnika/predstavnice rukovodstva za kvalitet, gdje se ova uloga više ne zahtijeva eksplicitno, nego se više preporučuje. U normi standarda ISO 9001:2008 je predstavnik/predstavnica rukovodstva za kvalitet mandatna.

Ne smije se zanemariti činjenica da predstavnik/ predstavnica rukovodstva ima ključnu ulogu kad je u pitanju optimiranje procesa i da su za ovaj zadatak potrebni iskustvo, obuka i vrijeme, te je potrebno omogućiti redovnu komunikaciju s rukovodstvom. Govorimo o veoma ozbiljnim zadacima, poput analiza stanja, interne provjere, poboljšanja, mjerenja zadovoljstva, pokretanja korektivnih i preventivnih akcija itd.

Nova revizija standarda kaže da je ovu ulogu moguće delegirati na više osoba, ali se mora jasno odrediti ko ima koje zadatke, obaveze i zaduženosti, te postojati maksimalna opredijeljenost rukovodstva. **Pored toga, odlično 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 sistema upravljanja kvalitetom.**

Formiranje SUK tima je neophodno, s ciljem kvalitetne implementacije sistema upravljanja kvalitetom i uključenosti obučanih i motiviranih zaposlenika i zaposlenica koji/koje će zajedno i u konsenzusu, a prema zahtjevima standarda, izraditi sve neophodne analize i uspostaviti smislenu dokumentaciju, koja će biti jednostavno pratljiva za sve zaposlenike i zaposlenice institucije.

Najčešći razlozi neuspješnosti implementacije SUK-a su loša komunikacija, nedovoljno planiranje resursa, nerealni vremenski raspored, loše postavljene zahtjevi projekta i nedostatak podrške zainteresiranih strana. Stoga preporučujemo da se posebna pažnja obrati na ove aspekte, kako bi institucije javne uprave Bosne i Hercegovine u pravom smislu krenule putem izvrsnosti, opredijeljenosti prema zaposlenicima i zaposlenicama te korisnicima i korisnicama.

## 3.2. Četiri faze projektne implementacije

Pregled aktivnosti se također može prikazati kroz pojednostavljene četiri faze projektne implementacije, a koja je komplementarna s navedenim pregledom aktivnosti:

### Faza I

- Edukacija rukovodstva i tima za upravljanje kvalitetom o osnovnim principima i zahtjevima SUK-a prije implementacije sistema upravljanja kvalitetom,
- Snimak stanja u instituciji – preliminarna procjena o pitanju ocjene zadovoljstva korisnika/korisnica i procedura rada, izrada izvještaja u kome će biti opisano stanje u instituciji o pitanju upravljanja zadovoljstvom korisnika/korisnica, efektivnosti sistema i efikasnosti 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 i korisnica usluga
- Mjerenje zadovoljstva korisnika i korisnica usluga, evaluacija zadovoljstva korisnika i korisnica kao polazna stavka za postavljanje godišnjih ciljeva uspjeha u reformi javne uprave

### Faza III

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

### Faza IV

- Edukacija internih auditora/auditorica za samostalno ocjenjivanje implementiranog sistema
- Planirani redovni interni audit radi potvrde implementacije projektnih aktivnosti i zahtjeva QMS-a,

- Preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva i/ili članova i članica SUK tima (ukoliko je od strane institucije planirana certifikacija, onda prije certifikacijskog audita).

Tokom uspostave sistema upravljanja kvaliteta projekt bi specificirao aktivnosti vezane za djelatnost svake institucije ponaosob i primijenio procesni pristup specifičan upravo za tu instituciju, u skladu s dinamičkim planom.



## 4. Pretpostavke za uspješan sustav upravljanja kvalitetom

### 4.1. Defniranje područja primjene

Institucija mora prepoznati zahtjeve iz vanjske i unutrašnje okoline (zainteresiranih strana), a sve u vezi s njenom misijom i strateškim usmjerenjima, koji utječu na rezultate sistema upravljanja kvalitetom. Pri tome standard zahtijeva prepoznavanje zahtjeva svih relevantnih zainteresiranih strana.

