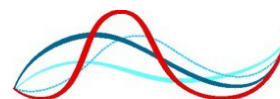




REPUBLIKA HRVATSKA
DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU



DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU
REPUBLIKE HRVATSKE

PRIMJENA MODELA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM U DRŽAVNOM ZAVODU ZA STATISTIKU

Zagreb, svibanj 2015.

SADRŽAJ

PREGOVOR	5
KRATICE	6
UVOD	7
0. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM – PUK	9
1. KVALITETNI STATISTIČKI PROCESI I PROIZVODI	11
1.1. Pratiti kvalitetu u statistici	11
1.2. Izvješćivati o kvaliteti	11
1.3. Uvoditi pilotne faze za testiranje kvalitete	12
2. ZADOVOLJSTVO KORISNIKA STATISTIČKIM PODACIMA	13
2.1. Primijeniti suvremene alate za diseminaciju prema potrebama korisnika	14
2.2. Razviti odnose s korisnicima (redovito praćenje potreba korisnika)	14
2.3. Uspostaviti sustav upravljanja metapodacima	15
2.4. Uspostaviti zaštitu povjerljivih podataka	17
2.5. Zadovoljstvo korisnika statističkim podacima	18
3. SMANJENJE OPTEREĆENJA ISPITANIKA	203
3.1. Povećati upotrebu administrativnih izvora podataka	23
3.2. Povećati upotrebu elektroničkih upitnika	24
3.3. Ravnomjerno opteretiti ispitanike	25
4. UČINKOVITOST STATISTIČKIH PROCESA	25
4.1. Optimizirati procese	25
4.2. Uspostaviti sustav planiranja i instrumente kontrole	26
4.3. Optimizirati upravljanje projektima	27
5. PROFESIONALNA ORIJENTACIJA ZAPOSLENIKA	27
5.1. Kontinuirano educirati zaposlenike	27
5.2. Pratiti razinu zadovoljstva zaposlenika Zavoda	28
5.3. Unaprijediti komunikaciju među zaposlenicima na svim razinama	30
LITERATURA	31

PREDGOVOR

Aktivnosti Državnog zavoda za statistiku (u nastavku teksta: Zavod) koje se odnose na poboljšanje kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda usmjerene su na razvoj svih aspekata kvalitete. Kvaliteta je osnovni preduvjet stabilnog razvoja statistike i jačanja ugleda u cjelokupnome nacionalnome i europskome statističkom sustavu.

Trenutačno se redovito prati kvaliteta statističkih procesa i statističkih proizvoda za samo neke statistike. Od 2010., kada je proveden kratki pregled provedbe Kodeksa prakse europske statistike u Hrvatskoj, tzv. *Light Peer Review**, znatno se povećao broj izrađenih izvješća o kvaliteti te broj priručnika i metodologija za ocjenu i praćenje kvalitete.

Ono što je cijelo vrijeme nedostajalo u Zavodu jest sustavni pristup upravljanju kvalitetom, odnosno početak priprema i provedbe modela upravljanja kvalitetom. Stoga je Zavod osmislio projekt uspostave sustava izrade dokumentacije o kvaliteti statističkih procesa i statističkih proizvoda koji obuhvaća pripremu i uspostavljanje modela koji će omogućiti upravljanje kvalitetom u skladu s europskim standardima.

Zahvaljujući projektu IPA 2009 i tehničkoj pomoći njemačke tvrtke GOPA, postavljeni su temelji sustavnog upravljanja kvalitetom u statističkom sustavu Republike Hrvatske, koji će se s vremenom nadograđivati i proširivati.

Budući da je riječ o iznimno složenu projektu, koristim se prilikom zahvaliti brojnim suradnicima koji su sudjelovali u izradi na bilo kakav način. Posebno zahvaljujem *GOPA – Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH (GOPA Consultants)*, koji je u sklopu projekta IPA 2009 organizirao sve potrebne aktivnosti za uspješnu realizaciju ovog projekta.

RAVNATELJ

Marko Krištof

* *PeerReview* je instrument kontrole nacionalnoga statističkog sustava koji se primjenjuje u Europskome statističkom sustavu. Tim instrumentom ocjenjuje se primjena Kodeksa prakse europske statistike. Svrha Kodeksa prakse, tj. njegove primjene, jest povećati povjerenje u neovisnost, cjelovitost i odgovornost nacionalnih statističkih tijela i Eurostata te vjerodostojnost i kvalitetu statistika koje oni izrađuju i diseminiraju. Nadalje, svrha Kodeksa je i promicati primjenu najboljih međunarodnih statističkih načela, metoda i prakse svih proizvođača europske statistike.

KRATICE

DZS	Državni zavod za statistiku
ESS	Europski statistički sustav
ESSC	<i>European Statistical System Committee</i> Odbor Europskoga statističkog sustava
ESTP	<i>European Statistical Training Programme</i> Europski statistički program obrazovanja
EU	Europska unija
GSBPM	<i>Generic Statistical Business Process Model</i> Generički model statističkoga poslovnog procesa
GOPA	<i>Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH</i>
IPA	Integrirani pretprihodni fond
IT	informacijske tehnologije
MS	<i>Microsoft</i>
PUK	Potpuno upravljanje kvalitetom
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UN	Ujedinjeni narodi

UVOD

Aktivnosti Zavoda u smislu poboljšanja kvalitete usmjerene su na sve kvalitativne aspekte statističkih procesa i statističkih proizvoda koji se kontinuirano razvijaju u skladu s EU-ovim preporukama.

Postojanje kvalitetnih i pravodobnih statističkih podataka nužno je za osmišljavanje mjera ekonomske i socijalne politike vezanih za ostvarenje zadanih ciljeva i praćenje učinaka mjera pojedinih politika. Ulaskom u Europsku uniju, osim nacionalnih razvojnih ciljeva, Republika Hrvatska ulagat će napore i u ostvarenje zajedničkih strateških ciljeva EU-a, što je dodatni izazov u smislu kvalitete i strukturnih obilježja statističkih podataka.

U svojstvu člana europske obitelji Zavod se obvezao osigurati optimalnu razinu kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda, primjenjivati statističke metode i procese u skladu s međunarodno priznatim načelima i standardima te kontinuirano provoditi analize radi poboljšanja kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda. Pri usvajanju Kodeksa prakse europske statistike Zavod se, kao i ostale nacionalne statističke ustanove država članica EU-a, pridržava načela i standarda za proizvodnju i distribuciju kvalitetnih statističkih podataka.

Misija

Misija Zavoda usmjerena je na izgradnju statističkog sustava Republike Hrvatske koji proizvodi nepristrane statističke podatke o društvenim i ekonomskim procesima osiguravajući činjeničnu osnovicu potrebnu za praćenje i analizu stanja hrvatskoga gospodarstva i usmjeravanje politika povezanih s razvojem hrvatskog društva i gospodarstva te politika Europske unije.

Hrvatski statistički sustav osigurava dostupnost širokog skupa međunarodno usporedivih i standardiziranih informacija o društveno-gospodarskim kretanjima u Hrvatskoj primjenom najboljih međunarodnih iskustava u smislu metoda prikupljanja, obrade i publiciranja podataka te načela učinkovitosti, usmjerenosti prema korisniku i kontinuiranog unapređenja ljudskih potencijala.

Vizija

Vizija Zavoda kao glavnog nositelja službene statistike temelji se na sljedećim ciljevima:

- učinkovitost i inovativnost pri izvršavanju zadataka te primjena suvremenih tehnologija i elektroničkih oblika komunikacije
- uključenost u društvene i ekonomske pojave
- orijentiranost korisniku
- atraktivnost zapošljavanja stručnjaka iz raznih područja znanosti.

Vrijednosti

Radi ostvarenja zacrtane misije i vizije statistički sustav polazi od dvije temeljne vrijednosti, a one su:

- proizvodnja i objava kvalitetnih, objektivnih i pravodobnih statističkih podataka
- kontinuirana suradnja svih nositelja službene statistike u zemlji i inozemstvu radi postizanja najboljih mogućih rezultata.

Kodeks prakse europske statistike

Odbor Europskoga statističkog sustava (ESSC) prihvatio je u veljači 2005. Kodeks prakse europske statistike i objavio u Preporukama Komisije (2005.) neovisnost, integritet i pouzdanost nacionalnih statističkih ureda i institucija EU-a. Kodeks prakse europske statistike temelji se na 15 načela koja obuhvaćaju institucijsko okruženje, statističke proizvodne procese i statističke rezultate. Cilj je unutar sustava ESS ne samo osigurati da su proizvedeni statistički podaci relevantni, pravodobni i točni nego da su i u skladu s načelima profesionalne neovisnosti, nepristranosti i objektivnosti. Skup pokazatelja dobre prakse za svako od 15 načela pruža referencu za mjerenje i primjenu Kodeksa. ESSC je 28. rujna 2011. prihvatio revidirani Kodeks.

Zavod je prihvatio Kodeks prakse europske statistike, koji je potpuno usklađen s UN-ovim Osnovnim načelima službene statistike te s nacionalnim i europskim zakonodavstvom.

0. Potpuno upravljanje kvalitetom – PUK

Proučavajući različite modele i iskustva država članica EU koji se primjenjuju za praćenje kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda, Zavod se odlučio za model Potpunog upravljanja kvalitetom – PUK – jer je riječ o modelu koji nudi najviše fleksibilnosti i koji se u bliskom okruženju (Austrija, Slovenija) pokazao funkcionalnim i učinkovitim.

Kako bi se uspostavila najviša razina kvalitete, Zavod je postavio model upravljanja u skladu s načelima Potpunog upravljanja kvalitetom – PUK (*Total Quality Management – TQM*). Taj sveobuhvatni dokument o kvaliteti bavi se kvalitetom kroz cijelu organizacijsku strukturu.

Načela i osnovni ciljevi Zavoda prema PUK-u jesu:

1. kvalitetni statistički procesi i proizvodi
2. zadovoljstvo korisnika statističkim podacima
3. smanjenje opterećenja ispitanika (uspostavljena kvalitetna komunikacija s ispitanicima)
4. učinkovitost statističkih procesa (interna produktivnost)
5. profesionalna orijentacija zaposlenika (edukacija, motivacija i zadovoljstvo).

PUK je proces u razvoju s ciljem kontinuiranog poboljšanja. Konkretni projekti i mjere za postizanje cilja definirani su za svako područje PUK-a. Zavod se koristi standardnom dokumentacijom koja je pripremljena u skladu s Eurostatovim preporukama. Detaljna dokumentacija izrađena je za interne potrebe na hrvatskom jeziku, dok su informacije koje se pružaju korisnicima raspoložive na hrvatskom i engleskom jeziku, i to informacije o konceptima, definicijama, primijenjenim metodama, kao i razina kvalitete statističkih podataka (metainformacija) u standardiziranom formatu.

Primjenom te dokumentacije, koja se temelji na višedimenzionalnom konceptu koji je usklađen s EU-ovim standardima (relevantnost, točnost, usporedivost, pravodobnost i vremenska određenost, dostupnost i jasnoća te smislenost) stvoren je osnovni okvir za tekuće unutarnje i vanjske evaluacije kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda.

Okvir potpunog upravljanja kvalitetom u Zavodu je koncept PUK (*Total Quality Management – TQM*), koji je usmjeren na pet osnovnih područja, a to su:

- kontrola kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda,
- unapređenje odnosa s korisnicima,
- smanjenje opterećenja ispitanika,
- učinkovitost statističkih procesa i
- profesionalna orijentacija.

0. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM (PUK)

1. KVALITETNI STATISTIČKI PROCESI I PROIZVODI

- 1.1. Pratiti kvalitetu u statistici
 - $\frac{3}{4}$ Uspostaviti ustrojstvenu jedinicu (službu) za opću metodologiju koja bi se, među ostalim, centralizirano bavila praćenjem (kontrolom) kvalitete statističkih procesa i statističkih proizvoda na razini Zavoda
- 1.2. Izvješćivati o kvaliteti
 - $\frac{3}{4}$ Ocjenjivanje statističkih procesa i statističkih proizvoda treba se postaviti na redoviti i standardizirani način, kao tzv. ESS standard
 - $\frac{3}{4}$ Izvještaje o kvaliteti redovito izrađivati i objavljivati na internetskim stranicama za korisnike
 - $\frac{3}{4}$ Uspostaviti smjernice za praćenje kvalitete
- 1.3. Uvoditi pilotne faze za testiranje kvalitete

2. ZADOVOLJSTVO KORISNIKA STATISTIČKIM PODACIMA

- 2.1. Primijeniti suvremene alate za diseminaciju prema potrebama korisnika
- 2.2. Razvijati odnose s korisnicima (redovito praćenje potreba korisnika)
- 2.3. Uspostaviti sustav upravljanja metapodacima
- 2.4. Uspostaviti zaštitu povjerljivih podataka
- 2.5. Zadovoljstvo korisnika

3. SMANJENJE OPTEREĆENJA ISPITANIKA

- 3.1. Povećati upotrebu administrativnih izvora podataka
- 3.2. Povećati upotrebu elektroničkih upitnika
- 3.3. Ravnomjerno opteretiti ispitanike

4. UČINKOVITOST STATISTIČKIH PROCESA

- 4.1. Optimizirati procese
 - $\frac{3}{4}$ Kreirati generički model koji bi bio zajednički za sva statistička istraživanja
 - $\frac{3}{4}$ Kreirati predložak za opisivanje i dokumentiranje procesa prema GSBPM-u za sve u Zavodu
- 4.2. Uspostaviti sustav planiranja i instrumente kontrole
- 4.3. Optimizirati upravljanje projektima

5. PROFESIONALNA ORIJENTACIJA ZAPOSLENIKA

- 5.1. Kontinuirano educirati zaposlenike
- 5.2. Pratiti razinu zadovoljstva zaposlenika Zavoda
- 5.3. Unaprijediti komunikaciju među zaposlenicima na svim razinama

PUK zahtijeva kontinuirana poboljšanja. Bavljenje kvalitetom u Zavodu stalni je izazov u koji moraju biti uključeni svi zaposlenici. PUK je kontinuirani posao koji se sastoji od planiranja projektnih aktivnosti koje trebaju biti definirane, provedene i u konačnici provjerene.

U nastavku su opisane planirane aktivnosti i projekti za različita područja PUK-a.

1. Kvalitetni statistički procesi i proizvodi

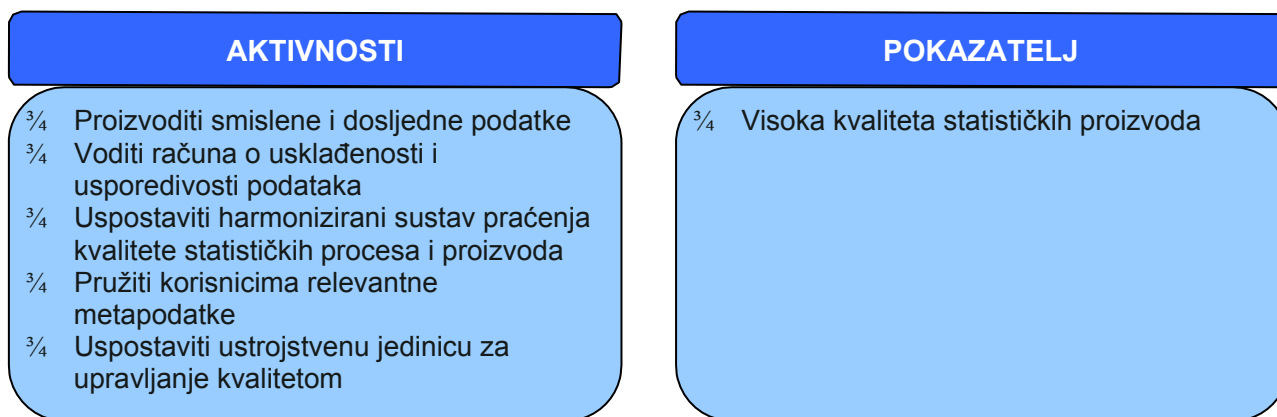
1.1. Pratiti kvalitetu u statistici

Visoka kvaliteta statističkih procesa i proizvoda sigurno je jedan od osnovnih zadataka u primjeni strategije PUK-a, ponajprije zato što su osnovni rezultati rada Zavoda statistički proizvodi i zato što je kvaliteta statističkih proizvoda povezana s ostalim područjima sustava PUK. DZS želi postići veće zadovoljstvo korisnika i bolju učinkovitost u proizvodnim procesima koji su potpora kvaliteti proizvoda.

Iako se kvaliteta statističkih proizvoda prati već godinama u DZS-u, različiti kriteriji koji čine sustav pokazatelja kvalitete nisu bili organizirani na sustavan način. Stoga je osmišljen PUK, koji redovitim izvješćivanjem pruža novi uvid u njegovo praćenje kako slijedi:

- PUK u statistici ne pokriva samo kriterije ocjenjivanja statističkih podataka nego razmatra korisničke zahtjeve i informira kada i kako se statistički podaci mogu staviti na raspolaganje korisnicima
- PUK obuhvaća kriterije kao što su smislenost i usporedivost, kojima se naglašava potreba uspostave harmoniziranog sustava
- kriteriji sustava kvalitete i pokazatelja opisani su u priručnicima koji se upotrebljavaju kao instrument stalne provjere kvalitete
- sustav pokazatelja kvalitete pruža korisnicima relevantne metapodatke.

Kako bi se uspostavilo sustavno praćenje kvalitete u statistici, potrebno je na razini Zavoda uspostaviti organizacijsku jedinicu (službu) za metodologiju koja bi se, među ostalim, centralizirano i sustavno bavila upravljanjem kvalitetom.



1.2. Izvješćivati o kvaliteti

Izvješća o kvaliteti jesu instrument koji služi za praćenje relevantnog skupa pokazatelja kvalitete kroz određeno razdoblje i za utvrđivanje područja koja je potrebno poboljšati. No ciljeve koje je potrebno ispuniti, potrebno je posebno osmisлити. Eurostat propisuje kvalitetu statističkih procesa i statističkih proizvoda s osvrtnom na sljedećih šest osnovnih kriterija, koji su dio referentnog okvira izvješća o kvaliteti:

- Relevantnost statističkih koncepata
- Točnost procjena
- Pravodobnost i vremenska određenost u diseminaciji podataka
- Dostupnost i jasnoća informacija
- Usporedivost statističkih podataka
- Smislenost

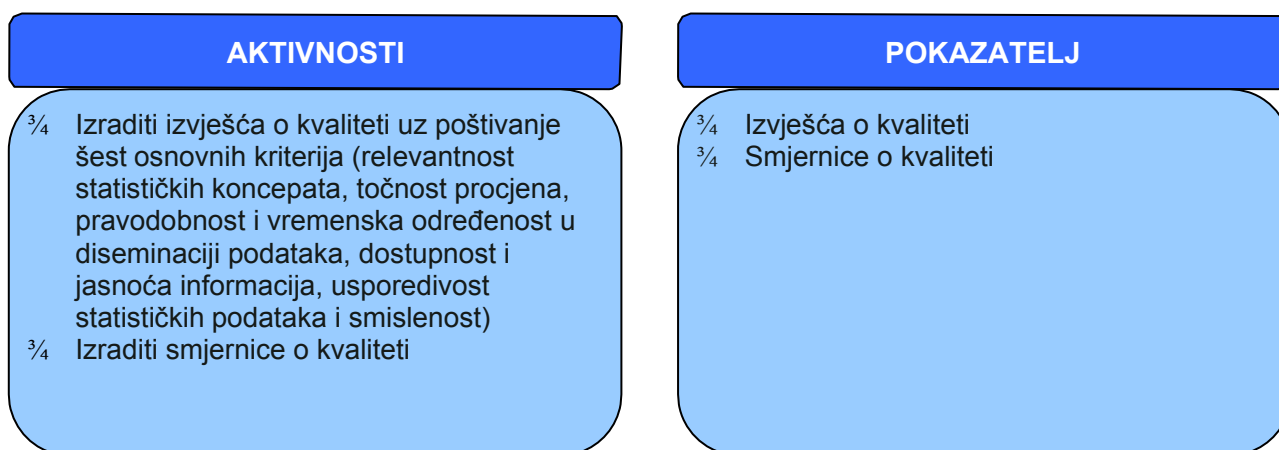
Statistika Hrvatske temelji svoja izvješća o kvaliteti na Eurostatovu konceptu i u skladu s time razvija potrebne metodologije i utvrđuje koja još područja nisu obuhvaćena navedenim konceptom.

Stoga se ocjena statističkih procesa i statističkih proizvoda treba postaviti na redoviti i standardizirani način, tzv. standard ESS-a.

Potreba za detaljnijim izvješćem o kvaliteti na temelju europskog zakonodavstva povećavat će se, stoga je pripremiti nacionalna izvješća sljedeći europski koncept. Za pojedina statistička područja postoji zakonska obveza izrade izvješća o kvaliteti.

Izvještaji o kvaliteti redovito će se izrađivati i objavljevati na internetskim stranicama za korisnike.

Potrebno je kontinuirano raditi na uspostavi smjernica za praćenje kvalitete.



1.3. Uvoditi pilotne faze za testiranje kvalitete

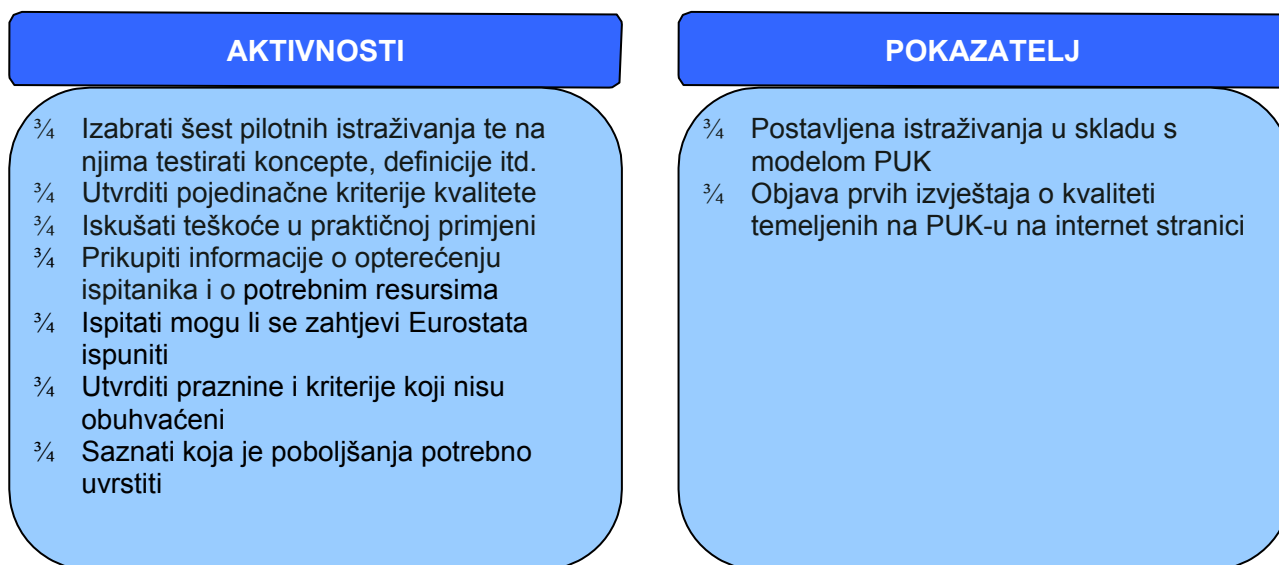
Izrada izvještaja o kvaliteti naporan je i skup zadatak. Neki se pokazatelji mogu naći kao ex-post studija i uz procjenjivanje određenih statističkih proizvodnih procesa. Stoga treba biti svjestan da se uvođenje izvještaja o kvaliteti za cijeli niz statistika ne može primijeniti odjednom i u kratkom roku. Nužna je kontinuirana metodološka potpora.