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

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

### 4.2. Liderstvo i predanost

Najviše rukovodstvo mora pružiti jasne dokaze o svojoj opredijeljenosti za implementaciju i razvoj

sistema upravljanja kvalitetom, dokumentirajući svoju ulogu u:

- upoznavanju institucije te isticanju značaja utvrđivanja i zadovoljenja potreba i zahtjeva kupaca te zahtjeva utvrđenih zakonima i propisima;
- uspostavljanju politike kvaliteta primjerene svrsi organizacije;
- utvrđivanju realnih ciljeva kvaliteta;
- preispitivanju funkcioniranja sistema upravljanja kvalitetom i njegovom usmjeravanju;
- osiguravanju neophodnih resursa za funkcioniranje sistema.

Uspješan sistem upravljanja kvalitetom institucije ne može biti rezultat ad hoc aktivnosti te je od strane najvišeg rukovodstva potrebna dodatna istrajnost i predanost za iniciranje i poticanje njegovih poboljšanja.

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

### 4.3. Osiguranje resursa

Najviše rukovodstvo mora definirati i osigurati resurse potrebne za izgradnju, održavanje i kontinuirano poboljšanje sistema upravljanja

kvalitetom u cilju povećanja zadovoljstva kupaca.

Uz podrazumijevanu infrastrukturu i radno okruženje, posebnu pažnju potrebno je posvetiti razvoju ljudskih resursa, tj. nastojati da se kroz interno izgrađen sistem obuka i treninga nivo kompetentnosti podigne na optimalnu, a nivo svjesnosti osoblja na maksimalnu razinu..

#### 4.4. Dokumentiranost

Sistem upravljanja kvalitetom mora biti dokumentiran na način primjeren instituciji. Ovo zavisi od veličine institucije i vrste njenih aktivnosti, složenosti njenih poslovnih procesa i njihovog međusobnog djelovanja te strukture i karakteristika osoblja.

Iako se standard ne određuje o 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, uputstva, specifikacije i sl.), uključujući i zapise koje je institucija odredila kao potrebne radi osiguranja efektivnog planiranja, odvijanja i kontrole njenih procesa.

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

#### 4.5. Komunikacija s korisnicima/ama

Institucija treba razviti i održavati odgovarajući sistem komunikacije s korisnicima kako bi se pravovremeno i tačno upoznala s njihovim zahtjevima za proizvod i uslugu, odnosno kako bi dobila pravovremenu i kvalitetnu povratnu informaciju o stepenu zadovoljstva korisnika s već isporučenim proizvodima i uslugama.

#### 4.6. Planiranje realizacije proizvoda i usluga

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

Prilikom planiranja i razvoja procesa realizacije institucija mora poći od zahtjeva korisnika, ona mora, kad je to god moguće, utvrditi zahtjeve korisnika, preispitati ih i potvrditi.

Institucija bi se kod planiranja i razvoja procesa realizacije trebala dodatno potruditi da kupcima ponudi tzv. oduševljavajuće izlaze, odnosno proizvode i usluge koji kupcima nude i više nego što su 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 usaglašenosti realiziranog proizvoda i usluge sa zahtjevima korisnika ili interno specificiranim zahtjevima
- objektivnog utvrđivanja uspješnosti sistema upravljanja kvalitetom,
- stvaranja pretpostavki za poboljšanja bazirana na činjenicama, kako proizvoda i usluge tako i samog sistema upravljanja kvalitetom.

Za sistematično provođenje mjerenja, analiza i poboljšanja postoji niz općeprihvaćenih metoda i tehnika, a institucija može izabrati one od njih koji su najbliži njenim 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 internih audita, ili nakon propitivanja od strane rukovodstva.

Svaka organizacija izložena je raznovrsnim očekivanjima i zahtjevima. Svako ko ima opravdan interes u pogledu postojanja organizacije postavlja svoje (djelimično potpuno različite) zahtjeve.

U vezi s tim govori se o interesnim partnerima. Interesni partneri u javnoj upravi mogu, npr., biti: korisnici i korisnice usluga, dobavljači i dobavljačice, zaposleni i zaposlenice, nadležna ministarstva, društvena zajednica, država, donatori, tehnička podrška 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 ekonomske mjere (**uraditi**);
- definirati mjere (**preispitati**) za njihovo postizanje cilja / efikasnost i djelotvornost (**provjeriti**) / efektivnost;
- efikasnosti i efektivnost definiranih mjera u kontinuitetu poboljšavati (**djelovati**).

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

Izazov se sastoji u tome da ove pojedinačne, djelimično kompleksne sisteme i njihove pojedinačne zadatke uskladimo korištenjem

sinergija, kako bismo imali cjelokupan sistem upravljanja, koji može efektivno 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 principima na kojima se zasniva bosanskohercegovačka državna standardizacija.

## Misija Instituta

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

## Vizija Instituta

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

BiH donijelo je 2008. godine odluku o implementaciji sistema upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008. U procesu implementacije koji je trajao oko godinu dana provedene se sljedeće aktivnosti:

- informiranje svih zaposlenih o važnosti primjene i osnovnim zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008;
- Angažiranje kompetentnog konsultanta/ice za implementaciju zahtjeva standarda;
- Imenovanje predstavnika/ce rukovodstva za kvalitetu u Institutu za standardizaciju;
- Rad s konsultantom/icom i uključenost svih zaposlenih na:
  - o definiranju svih procesa rada i njihove međusobne veze,
  - o Izvršenju dokumentiranja svih procesa,
  - o Izradi dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom,
  - o Izvršenju obuka određene skupine zaposlenih za unutarnje auditore;
- proveden interni audit;
- 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, a na način da dobiju brzu i pouzdanu uslugu.  
**Način mjerenja** dostizanja zadatog cilja: anketiranje korisnika usluga i analiza podataka.
- **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH** – stvoriti klimu i mehanizam u kojem se kreativnost i učinak svakog zaposlenog adekvatno vrednuju. Jačati timski rad i aktivno učešće zaposlenih u dostizanju ciljeva. Analiza potreba za edukacijom, praćenje njegove realizacije i učinka u procesima.

**Način mjerenja** dostizanja zadatog cilja: anketiranje zaposlenih, redovnim 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 obuku osoblja i rukovodstva provode pružaoci usluga koji za to posjeduju odgovarajuće licence od međunarodnih institucija iz ove oblasti, iskustvo u ovakvoj vrsti obuke i neophodne resurse.

Razlikujemo tri nivoa obuka:

## 1. Informativni seminari s upoznavanjem zahtjeva standarda

Ova obuka provodi se radi upoznavanja sa zahtjevima standarda, a prije uspostave procesnog pristupa. Tom prilikom definirat će se i dio osoblja za obuku za interne auditore/auditorice te obuku za predstavnika/predstavnicu rukovodstva za kvalitet, odnosno menadžera/menadžericu kvaliteta.

## 2. Seminari za interne auditore/auditorice

Neophodno je izvršiti obuku minimalno 3–5 internih auditora/auditorica (zbog izbjegavanja konflikta interesa, jer se ne može auditirati vlastiti sektor, i da postoji mogućnost zamjene) za provođenje internih audita i izvještavanje. Sljedeći sadržaji trebali bi biti sastavni dio obuke za interne auditore/auditorice:

- Zahtjevi standarda BAS EN ISO 19011
- Zahtjevi standarda BAS EN ISO 9001
- Osnove sistema upravljanja
- Kako funkcionira sustav upravljanja
- Uloga i tehnike internih audita
- Planiranje i priprema internih audita
- Provođenje internih audita
- Evaluacija i izrada izvještaja s internih audita

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

U svakoj instituciji trebalo bi obučiti onoliko osoba koliko je procijenjeno da je potrebno kako bi se sistem upravljanja kvalitetom mogao

optimalno uvesti i održavati. Kad je riječ o ovoj obuci, govorimo o osposobljavanju za upravljanje procesima, izradu dokumentacije, monitoring i mjerenje zadovoljstva korisnika i korisnica, efikasnosti procesa i kvalitetu usluga, nadzoru nad cjelokupnim sistemom, analizi prikupljenih podataka za ocjenu zadovoljstva korisnika i korisnica usluga, obradi rezultata internih auditora i auditorica, pripremi podataka za preispitivanje sistema od strane rukovodstva te pokretanju 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;
- Auditiranje, certificiranje, akreditacija;
- Komunikacija, motivacija i prezentacija;
- EFQM model
- Zakonodavstvo i pravilnici;
- Reinžinjeri;
- 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 unapređenju sistema upravljanja kvalitetom.