Uvođenje sveobuhvatnog sustava izvješćivanja o kvaliteti provodit će se postupno. Prvi korak je izraditi priručnik s jasno definiranim smjernicama o načinu izrade izvješća o tome koje će se osobe time baviti. Drugi korak je izbor malog broja statistika za koja će se sastaviti izvješće o kvaliteti. Kriterij odabira jesu: različita statistička područja, različite metode izrade statističkih podataka, različiti izvori podataka i slični aspekti. Tako se prikupljeni rezultati dobiveni kroz projekte mogu smatrati reprezentativnima za cijeli skup statističkih podataka koji se proizvode u Zavodu, osim onih koji su još predmet rasprave.

Ciljevi pilotne faze jesu:

- provjeriti koncepte, definicije itd. pojedinačne kriterije kvalitete
- ispitati teškoće u praktičnoj primjeni
- prikupiti informacije o opterećenju ispitanika i o potrebnim resursima
- ispitati mogu li se ispuniti Eurostatovi zahtjevi
- utvrditi praznine i kriterije koji nisu obuhvaćeni
- saznati koja je poboljšanja potrebno uvrstiti u priručnik.

Pilotna faza počela je u 2013., a u prvoj polovici 2014. u planu je rad na ostalim statističkim područjima. Poslije se izvješća o kvaliteti neće dostaviti samo Statističkom savjetu nego će biti djelomično na raspolaganju javnosti kao dio obveze objavljivanja statističkih rezultata.



2. Zadovoljstvo korisnika statističkim podacima

Jedna od dužnosti Zavoda jest učinkovita i pravodobna priprema i diseminacija kvalitetnih statističkih pokazatelja koji korisnicima osiguravaju pouzdan izvor za donošenje odluka i usklađivanje svojih stajališta na temelju činjenica. Dosad je naglasak bio na harmonizaciji proizvodnje službene statistike da se proizvodi u skladu s EU-ovim standardima. Imajući na umu da su sadašnji statistički podaci dobar temelj za daljnja poboljšanja, namjera je DZS-a postići bolju kvalitetu glede diseminacije statističkih podataka i odnosa s korisnicima.

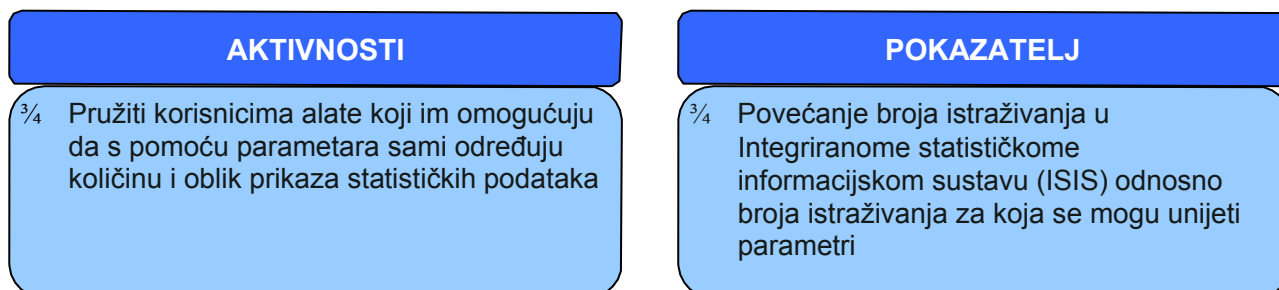
Budući da su potrebe korisnika najvažnije za daljnji razvoj sustava, rad mora biti usmjeren na zadovoljavanje tih potreba, što se ostvaruje zajedničkim dogovorom korisnika i nositelja službene statistike te razvojem odnosa s korisnicima.

Unaprjeđenje diseminacije i kvalitete odnosa s korisnicima obuhvaća široki spektar mogućnosti koje se koriste u zemljama EU-a. Kako bismo se u doglednoj budućnosti približili dobroj praksi zemalja EU-a, potrebno je stvoriti dobre temelje s mogućnošću sustavne nadogradnje. Načini ostvarenja za navedeno razdoblje obuhvaćaju razvoj sustava praćenja uporabe službene statistike provedbom istraživanja i praćenjem dobivenih rezultata. Tako će se osigurati podaci o obilježjima korisnika, intenzitetu/učestalosti korištenja pojedinih statistika, kvaliteti usluga koje se pružaju korisnicima te njihovu zadovoljstvu tim uslugama.

Kvalitetan odnos s korisnicima izgradit će se i njihovom edukacijom, čime će se povećati prisutnost Zavoda u medijima. Ispunjavanjem navedenih načina ostvarivanja stvorit će se preduvjeti za kapitalne projekte u budućnosti, poput provedbe Sustava za upravljanje odnosima s korisnicima (CRM), radi zadržavanja kvalitetnih odnosa s korisnicima.

2.1. Primijeniti suvremene alate za diseminaciju prema potrebama korisnika

Osim Priopćenja i Statističkih izvješća kojima se redovito prikazuju rezultati statističkih istraživanja, Zavod razvija interaktivni način prikaza rezultata statističkih istraživanja, koji će korisnicima pružiti alate za odabir i prikaz upravo onih podataka koji im trebaju. Primjenom novih metoda prikaza statističkih informacija podaci bi trebali biti lako dostupni, atraktivni i interaktivni (tj. korisnik sam odabire parametre za prikaz podataka).



2.2. Razviti odnose s korisnicima (redovito praćenje potreba korisnika)

Paralelno s praćenjem upotrebe statističkih podataka i zadovoljstva korisnika u sljedećem trogodišnjem razdoblju provodit će se edukacija korisnika i zaposlenika, koja se dosad nije sustavno provodila. Edukacija će biti usmjerena na ciljane skupine korisnika i provodit će se sustavnije preko seminara, radionica i Dana otvorenih vrata. Uspostavom interaktivne veze između Zavoda i korisnika podataka uspostaviti će se dodatni instrument kontrole i razvoja sustava. Posredno će se postići kvalitetnija upotreba i tumačenje podataka službene statistike.

Imajući na umu da su konferencije prepoznate kao učinkovit kanal u komunikaciji s medijima, sazivanjem konferencija za novinare unutar Zavoda omogućit će se predstavljanje Zavoda kao neutralnoga, objektivnoga i nezavisnog pružatelja statističkih podataka. Uvrštavanje konferencija za novinare, kojima je svrha ponuditi objektivne i potpune informacije o nekoj temi te na jednostavan i razumljiv način izvijestiti o najvažnijim pojedinostima, za Zavod znači usklađivanje s dobrom praksom domaćih i europskih institucija.

Kako bi se Zavod još više približio korisnicima raznih profila u sljedećemu trogodišnjem razdoblju, sustavno će raditi na povećanju dostavljanja publikacija elektroničkim putem te tako smanjiti naklade tiskanih publikacija.

Uz sve navedeno, sustavno će se raditi na uspostavi kontinuiranog istraživanja o zadovoljstvu korisnika različitih profila kako bi se dobio bolji uvid u njihove potrebe za različitim statističkim proizvodima te tako postigla veća učinkovitost statističkog sustava.

Zavod će redovito provoditi istraživanja o zadovoljstvu korisnika i zaposlenika uslugom koja mu se pruža. Putem Anketa o zadovoljstvu korisnika, Anketa o mišljenjima i stavovima javnosti te Anketa o zadovoljstvu zaposlenika doći će se do spoznaje o zadovoljstvu i potrebama, a rezultati istraživanja pridonijet će daljnjem razvijanju odnosa i većoj informiranosti. Sve aktivnosti provedbe koja će pridonijeti ostvarenju posebnog cilja rezultirat će pozitivnim imidžem Zavoda, i eksternim i internim. Time bi javnost i zaposlenici percipirali Zavod kao suvremenu instituciju koja prati trendove poslovnog okruženja.

AKTIVNOSTI

- $\frac{3}{4}$ Održavati edukacije o primijenjenim metodologijama i ispravnom tumačenju podataka
- $\frac{3}{4}$ Stvoriti temelj za daljnji razvoj odnosa s korisnicima
- $\frac{3}{4}$ Pojačati svijest o važnosti uključivanja korisnika u proizvodnju službene statistike održavanjem Dana otvorenih vrata
- $\frac{3}{4}$ Povećati broj objava u medijima
- $\frac{3}{4}$ Upoznati javnost s djelokrugom i rezultatima rada DZS-a
- $\frac{3}{4}$ Uspostaviti kontinuirano istraživanje o zadovoljstvu korisnika

POKAZATELJ

- $\frac{3}{4}$ Povećan broj održanih edukacija i konferencija za novinare
- $\frac{3}{4}$ Povećan broj održanih Dana otvorenih vrata
- $\frac{3}{4}$ Povećan broj medijskih objava (*pressclipping*)
- $\frac{3}{4}$ Povećan broj informacija o potrebama korisnika

2.3. Uspostaviti sustav upravljanja metapodacima

Središnja baza metapodataka jest jezgra sustava za obradu statističkih istraživanja tzv. Integriranoga statističkoga informacijskog sustava. Nazvana je CROMETA prema modelu koji je nastao u suradnji Zavoda sa Švedskim statističkim uredom (SCB) i Švedskom agencijom za međunarodni razvoj (SIDA). Prva verzija modela osmišljena je 2005., a sve do danas radi se na njegovu kontinuiranom razvoju prema potrebama. Model baze metapodataka CROMETA oblikovan je prema tzv. referentnom modelu koji je nastao u Eurostatovu projektu Metanet (2000. – 2003.) Referentni model sjedinjuje različite vrste metapodataka koji opisuju statističke podatke i procese.

Unutar modela CROMETA postoje različite vrste metapodataka prema svrsi. Neki metapodaci služe za deklarativni opis sadržaja statističkih istraživanja i podataka, dok su drugi procesno orijentirani te opisuju načine prikupljanja i obrade podataka. Osim njih postoje globalni koncepti i metodologije koji se primjenjuju neovisno o statističkom istraživanju, kao i općeniti metapodaci koji opisuju organizacijsku strukturu, autorizaciju i prava pristupa.

Kao nadgradnja središnje baze metapodataka razvijeno je nekoliko aplikacija za različite svrhe. Među važnije aplikacije sa stajališta korisnika pripadaju aplikacija Godišnjega provedbenog plana , KLASUS i baza kvalitete.

Godišnji provedbeni plan statističkih aktivnosti Republike Hrvatske (GPP) donosi se za svaku kalendarsku godinu. U njemu se primjenjuje tematska struktura Eurostatova dokumenta *Statistical Requirements Compendium*, kao i za Program statističkih aktivnosti Republike Hrvatske. Sve statističke aktivnosti koja se provode u Republici Hrvatskoj, a čiji su nositelji Zavod i druge upravne organizacije i institucije, opisane su u GPP-u. U bazu CROMETA na temelju GPP-a uneseni su metapodaci o statističkim istraživanjima i dopunjeni kontaktnim informacijama te još nekim metapodacima. Za pregled tih metapodataka najprije je izrađena mrežna aplikacija za pregled metapodataka o statističkim istraživanjima.