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



institucije ili putem analize zainteresiranih strana identificirati tehničku/donatorsku podršku za realizaciju obuke, Agencija za državnu službu BiH (ADS) nudi i *online* obuku o upravljanju 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

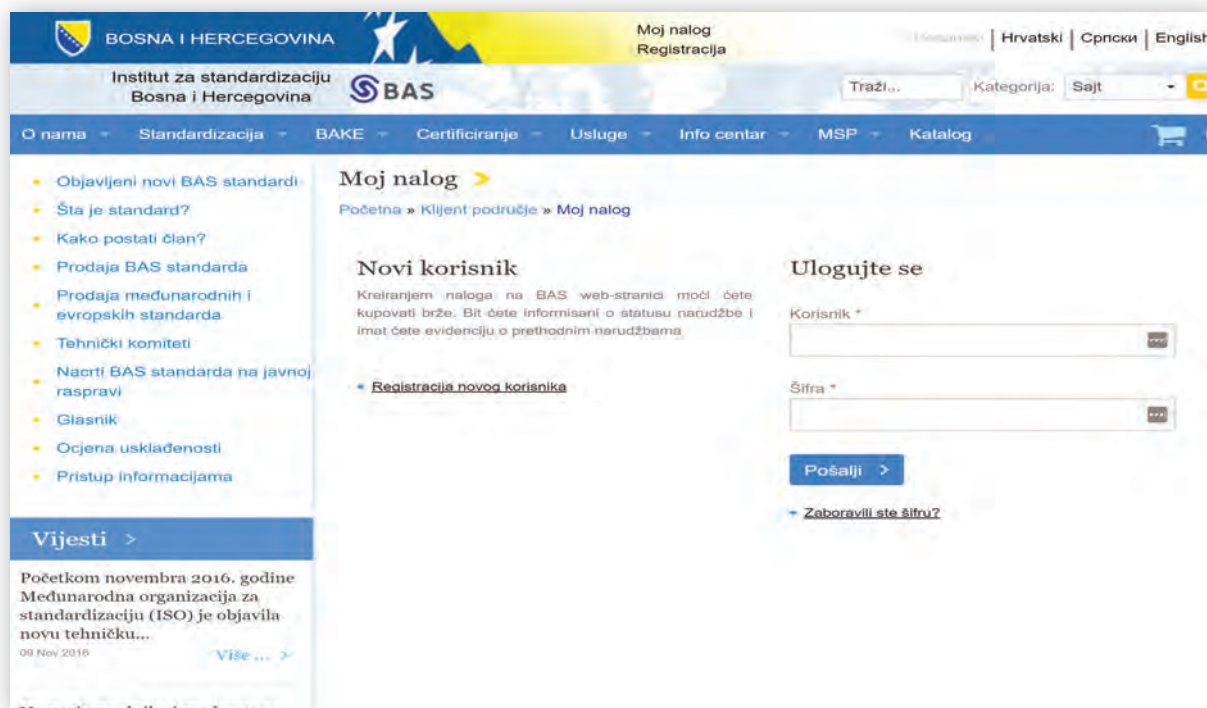
pohađanja ovog e-learning kursa polaznici će razumjeti i biti sposobni da objasne koncepte, historiju i principe upravljanja kvalitetom kao i različite metode i tehnike, standarde i modele upravljanja kvalitetom. Planirano je i dalje razvijanje *e-learning* kurseva o upravljanju kvalitetom u Agenciji za državnu službu BiH.

## 7. Nabavka standarda

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

- BAS EN ISO 10019, Smjernice za izbor konsultanata i konsultantica za sistem upravljanja kvalitetom i korištenje njihovih usluga
- BAS EN ISO 9000, Sistemi upravljanja kvalitetom – Osnove i rječnik
- BAS EN ISO 9001, Sistemi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
- BAS EN ISO 9004, Sistemi upravljanja

- Vodič za poboljšanje učinka
- BAS EN ISO 19011, Vodič za auditiranje u oblasti sistema 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 Sistemi upravljanja kvalitetom – Smjernice za planove kvaliteta
- BAS EN ISO 10012, Sistemi za upravljanje mjerenjem – Zahtjevi za procese mjerenja i oprema za mjerenje.



Slika 3: Kreiranje narudžbe za kupnju standarda

Ako drugačije nije utvrđeno, nijedan dio bilo kojeg bosanskohercegovačkog standarda i drugog bosanskohercegovačkog standardizacijskog dokumenta ne smije se kopirati, u cjelini ili djelimično, ili upotrebljavati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, elektronski ili mehanički, uključujući fotokopiranje i mikrofilm, bez pisane dozvole Instituta za standardizaciju Bosne i Hercegovine.

Standardi se nabavljaju kod Instituta za standardizaciju Bosne i Hercegovine (BAS). Nabavka se najjednostavnije realizira putem web-stranice: [http://www.bas.gov.ba/members/?redirect\\_url=http://www.bas.gov.ba/other/order\\_form.php](http://www.bas.gov.ba/members/?redirect_url=http://www.bas.gov.ba/other/order_form.php)

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

## 8. Izbor konsultanta/konsultantice za implementaciju standarda

Implementaciju sistema upravljanja kvalitetom institucije mogu uraditi same, bez uključivanja eksternih osoba (konsultanta/konsultantice), ukoliko posjeduju dovoljno znanja i vještina za to. Kako je već navedeno, uloga rukovodstva, stepen obučenosti, posvećenost, ali i motivacija SUK tima ključni su za implementaciju sistema upravljanja kvalitetom, s konsultantima/konsultanticama ili bez njih.

Kako odabrati kvalitetnog/prikladnog konsultanta/konsultanticu? Ovo nije nimalo lak zadatak. U praksi se susrećemo s raznim posljedicama i rezultatima rada konsultanata konsultantica koji ne moraju biti pozitivni, ali mogu itekako biti korisni ukoliko se i ovom projektu pristupi s orijentacijom na cilj i rezultat. Mogući su sljedeći problemi prilikom odabira konsultanta/konsultantice:

- Ukoliko je riječ o javnom tenderu putem kojeg se traži konsultant, načelo najpovoljnije tehnički zadovoljavajuće ponude može dovesti do izazivanja nerealno niskih cijena (rušenje realne vrijednosti), gdje kvalitet gubi na vrijednosti. Kako bi se izbjegao ovaj prvi rizik, potrebno je posebnu pažnju obratiti na izradu opisa zadataka, gdje se, između ostalog, mogu koristiti kriteriji navedeni u nastavku.
- Nema dovoljno stručnosti i znanja o zahtjevima standarda.

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

Kako izbjeći navedene probleme i odabrati adekvatnog konsultanta / adekvatnu konsultanticu? Kako bi se minimizirao rizik, izbor konsultanata/konsultantice treba uraditi rukovodstvo, na osnovu utvrđenih kriterija, koji trebaju biti dokumentirani. Preporuke za izbor konsultanata/konsultantice date su u standardu BAS ISO 10019:2012 – "Smjernice za izbor konsultanata i konsultantica za sistem upravljanja kvalitetom i korištenje njihovih usluga".

Kriteriji za odabir mogu biti:

- Iskustvo u implementaciji sistema upravljanja (dokaz životopis, referenc lista<sup>11</sup>);
- iskustvo u implementaciji SUK-a u javnoj upravi (dokaz biografija, referenc lista );
- poznavanje zahtjeva standarda (dokazi su certifikat auditora/auditorica te certifikati za obuku iz ove oblasti);
- Dokaz o implementiranom sistemu upravljanja kvalitetom u vlastitoj firmi.

---

<sup>11</sup> Provjeriti gore navedene reference i procijeniti koliko su klijenti/ce bili zadovoljni.