Metapodaci o statističkim istraživanjima početna su točka navigacije u drugim aplikacijama koje su razvijene u sklopu ISIS-a, a svrha im je obrada podataka istraživanja. Za lakši unos tih metapodataka razvijena je mrežna aplikacija iz koje se generira nacrt prijedloga GPP-a, a dostupna je samo ovlaštenim osobama koje na temelju prethodnih godina dodaju metapodatke o statističkim aktivnostima za sljedeće razdoblje. Poveznica na aplikaciju je GPP.

U statističkim istraživanjima i ostalim aktivnostima primjenjuju se klasifikacije prema nacionalnim i međunarodnim standardima. Klasifikacije, njihove verzije i razine čine važno područje metapodataka i uključene su u bazu CROMETA. Za potrebe upravljanja klasifikacijama razvijena je aplikacija kojom se koriste nadležne osobe u Odjelu klasifikacija te stručnim odjelima, a za primjenu i pregled klasifikacija svima unutar Zavoda dostupna je aplikacija KLASUS.

U sklopu PHARE 2006 kreirana je i razvijena aplikacija KLASUS za potrebe baze za klasifikacije. Metabaza podataka pod nazivom CROMETA služi za vođenje i održavanje klasifikacija. Kako bi bile pohranjene u KLASUS, prikupljene su sve klasifikacije i šifrnici koje se koriste na razini Zavoda te su pripremljeni u odgovarajućem obliku (formatu). U bazi su pohranjene nacionalne i međunarodne statističke klasifikacije, šifrnici i tablice veza koje pripremljene za korisnike u elektroničkom obliku. Bazama za klasifikacije imaju pristup statističari bez obzira na to rade li na statističkim istraživanjima, u registrima ili na klasifikacijama. Namjera je bila omogućiti statističarima brzo i učinkovito šifriranje istraživanja odnosno pronalaženje odgovarajuće šifre za bilo koje obilježje statističkog istraživanja.

Aplikacija se temelji na Neuchâtelovoj terminologiji koju je razvila skupina Neuchâtel u nastojanju da dođu do zajedničkog jezika i zajedničkog viđenja strukture klasifikacija i veza među njima. Ona definira ključne pojmove koji su relevantni pri strukturiranju metapodataka klasifikacija i nudi pojmovni okvir za izradu datoteke klasifikacija. Model Neuchâtel ima strukturu na dvije razine, na prvoj razini sastoji se od tipova objekata u datoteci (npr. klasifikacija, verzija klasifikacije, element klasifikacije) te na drugoj strani od atributa svakog objekta. Uz svaki tip objekta i njegovih atributa nalazi se njihov opis u tekstualnom obliku.

Pregled klasifikacija počinje od različitih obitelji klasifikacija, klasifikacija koje pripadaju obiteljima pa sve do razina klasifikacija i njihovih elemenata. Aplikacija omogućuje napredno pretraživanje elemenata prema nazivu i šifri te preuzimanje klasifikacija u više formata sa svim razinama i elementima klasifikacije.

Cjelokupni sustav upravljanja metapodacima razvija se u skladu s raspoloživim resursima i svakodnevni je izazov.

AKTIVNOSTI

³/₄ Kontinuirano nadograđivati središnje baze metapodataka kroz razvijanje aplikacija u različite svrhe

POKAZATELJ

³/₄ Postotak povećanja zadovoljstva korisnika funkcionalnostima aplikacija

2.4. Uspostaviti zaštitu povjerljivih podataka

Zaštita povjerljivih podataka regulirana je u Državnom zavodu za statistiku kako slijedi.

Prema Zakonu o službenoj statistici (NN, br. 103/03., 75/09. i 59/12.), statistička povjerljivost podrazumijeva zaštitu povjerljivih podataka koji se odnose na individualnu statističku jedinicu, koji su prikupljeni izravno za statističke svrhe ili neizravno iz administrativnih ili drugih izvora i uključuje zabranu korištenja prikupljenih statističkih podataka za nestatističke svrhe te njihovo nezakonito otkrivanje.

Pravilnikom o načinu zaštite statističkih podataka (Obavijesti, br. 4/2004.) uređeni su organizacija i postupci zaštite, pohranjivanje podataka, održavanje sustava, zaštita prostorija, diseminacija statističkih podataka, odgovornost za povrede službene dužnosti te ostala pitanja važna za zaštitu statističkih podataka. Istim pravilnikom uređena je zaštita individualnih podataka, agregiranih podataka iz kojih se mogu prepoznati individualni podaci i podataka prikupljenih iz administrativnih izvora podataka te podataka prikupljenih metodom promatranja i praćenja.

Pravilnikom o pristupu povjerljivim statističkim podacima (Obavijesti, br. 4/2013.) propisani su uvjeti ustupanja povjerljivih statističkih podataka Državnog zavoda za statistiku drugim nositeljima službene statistike Republike Hrvatske te način provođenja mjera zaštite povjerljivih statističkih podataka koje su Državnom zavodu za statistiku ustupili drugi nositelji službene statistike Republike Hrvatske.

Pravilnikom o uvjetima i načinu korištenja povjerljivih statističkih podataka za znanstvene svrhe (NN, br. 137/13.) propisani su uvjeti i način pod kojima se može omogućiti korištenje povjerljivih podataka Državnog zavoda za statistiku za znanstvene svrhe.

Radi pravodobnog rješavanja zahtjeva za pristup povjerljivim statističkim podacima za znanstvene svrhe uspostavljen je Odbor za statističku povjerljivost koji ima cilj nakon razmatranja svakoga pojedinog zahtjeva izraditi obrazloženi prijedlog odluke o prihvaćanju ili odbijanju zahtjeva s naznakom načina pristupa povjerljivim podacima.

AKTIVNOSTI

$\frac{3}{4}$ Zaštititi povjerljive podatke koji se odnose na individualnu statističku jedinicu

POKAZATELJ

$\frac{3}{4}$ Izvještajne jedinice i dalje pružaju povjerljive podatke jer imaju povjerenja u statistiku

2.5. Zadovoljstvo korisnika statističkim podacima

Istraživanje zadovoljstva korisnika Državnog zavoda za statistiku provedeno je tijekom studenoga 2013., kombinacijom dviju metoda anketiranja: on-line anketiranjem i anketiranjem putem telefona. Anketa je u prosjeku trajala 13 minuta.

Istraživanje je provedeno na temelju DZS-ove baze korisnika. Baza se sastojala od ukupno 972 kontakta, otprilike podijeljenih po sljedećim skupinama korisnika:

- novinari – 56%
- državne institucije – 6%
- istraživači – 6%
- poduzeća – 10%
- studenti – 5%
- on-line anketa – 10%
- ostali – 7%.

Prva faza u provođenju anketiranja bilo je on-line anketiranje. U sustav anketiranja ubačene su adrese elektroničke pošte korisnika iz baze te im je dostavljena poruka s objašnjenjem ciljeva istraživanja i poveznicom preko koje mogu pristupiti anketi. Ispitanicima koji nisu odgovorili na poruku elektroničke pošte i pristupili anketi poslana su još tri podsjetnika, u pravilnim vremenskim razmacima. Nakon tri tjedna, zaključeno je on-line anketiranje, s ukupno 202 realizirane ankete.

Nakon toga provedena je druga faza istraživanja, odnosno telefonsko anketiranje. U bazi korisnika DZS-a bilo je ukupno 508 kontakata s brojem telefona koji nisu odgovorili na on-line anketu i oni su ubačeni u sustav CATI.

Telefonsko anketiranje trajalo je desetak dana i ukupno je realizirano 108 anketa. Među kontaktima koji nisu realizirani, bilo je 160 odbijanja, 190 kontakata na koja se nitko nije javio ili telefonski broj nije bio točan te 50 korisnika s kojima je ostvaren kontakt, ali anketa na kraju nije realizirana.

Osim navedene dvije faze istraživanja, tijekom cijelog razdoblja na DZS-ovoj stranici je postojala poveznica za ispunjavanje ankete koji su mogli ispuniti svi korisnici koji su u tom razdoblju posjetili DZS-ovu internetsku stranicu. Ukupno je na taj način realizirano 18 anketa.

Realizirani uzorak imao je sljedeću strukturu.

	On-line	CATI	Ukupno
Gospodarstvo	37	19	56
Istraživači	45	10	55
Izvršna i zakonodavna vlast	9	1	10
Lokalna uprava i samouprava	5	5	10
Studenti	20	0	20
Mediji	58	72	130
Međunarodne organizacije	2	0	2
Diplomatsko-konzularna predstavništva	1	0	1
Šira javnost	11	0	11
Ostalo	14	1	15
Ukupno	202	108	310

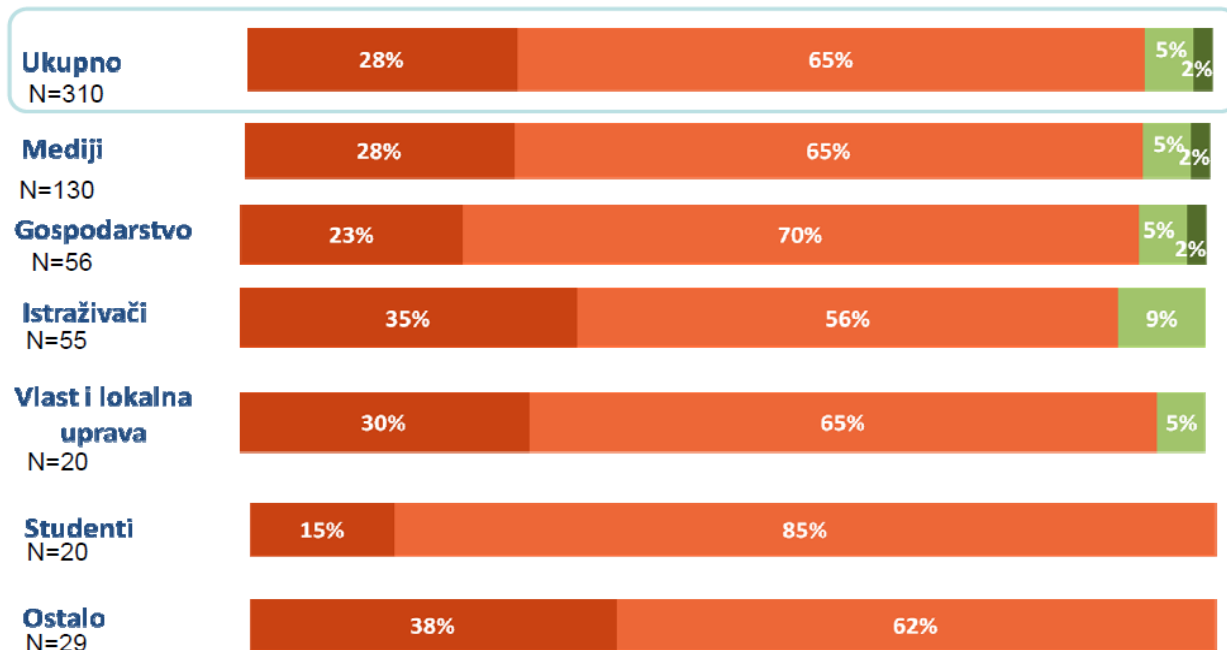
U nastavku dajemo rezultate izdvojenih anketnih pitanja na zadovoljstvo podacima DZS-a i zadovoljstvo zaposlenicima DZS-a.

Zadovoljstvo podacima DZS-a

1. Najveće povjerenje u podatke DZS-a imaju studenti, dok ostali većinom navode da uglavnom vjeruju podacima DZS-a

Pitanje: Koliko Vi osobno vjerujete statističkim podacima DZS-a

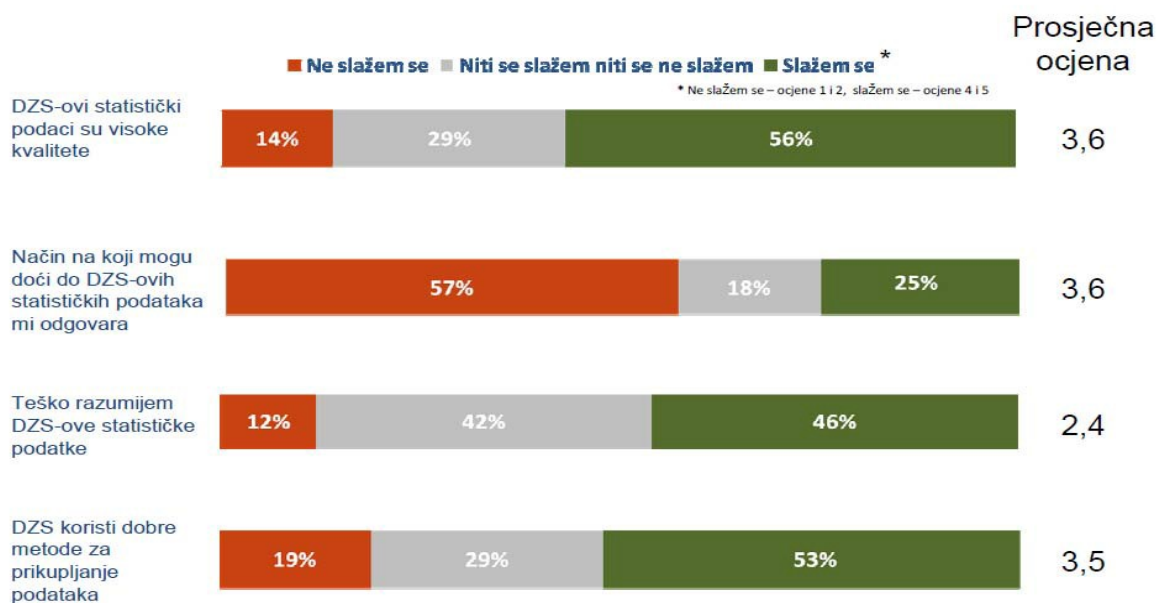
■ U potpunosti im vjerujem ■ Uglavnom im vjerujem ■ Uglavnom im ne vjerujem ■ Uopće im ne vjerujem



Baza: Ukupno N = 310

2. Najveći problem korisnicima jest način na koji se može doći do podataka.

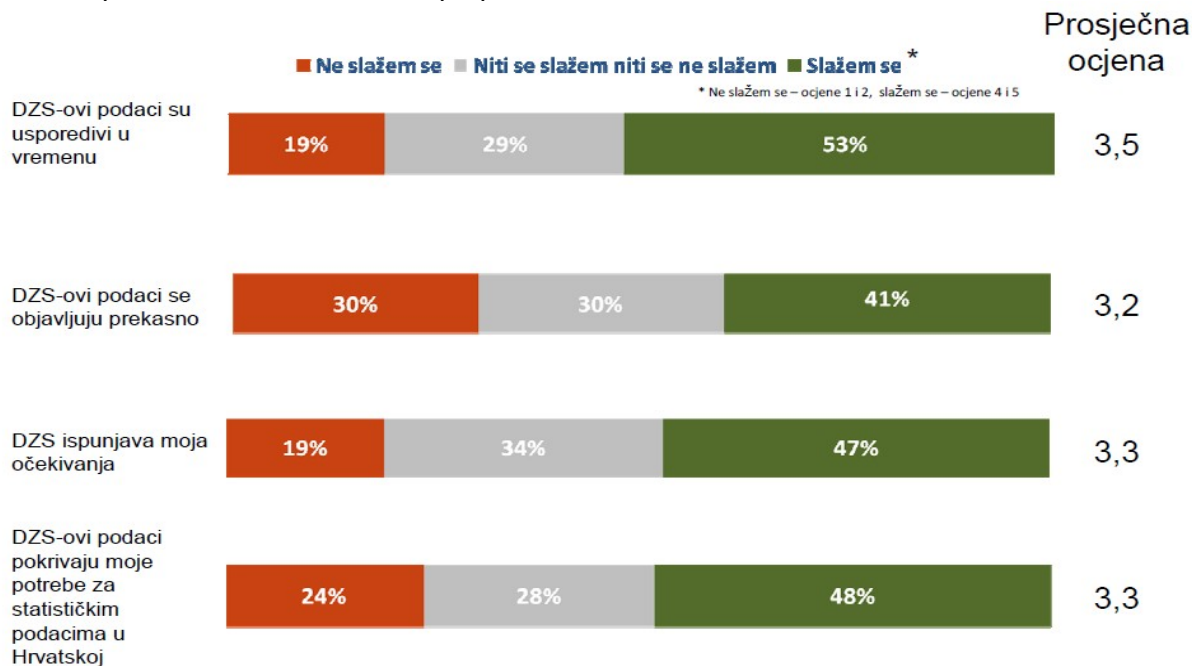
Pitanje: Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama o DZS-u? Odgovor je skala od 1 do 5, gdje 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem".



Baza: Ukupno N = 310

3. Dio korisnika smatra da se DZS-ovi podaci objavljuju prekasno te da ne pokrivaju njihove potrebe za statističkim podacima u Hrvatskoj

Pitanje: Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama o DZS-u? Odgovor je skala od 1 do 5, gdje 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem".

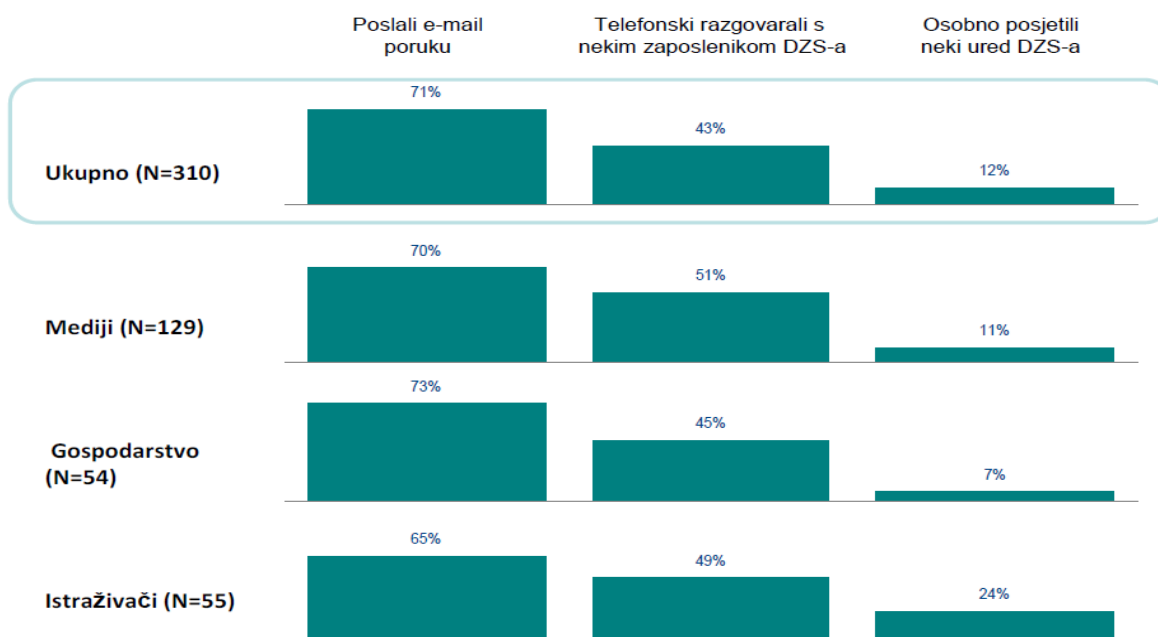


Baza: Ukupno N = 310

Zadovoljstvo zaposlenicima DZS-a

4. Istraživači najčešće osobno posjećuju ured DZS-a, dok gospodarstvo najčešće šalje poruku elektroničke pošte.

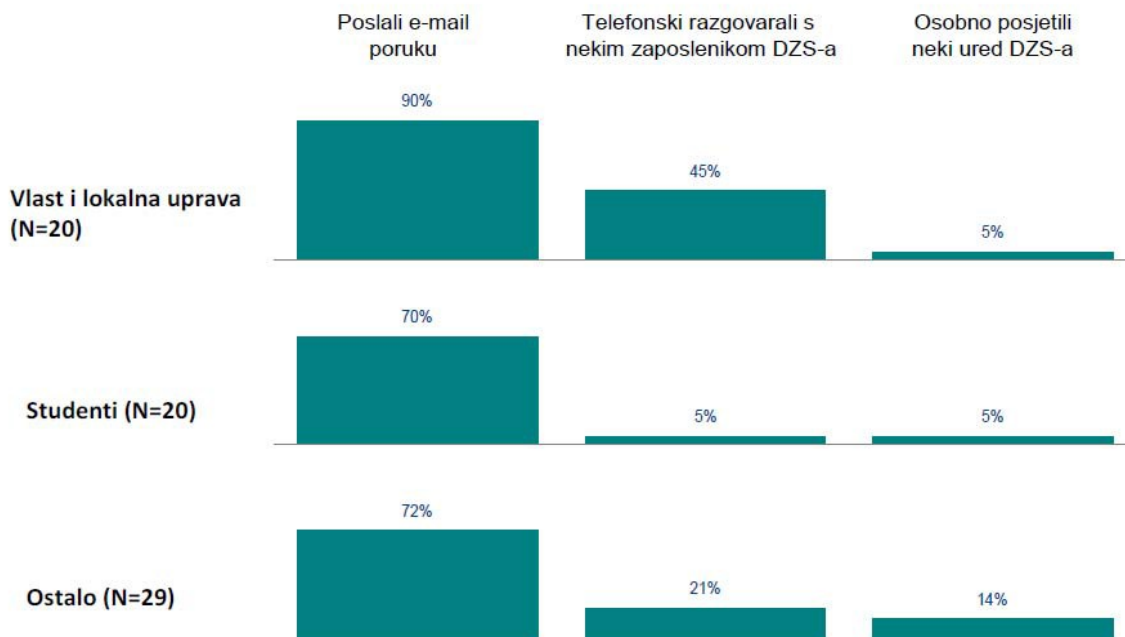
Pitanje: Jeste li u proteklih godinu i pol kontaktirali s DZS-om na neki od sljedećih načina:



Baza: Ukupno N = 310

5. Studenti gotovo isključivo kontaktiraju elektroničkom poštom, a vlast i lokalna uprava elektroničkom poštom i telefonom.