# 9. Certifikacija sistema upravljanja kvalitetom

Certifikacija sistema upravljanja kvalitetom nije obavezna, isto kao njegova implementacija. Ukoliko se organizacije iz javne uprave ipak odluče za ovaj postupak, neophodno je izvršiti blagovremeno planiranje budžeta. Cijena certifikacije zavisi od broja zaposlenih i broja lokacija, a, zavisno od toga, visina cijena je od 2.000 do 6.000 KM. Ugovor za certifikaciju potpisuje se na period od tri godine, obuhvata certifikacijski audit i dva nadzorna audita, koji se provode u prvoj i drugoj godini. Nakon isteka perioda od tri godine organizacija može pristupiti recertifikaciji.

Sredstva za certifikaciju moguće je, ukoliko organizacije iz javne uprave nemaju dovoljno sredstava, finansirati iz drugih izvora, 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 tokom analize zainteresiranih strana.

Sistem je moguće održavati i bez eksterne certifikacije, jer se preispituje najmanje jednom godišnje internim auditima, preispitivanjem od strane rukovodstva na kraju godine, mjerenjem zadovoljstva korisnika i korisnica te drugim načinima mjerenja performansi procesa i sistema. Prednost eksterne certifikacije jeste u nezavisnom sagledavanju situacije, drugačijem pogledu na rizike i šanse; ne postoji tzv. sljepilo uhodanih procesa.

Eksterni auditi trebaju služiti za predočavanje rizika, a samim tim i šansi za unapređenje sistema upravljanja kvalitetom. U slučaju da se organizacija odluči za certifikaciju od akreditirane certifikacijske kuće, ona ima obavezu da u zadatom roku otkloni neusklađenosti, a ne da ih stalno prolongira do boljeg trenutka.

Certifikacijske kuće uvijek su na aktuelnom nivou 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 sistema upravljanja kvalitetom:

- bolje uočavanje i uvažavanje korisnika i korisnica
- veće zadovoljstvo korisnika i korisnica
- smanjen broj žalbi korisnika i korisnica
- poboljšanja kontrole procesa
- povećanja produktivnosti i efektivnosti, tj. poboljšan 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

## Šta je revizija?

U bukvalnom prijevodu, audit znači "saslušanje"; auditor/auditorica saslušava auditiranog. Auditiranje (provjeravanje) je sredstvo dobijanja informacije na nezavisan i nepristrasan način.

Prema definiciji iz ISO 9000 i ISO 19011, audit je sistematičan, nezavisan i dokumentiran proces za dobijanje dokaza audita i njihovo objektivno vrednovanje radi određivanja stepena do kojeg su kriteriji audita ispunjeni. Dokaz audita su zapisi, izjave o činjenicama ili druge informacije koje su relevantne za kriterije audita i koje mogu biti verificirane.

Auditor je osoba s dokazanim ličnim osobinama i kompetentnošću za provođenje audita.

Postoje tri vrste audita:

**Audit prve strane** – interni auditi kao važna povratna informacija i pokazatelj za rukovodstvo da se sve izvršava po planu i da se identificiraju mogućnosti unapređenja. Ovi auditi mogu biti povjerene i vanjskom ugovaraču i mogu da uključe:

- audit sistema upravljanja kvalitetom radi verifikacije uvođenja i efikasnosti;
- audit općih sistema upravljanja radi verifikacije uvođenja i efikasnosti;
- audit projekata ili programa rada radi verifikacije saglasnosti s referencama, ugovorima, planovima kvaliteta itd.;
- audit industrijskih procesa radi verifikacije saglasnosti sa specifikacijama procesa;
- audit ključnih poslovnih procesa i procedura radi verifikacije adekvatnosti procesnih opisa i procedura;
- audit ključnih dokumenata ili procesnih izlaza radi verifikacije adekvatnosti procesa koji se upotrebljavaju;
- audit proizvoda radi uspostavljanja povjerenja u proizvodne metode i tehnike kontrole kvaliteta;
- audit proizvoda radi verifikacije usklađenosti sa standardima proizvoda;
- audit izvršenja usluge radi verifikacije usklađenosti sa standardima za usluge.

**Audit druge strane** – vrši jedna organizacija nad drugom.

Audit potencijalnih dobavljača/-ica i ugovarača/-ica stvara povjerenje u njihovu sposobnost da ispune zahtjeve organizacija (može uključivati provjeru njihovih sistema, procesa i proizvoda), i može pomoći pri procesu odabira dobavljača/-ica kao i određivanja kontrolnih mehanizama dobavljača/-ica (ovo se često naziva procjenom sposobnosti).