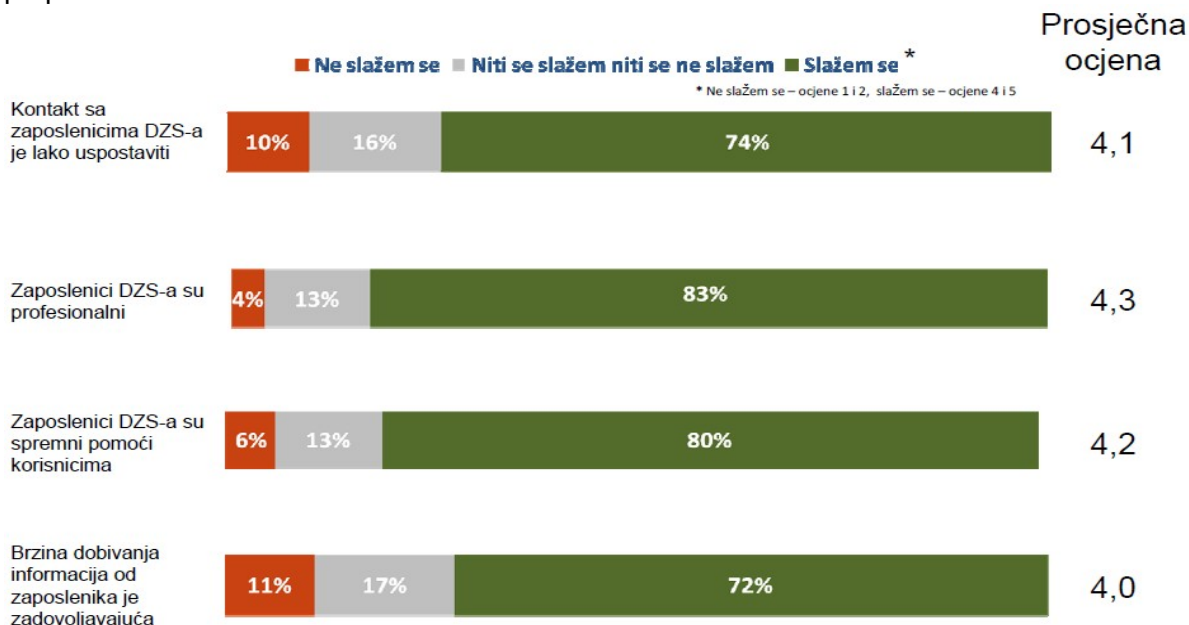
Pitanje: Jeste li u proteklih godinu i pol kontaktirali s DZS-om na neki od sljedećih načina:



Baza: Ukupno N = 310

6. Zaposlenici DZS-a jako su dobro ocijenjeni, pogotovo što se tiče profesionalnosti i spremnosti da pomognu korisnicima – manjih problema ima pri uspostavljanju kontakta i brzini dobivanja informacija.

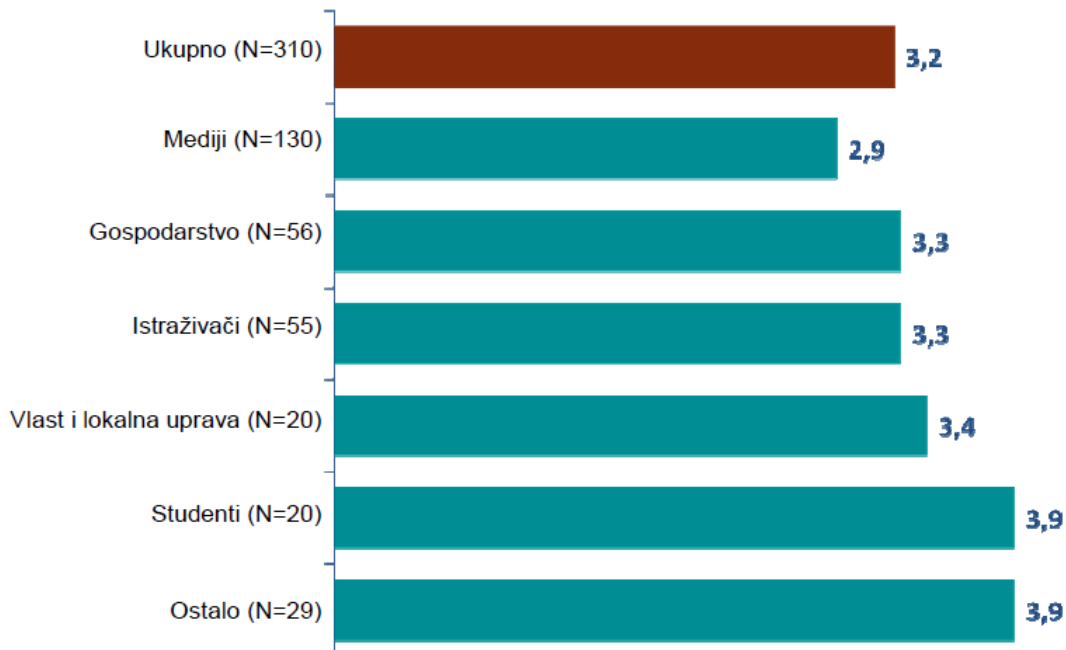
Pitanje: Molimo Vas, razmislite o kontaktu sa zaposlenicima DZS-a i procijenite koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama. Odgovor je skala od 1 do 5, gdje 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem".



Baza: Ispitanici koji su kontaktirali s DZS-om na neki od ponuđenih načina, N = 253

7. Najbolje ocjene DZS-u daju studenti i ostale skupine korisnika, a najlošije predstavnici medija.

Pitanje: Kada uzmete u obzir sva Vaša iskustva s DZS-om, kako biste ocijenili ukupnu kvalitetu podataka i usluga koje nudi DZS?



Baza: Baza: Ukupno N = 310

8. Korisnici su najzadovoljniji kvalitetom odgovora, susretljivošću i općenito komunikacijom sa zaposlenicima DZS-a.

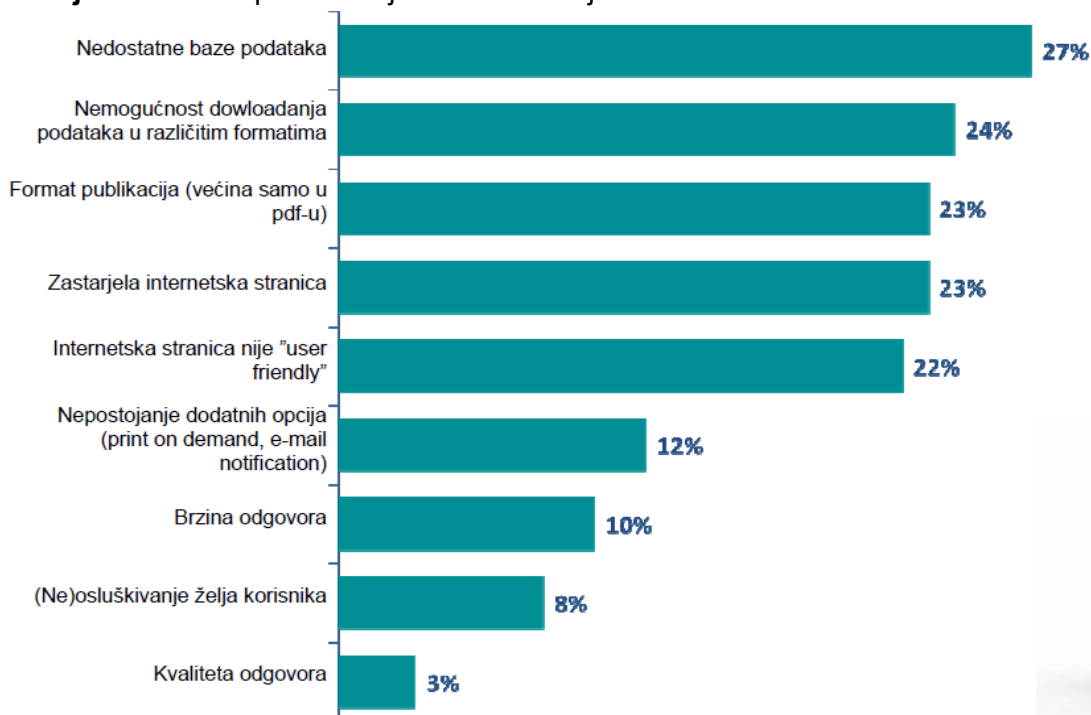
Pitanje: Čime ste općenito najviše zadovoljni kod DZS-a?



Baza: Ukupno N = 310

9. Najveći izvori nezadovoljstva su nedostatne baze podataka, dostupni formati publikacija i internetska stranica.

Pitanje: Čime ste općenito najviše nezadovoljni kod DZS-a?



Baza: Ukupno N = 310

AKTIVNOSTI

¾ Redovito pratiti zadovoljstvo korisnika

POKAZATELJ

¾ Zadovoljni korisnici

3. Smanjenje opterećenja ispitanika

Kao i u svim statističkim uredima EU-a, tako je i u Zavodu jedan od vodećih prioriteta u statističkom poslovanju smanjenje opterećenja ispitanika. Zavod se trenutačno koristi ograničenim brojem administrativnih podataka u odnosu na postojeće izvore uglavnom zbog teškoća u njihovu pravodobnom i redovitom pribavljanju te resursima potrebnima za njihovu obradu u statističke svrhe.

3.1 Povećati upotrebu administrativnih izvora podataka

Uporabom administrativnih izvora podataka za statističke svrhe smanjit će se i troškovi proizvodnje statističkih podataka i opterećenost ispitanika, a istodobno će se povećati točnost proizvedenih statističkih proizvoda.

Zavod kontinuirano radi na procesu detektiranja i analize novih administrativnih izvora radi povećanja upotrebe administrativnih podataka za statističke svrhe i rasta udjela statističkih istraživanja koja se temelje na administrativnim izvorima.

Analizom podataka koji se prikupljaju provedbom statističkih istraživanja te uvidom u sadržaj i strukturu pojedinih administrativnih izvora organizirat će se preuzimanje administrativnih podataka umjesto prikupljanja statističkim istraživanjima ili će se upotrebljavati za procjene i imputacije. Administrativni podaci obrađivat će se primjenom statističkih metoda u standardiziran statistički proizvod. Tako će se smanjiti teret izvješćivanja poslovnim subjektima i kućanstvima radi prikupljanja statističkih podataka uz racionalnije korištenje proračunskih sredstava za službenu statistiku.

AKTIVNOSTI

- $\frac{3}{4}$ Povećati korištenje administrativnih podataka za statističke svrhe
- $\frac{3}{4}$ Poboljšati suradnju s davateljima podataka

POKAZATELJ

- $\frac{3}{4}$ Smanjenje troškova proizvodnje statističkih podataka
- $\frac{3}{4}$ Smanjenje opterećenosti ispitanika

3.2. Povećati upotrebu elektroničkih upitnika

Zavod razvija novi elektronički sustav prikupljanja podataka za obrasce poslovnih istraživanja koje šalje izvještajnim jedinicama – pravnim osobama i obrtnicima – u Republici Hrvatskoj. Ti će elektronički obrasci omogućiti izvještajnim jedinicama alternativni način dostavljanja podataka koji se od njih traže, za razliku od trenutnog sustava, koji se temelji na ispunjavanju klasičnih obrazaca u papirnatom obliku koji se uobičajeno dostavljaju poštom.

Pokazalo se da je izvještajnim jedinicama taj način dostavljanja podataka zanimljiv i jednostavan za uporabu, stoga se vjeruje da će postati odabrani način na koji će izvještajne jedinice – pravne osobe i obrtnici – ubuduće dostavljati svoje statističke podatke Zavodu.

Namjera je Zavoda da se sva nova statistička istraživanja provode s pomoću elektroničkih upitnika jer su izvještajne jedinice jako dobro prihvatile novu metodu prikupljanja statističkih podataka.

Trenutačno su u primjeni elektronički upitnici za istraživanja iz područja industrije, a u sklopu projekta IPA 2009 bit će u funkciji elektronički upitnici iz područja energije i trgovine.

AKTIVNOSTI

- $\frac{3}{4}$ Uvoditi elektroničke upitnike u sve više istraživanja
- $\frac{3}{4}$ Pojednostavniti rukovanje upitnicima
- $\frac{3}{4}$ Prilagoditi statističke procese novim metodama prikupljanja podataka

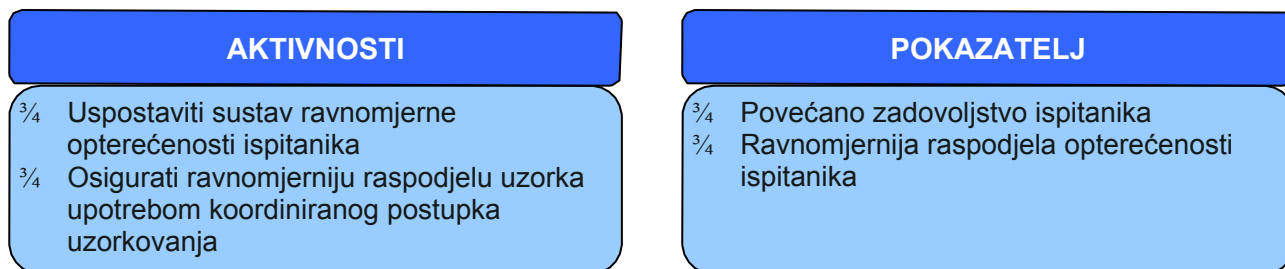
POKAZATELJ

- $\frac{3}{4}$ Broj zadovoljnih ispitanika novim instrumentom prikupljanja podataka
- $\frac{3}{4}$ Broj moderniziranih statističkih istraživanja

3.3. Ravnomjerno opteretiti ispitanike

Radi postizanja bolje kvalitete statističkih podataka vodit će se briga o uspostavi kvalitetne komunikacije s ispitanicima te njihovoj ravnomjernoj opterećenosti tijekom godine. Težit će se k ravnomjernom opterećenju ispitanika jer je i zadovoljstvo ispitanika pri provođenju statističkih istraživanja bitan element kvalitete statističkih procesa i proizvoda.

Za istraživanja iz poslovnih statistika planira se provođenje analiza mogućnosti uvođenja koordiniranog uzorkovanja. Sustav koordiniranog uzorkovanja temelji se na ukupnom okviru za izbor uzorka iz kojeg se biraju uzorci za sva istraživanja iz poslovnih statistika. Tim se sustavom može osigurati ravnomjernija raspodjela uzorka.

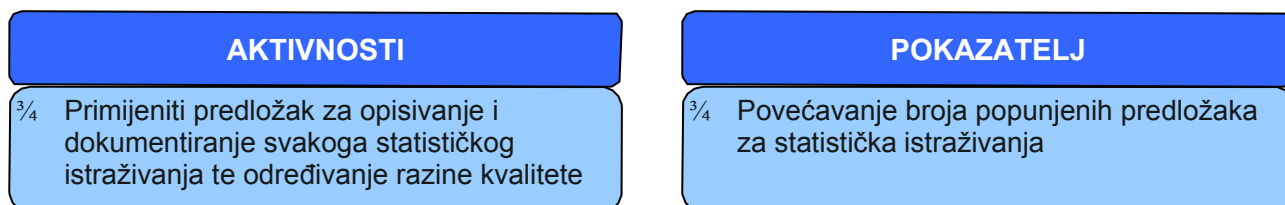


4. Učinkovitost statističkih procesa

4.1 Optimizirati procese

Kako bi se optimizirali svi statistički procesi unutar Zavoda, izrađen je predložak za opisivanje i dokumentiranje procesa prema Generičkome modelu statističkoga poslovnog procesa, tzv. *Generic Statistical Business Process Model – GSBPM*.

Pripremljeni model primjenjivat će se pri opisivanju i dokumentiranju svakoga statističkog istraživanja te određivanju razine kvalitete. Predložak je izrađen prema navedenom modelu – GSBPM – i namijenjen je za sve aktivnosti koje provode proizvođači službene statistike na nacionalnoj i međunarodnoj razini. GSBPM je prilagođen potrebama hrvatskoga statističkog sustava, zamišljen je kao model neovisan o izvoru podataka, tako da se može primjenjivati za opisivanje i ocjenu kvalitete procesa temeljenih na anketnim istraživanjima, popisima stanovništva, administrativnim evidencijama te ostalim nestatističkim ili kombiniranim izvorima podataka.



4.2. Uspostaviti sustav planiranja i instrumente kontrole

Učinkovito upravljanje zahtijeva sveobuhvatne, realne i točne instrumente planiranja procesa i projekata (upravljanje s pomoću ciljeva). Strateškim planom za razdoblje 2012. – 2016. definirani su opći cilj, posebni cilj, program u državnom proračunu, pokazatelj učinka, način ostvarenja posebnog cilja, aktivnosti/projekti u državnom proračunu i pokazatelji rezultata.

Definiran je i registar rizika u koji se evidentiraju podaci o utvrđenim rizicima te koordinatori za rizike prema ustrojstvenim jedinicama.

Kao važan temelj za učinkovito planiranje i kontrolu uveden je sveobuhvatni procesno orijentirani sustav za registraciju ljudskih resursa (radni sati) u svim statističkim projektima/područjima, kao i novi sustav financijskog obračuna. Godišnji proračun i četverogodišnje srednjoročno planiranje sastavni su dio tromjesečnih i godišnjih izvještaja.

Uspostavljena je Samostalna služba za unutarnju reviziju koja provodi unutarnju reviziju u Zavodu, daje stručna mišljenja i ima savjetodavnu ulogu radi poboljšanja poslovanja Zavoda; procjenjuje sustave, procese i sustav unutarnjih kontrola na temelju upravljanja rizicima; provodi unutarnje revizije u skladu s najboljom strukovnom praksom i standardima unutarnje revizije, usklađenima s Međunarodnim standardima unutarnje revizije i kodeksom strukovne etike unutarnjih revizora; testira, analizira i ocjenjuje sve poslovne funkcije iz nadležnosti Zavoda; provodi revizije korištenja pretpristupnih programa i praćenje eventualnih nepravilnosti u korištenju pretpristupnih programa; provodi revizije statističkih proizvodnih procesa u skladu s Kodeksom prakse europske statistike i daje preporuke za unaprjeđenje kvalitete statističkih proizvoda i procesa; provodi pojedinačne unutarnje revizije i daje preporuke ravnatelju radi postizanja veće učinkovitosti i djelotvornosti sustava; izrađuje strateške i operativne planove revizije; obavlja posebne revizije na zahtjev ravnatelja ili prema potrebi; prati provedbu preporuka navedenih u izvješćima iz prethodno obavljenih revizija; izrađuje periodična i godišnja izvješća o radu i dostavlja ih nadležnim institucijama i osobama u skladu s propisima; surađuje s Upravom za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole Ministarstva financija, što uključuje i obvezu dostave strateških i godišnjih planova te godišnjeg izvješća nadležnoj ustrojstvenoj jedinici Ministarstva financija; prati i predlaže stalnu edukaciju unutarnjih revizora u skladu s Međunarodnim standardima unutarnje revizije; procjenjuje praćenje provedbe preporuka Državnog ureda za reviziju te obavlja ostale poslove iz djelokruga Sektora. Brine se o tome da je svaki rashod opravdan stvarnom potrebom i potvrđen prethodnom kontrolom.

AKTIVNOSTI

- $\frac{3}{4}$ Postupak unutarnje revizije
- $\frac{3}{4}$ Davati stručna mišljenja i savjete
- $\frac{3}{4}$ Procjenjivati sustav, procese i sustav unutarnjih kontrola
- $\frac{3}{4}$ Davati preporuke za unaprjeđenje kvalitete statističkog procesa
- $\frac{3}{4}$ Izrađivati periodična i godišnja izvješća o radu
- $\frac{3}{4}$ Brinuti se da je svaki rashod opravdan stvarnom potrebom i potvrđen prethodnom kontrolom

POKAZATELJ

- $\frac{3}{4}$ Poboljšano poslovanje Zavoda
- $\frac{3}{4}$ Unaprijeđena kvaliteta statističkog procesa
- $\frac{3}{4}$ Odgovorno raspolaganje financijskim sredstvima

4.3. Optimizirati upravljanje projektima

Uspostavljena je sustavna i sveobuhvatna primjena upravljanja projektima u Zavodu i razvoj svijesti s obzirom na važnost upravljanja projektima unutar cijele organizacije.

Samostalna služba za provedbu projekata jest jedinica za provedbu projekata (JPP) Zavoda koja obavlja poslove vezane za izravnu provedbu projekata koji se financiraju iz sredstava Europske unije, odnosno projekata financiranih iz sredstava zajmova i darovnica iz ostalih inozemnih izvora, a u suradnji sa Središnjom agencijom za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (u nastavku teksta: Agencija), Operativnim programima i tijelima nadležnima za strategiju i koordinaciju korištenja fondova Europske unije; poslove u vezi s pripremom i izradom projektne dokumentacije, sudjelovanje u postupcima nabave i izrada ugovora za projekte koji se financiraju iz sredstava Europske unije te sredstava međunarodnih organizacija, uključujući darovnice, u suradnji sa stručnim unutarnjim ustrojstvenim jedinicama Zavoda.

Koordinira poslove vezane za administrativno i financijsko praćenje provedbe projekata koji se financiraju iz sredstava Europske unije. Služba surađuje s organizacijskom jedinicom nadležnom za planiranje i izvršavanje proračuna. Brine se o tome da je svaki rashod opravdan stvarnom potrebom i potvrđen prethodnom kontrolom.

Stvaranje neformalnoga projektnog tima unutar Zavoda kontinuiran je proces. Članovi neformalnog tima jesu stručnjaci iz različitih statističkih područja. Njihova je zadaća provjera svih novih projekata sciljcem pružanja preporuka upravljačkoj razini Zavoda vodeći brigu o metodološkim smjernicama, smislenosti i raspoloživim resursima.

AKTIVNOSTI	POKAZATELJ
$\frac{3}{4}$ Izraditi projektnu dokumentaciju $\frac{3}{4}$ Pratiti realizaciju odobrenih projekata	$\frac{3}{4}$ Osposobljen projektni tim statističara unutar Zavoda $\frac{3}{4}$ Uspješno korištenje sredstava iz Europske unije

5. Profesionalna orijentacija zaposlenika

5.1. Kontinuirano educirati zaposlenike

Svi su državni službenici, među koje pripadaju i statističari, dužni trajno usavršavati svoje stručne sposobnosti i vještine, usvajanjem novih znanja i vještina i trajno ih unaprjeđujući, kako bi mogli kvalitetnije obavljati radne zadaće, biti učinkovitiji, u skladu s novim zahtjevima politika, čime se ujedno postiže veće zadovoljstvo u obavljanju posla te u konačnici veća organizacijska učinkovitost.

Na temelju članka 4. Uredbe o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika (NN, br. 10/07.), Ministarstvo uprave provodi procjenu potreba za izobrazbom državnih službenika. Sva državna tijela dostavljaju Ministarstvu uprave svoje prijedloge programa izobrazbe državnih službenika zaključno s 31. svibnjem tekuće godine za sljedeću godinu.

Stoga Zavod kontinuirano ulaže u obrazovanje zaposlenika jer su kvalificirani i motivirani zaposlenici glavni sudionici u statističkim proizvodnim procesima. Kompetentni zaposlenici Zavoda sudjeluju na sastancima i konferencijama te predstavljaju mišljenje Republike Hrvatske o određenim statističkim temama.

Zaposlenici Zavoda pohađaju Europski statistički program obrazovanja, tzv. ESTP tečajeve i tečajeve koje organizira Državna škola za javnu upravu. Osim toga, iz djelokruga svog poslovanja zaposlenici sudjeluju na međunarodnim i nacionalnim stručnim radnim sastancima te konferencijama.