Audit postojećih dobavljača/-ica može se provesti radi verifikacije usklađenosti s ugovornim zahtjevima.

Audit postojećih dobavljača/-ica može se provesti u cilju rješavanja postojećeg problema i determiniranja vjerovatnih uzroka s pogledom na potrebne ciljane korektivne akcije (može uključivati provjeru sistema, procesa i proizvoda).

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

Audit treće strane provodi se u dvije faze.

U prvoj fazi se provodi preliminarni audit gdje se vrši pregled dokumentiranih dokaza koje osigurava organizacija kako bi demonstrirala da je adekvatno ispunila zahtjeve u svom dokumentiranom sistemu.

U drugoj fazi provodi se glavni audit, na licu mjesta, da bi se ustanovilo da li organizacija zaista uvodi i primjenjuje svoj dokumentiran sistem. Provjera se vrši metodom slučajnog uzorka.

Proces audita definiran je u standardu BAS EN ISO 19011 (Vodič za auditiranje u oblasti sistema upravljanja kvalitetom). Puno pažnje polaže se na kompetentnosti auditora/auditorice; prije svega, misli se na:

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

uključujući pretpostavke kao što su odgovarajuće obrazovanje, radno iskustvo, obuka za auditora/auditoricu i iskustvo u auditima. Auditor/auditorica iz zahtjeva standarda i/ili sistema upravljanja kvalitetom definira pitanje za audit. Koriste se otvorena pitanja, kako bi se dobilo što više informacija i sagovornik/sagovornica nema mogućnosti da odgovara sa "Da" ili "Ne". Ukoliko nije bilo neusklađenosti odnosno ako se one otklone u zadatom 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 putem češćih internih provjera i metodologije stalnog poboljšanja.

# 10. Zaključak

Međunarodni standard ISO 9001 je alat koji organizacijama pomaže u uspostavljanju sistema upravljanja kvalitetom, definira i optimizira procese, poboljšava poslovni ambijent te postavlja ciljeve kvaliteta, u cilju zadovoljstva korisnika i svih relevantnih zainteresiranih strana. Uspješnost implementacije zahtjeva standarda ISO 9001 te njegovo održavanje i stalno poboljšavanje zavise od više faktora, a ključni su opredijeljenost rukovodstva, obučenost i uključenost svih zaposlenih, motiviranost u radu i orijentiranost prema kvalitetu i dr. Svi navedeni aspekti se u potpunosti odnose na javnu upravu i njenu orijentiranost prema transparentnom i efikasnom radu.

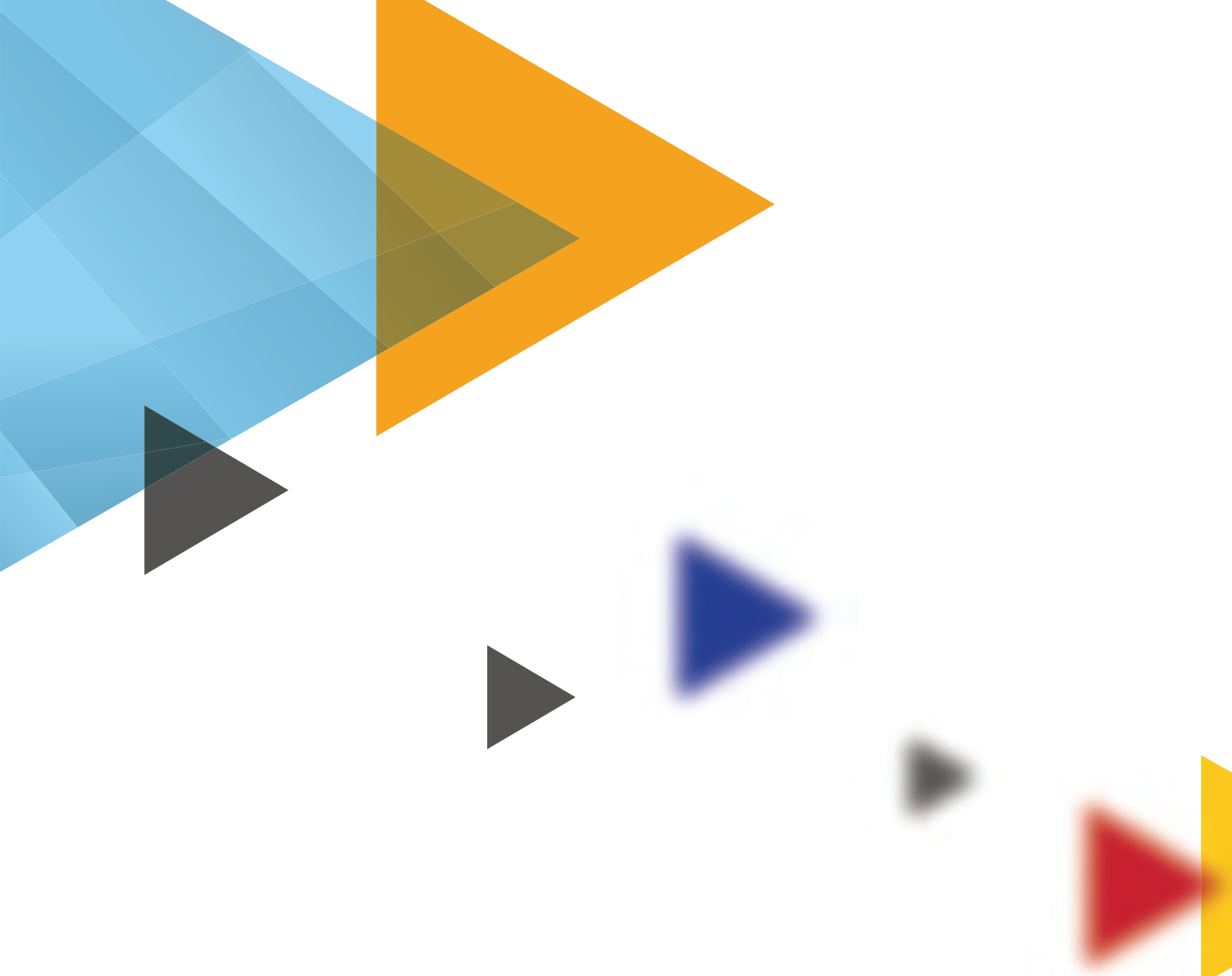
Sam sistem i njegova implementacija nisu garant kvaliteta. Predstavljaju tek osnovu koja se treba unapređivati i održavati putem svakodnevnih aktivnosti koje su usmjerene prema sistematskom unapređenju svih procesa javne uprave, gdje se kao i u komercijalnom sektoru fokus treba staviti na korisnike i njihova očekivanja i percepciju. U ovim smjernicama dat je pokušaj prikaza osnovnih elemenata koji imaju utjecaj na uspješnost implementacije ISO 9001:2008, gdje je fokus stavljen na principe, metodologiju implementacije, procesne korake i procesne isporuke, te su dati i glavni prikazi pratećih koraka, poput kupovine standarda, odabira konsultanata/konsultantica i certifikacije.

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

- Kvalitet je ono što kvalitetnim smatra korisnik/korisnica.
- Kvalitet treba shvatiti kao filozofiju, strategiju i proces.
- Kvalitet treba biti prioritet.
- Kvalitet je orijentiran na unapređenje cjelokupnog poslovanja organizacije.
- Unapređenje sistema kvaliteta je kontinuirana aktivnost i provodi se korak po korak.
- Svi zaposlenici i zaposlenice moraju biti uključeni u realizaciju koncepta.
- Kvalitet se mora zasnivati na činjenicama.
- Osiguravanje kvaliteta je dugoročan proces.
- Menadžment je odgovoran za motivaciju i uspješnost svih zaposlenika i zaposlenica u provođenju politike permanentnog unapređenja sistema kvaliteta.

Želimo napomenuti da je ovaj standard validan do 14. septembra 2018. godine, za one institucije koje su se već certificirale po ovom standardu. Namjera je ove međuinstitucionalne radne grupe da tokom 2017. godine izradi 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