ESTP tečajevi velik su izazov i jedini način kojim se omogućuje da se uspostavi usporediva statistika na europskoj i međunarodnoj razini. Tečajevi su usmjereni na harmonizirani europski koncept i zakonodavstvo te praktičnu primjenu na nacionalnoj razini. Svrha ESTP tečajeva jest pružiti europskim statističarima priliku da sudjeluju na međunarodnim tečajevima obrazovanja, radionicama i seminarima na poslijediplomskoj razini.

Što se tiče obrazovanja koje organizira Državna škola za javnu upravu, treba napomenuti da je djelatnost Škole stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika, kao i izabranih dužnosnika i službenika u tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave u suradnji s nacionalnim savezom jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te u pravnim osobama s javnim ovlastima radi trajnog podizanja razine i kvalitete njihova znanja, vještina i sposobnosti, radi oblikovanja profesionalnoga, djelotvornoga i učinkovitoga javnog sektora koji će pružati pravodobne i kvalitetne javne usluge, u skladu s najboljim općeprihvaćenim standardima.

Dodatno na postojeće programe obrazovanja prema potrebi se organiziraju tečajevi unutar Zavoda. To se smatra posebno važnim jer je pojedine statističke vještine moguće steći samo unutar te institucije i nigdje drugdje.

AKTIVNOSTI	POKAZATELJ
$\frac{3}{4}$ Sudjelovati na međunarodnim i nacionalnim stručnim radnim sastancima te konferencijama $\frac{3}{4}$ Uspostaviti sustav internog obrazovanja zaposlenika	$\frac{3}{4}$ Kompetentni zaposlenici $\frac{3}{4}$ Povećan broj održanih internih edukacija

5.2. Pratiti razinu zadovoljstva zaposlenika Zavoda

Kako bi se povećala motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, potrebno je prikupiti mišljenja i probleme zaposlenika u redovitim razmacima.

Kako povećati zadovoljstvo na poslu

U Zavodu postoji svijest da je osjećaj zadovoljstva i sreće na poslu nešto što svaki pojedinac definira drugačije. Uvriježena je misao da je preduvjet za zadovoljstvo poslom visina plaće pojedinca, no isto tako je poznato da visina plaće nije presudan faktor zadovoljstva.

Kako bismo u Zavodu utjecali na motivaciju zaposlenika, potrebno je voditi brigu o uzrocima njezina opadanja i, koliko god je moguće, ukloniti ih ili barem ublažiti njihovo djelovanje. To su ponajprije nedostatak komunikacije unutar ustrojstvenih jedinica Zavoda i među njima, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost poslom i stres.

Načini povećanja zadovoljstva na poslu mogu biti sljedeći.

I. Komunikacija treba biti otvorena

U Zavodu se svakodnevno radi na unaprjeđenju komunikacijskih vještina među zaposlenicima. Svi su zaposlenici svjesni da je svakom zadatku potrebno pristupiti profesionalno i nepristrano te raditi na krilatici da ne postoji loš dan jer su svi zaposlenici Zavoda profesionalci.

II. Demokratski stil rukovođenja

Dobar odabir rukovoditelja sigurno je ključni element uspjeha u poslovanju Zavoda. Uspostavljen je sustav koji omogućuje kvalitetno i nesmetano poslovanje.

III. Dobri međuljudski odnosi i suradnja

Svakodnevna neformalna druženja tijekom dnevnog odmora povoljno utječu na stvaranje zajedništva među zaposlenicima, a to je osobito bitno u Zavodu, koji njeguje timski rad.

IV. Jasna očekivanja od zaposlenika

Očekivanja trebaju biti jasna, a ciljevi konkretni, ostvarivi i dobro definirani u smislu mjerljivosti, rokova i zaduženja, tako da su izazov za zaposlenika, a zaposlenici bi trebali dobivati konkretne povratne informacije o svom radu.

V. Prikaz utjecaja učinka pojedinca

Rukovoditelji Zavoda vode računa da zaposlenike koji zaslužuju pohvalu, barem usmeno pohvale, i kada imaju priliku, da zaslužne nagrade dopunskim školovanjem u zemlji ili inozemstvu.

VI. Pokazivanje povjerenja

Rukovoditelji Zavoda vodit će brigu o tome da zaposlenicima dodjeljuju zadatke koji su ispod njihovih sposobnosti samo kada je to neizbježno. Kontinuirano će se raditi na kvaliteti zaposlenika, odnosno da se sposobnosti zaposlenika ne podcjenjuju jer će u protivnome zaposlenici manje raditi ili će biti prisiljeni potražiti poticajnu radnu okolinu. Vodit će se briga o tome da je potrebno dati priliku za učenje i napredovanje.

Svatko od nas zadovoljan je poslom ako on ima smisla, ako se njime možemo ponositi, ako on odgovara našim sposobnostima i zanimanjima. S druge strane, nema te plaće koja će zaposlenike učiniti zadovoljnim ako im nije jasno što se od njih očekuje, ako ne znaju rade li dobro ili loše, ako se godinama radi isti posao bez mogućnosti da se unaprijedi ili da se nauči nešto novo.

Zavod na različite načine pokušava povećati zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Nezadovoljni zaposlenici željet će napustiti posao i u tom će slučaju svi resursi prije uloženi u tog zaposlenika biti neracionalno iskorišteni. Stoga, da bi Zavod optimalno funkcionirao, treba kontrolirati i održavati zadovoljstvo zaposlenih jer upravo na ljudskim resursima počiva uspješnost rada u cjelini.

AKTIVNOSTI	POKAZATELJ
3/4 Kontinuirano provoditi istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika	3/4 Zadovoljni zaposlenici

Za tu svrhu prvo takvo istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika bilo je provedeno u sklopu programa PHARE 2005.

Rezultati tog istraživanja su sljedeći:

1 Zadovoljstvo na radnom mjestu	Izrazio se slobodno	Slobodno se	Ne znam	Ne slobodno se	Izrazio se ne slobodno
1.1 Imam zadovoljavajući radni prostor u svom uredu	11.6%	50.4%	2.2%	26.1%	9.7%
1.2 Moj ured ima ugodno radno okruženje	11.2%	43.7%	7.5%	29.5%	8.2%
1.3 Svima mi se unutrašnje uređenje ureda i DZS-ovih prostorija	3.0%	23.5%	10.8%	42.5%	20.1%
1.4 Smatram da DZS treba investirati u rekonstrukciju prostorija (popravljanje podova, farbanje zidova itd.)	48.9%		32.5%	8.2%	6.0%
1.5 Smatram da unutarnje uređenje radnog mjesta utječe na uspješno obavljanje posla	38.1%		54.1%	3.0%	4.5%
1.6 Smatram da su moja uredska oprema i namještaj korisni i praktični	7.8%	54.1%	6.0%	26.1%	6.0%
1.7 Moj kompjutor i popratna oprema su adekvatni za obavljanje mojih dužnosti	14.9%	49.3%	4.5%	22.8%	8.6%
1.8 DZS je omogućio korištenje najmodernije informacijske tehnologije, osobito statističkih programa, kao i trening zaposlenika za njihovo korištenje	7.1%	27.2%	17.2%	34.7%	13.8%
1.9 Zadovoljan/a sam s održavanjem mog uredskog prostora	3.4%	36.6%	8.2%	35.4%	16.4%
1.10 Toaleti na svim katovima bi trebali biti podijeljeni po spolu	35.8%		50.4%	7.1%	4.5%
1.11 Zadovoljan/a sam s higijenom toaleta u zgradi	5.2%	42.5%	5.6%	29.1%	17.5%
1.12 Grijanje u zgradi je adekvatno	12.7%		73.1%	2.6%	9.3%
1.13 Klimatizacija u zgradi je adekvatna	10.8%	60.1%	3.0%	17.2%	9.0%
1.14 U zgradi ima dovoljno prostorija za sastanke	3.4%	22.0%	31.7%	29.5%	13.4%
1.15 Ako mi je potrebno malo mira i tišine za obavljanje mog posla, mogu ga imati u svom uredu ili negdje drugdje u zgradi	3.0%	33.2%	8.6%	35.1%	20.1%
1.16 Kafeterija u mojoj zgradi je adekvatna	3.7%	30.2%	5.2%	31.7%	29.1%
1.17 Bilo bi zgodno da se organiziraju dnevni obroci u prostorijama DZS-a	53.7%		32.1%	8.6%	2.6%
1.18 DZS je lako dostupan sredstvima javnog prijevoza	53.4%		45.9%	0.0%	0.0%
1.19 DZS je lako dostupan autom	6.7%	21.3%	20.1%	28.4%	23.5%
1.20 Zgrada DZS-a je prilagođena osobama s invaliditetom	1.1%	16.8%	39.2%	41.4%	1.5%
1.21 DZS bi trebao biti dobar poslodavac prema osobama s invaliditetom	1.5%	38.4%	49.6%	7.8%	2.6%

Povratne informacije prikupljene ovim istraživanjem bile su polazna točka za uvođenje daljnjih kvalitativnih poboljšanja u Zavodu.

5.3. Unaprijediti komunikaciju među zaposlenicima na svim razinama

Komunikacija je jedna od najosnovnijih funkcija Zavoda i njezina važnost ne može se dovoljno istaknuti. To je proces prijenosa informacija, ideja, misli, stajališta i planova između različitih ustrojstvenih jedinica, gledajući vodoravno i okomito. Odnosi među zaposlenicima nisu mogući bez komunikacije, stoga je dobra i učinkovita komunikacija sastavni dio ljudskih odnosa i uspješnog odvijanja statističkih procesa unutar Zavoda.

Za rukovoditelje Zavoda najvažnije je da znaju dobro komunicirati i sporazumijevati se sa zaposlenicima jer većina problema u rukovođenju nastaje zbog nedostatka pravilne komunikacije. Mogućnost pogrešnog sporazumijevanja i krivog predstavljanja stvari mogu se svesti na minimum kada postoje dobre komunikacijske vještine.

Komunikacija je osnovno sredstvo za motivaciju, koja može poboljšati moral zaposlenika u Zavodu. Neodgovarajuća ili neprimjerena komunikacija među zaposlenicima ili među njima i rukovoditeljima Zavoda može biti glavni uzrok konflikta i niskog morala. Unutar Zavoda trebao bi biti uspostavljen sustav poslovanja koji će zaposlenicima objasniti što trebaju raditi, koliko dobro to rade i što bi se trebalo učiniti kako bi zaposlenici radili još bolje i s više motivacije.

AKTIVNOSTI

³/₄ Kontinuirano unaprjeđivati komunikaciju na svim razinama

POKAZATELJ

³/₄ Uspješno poslovanje Zavoda

LITERATURA

1. Kodeks prakse europske statistike: www.dzs.hr_rubrika ESDS, europski statistički sustav
2. Jednostavan pregled provedbe Kodeksa prakse europske statistike u Hrvatskoj
Light Peer Review of the Implementation of the European Statistics Code of Practice in Croatia
2. Eurostatove internetske stranice o kvaliteti:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/quality/introduction/>
3. ESS Deklaracija o kvaliteti
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/QUALDEC/EN/QUALDEC-EN.PDF
4. ESS definicija kvalitete
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/quality/documents/ess%20quality%20definition.pdf>
5. ESS Pojmovnik o kvaliteti
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/quality/documents/ESS%20Quality%20Glossary%202010.pdf>
6. Strateški plan Državnog zavoda za statistiku 2014. – 2016: www.dzs.hr_rubrika Pravni temelji
7. Strategija razvitka službene statistike Republike 2013. – 2022. : www.dzs.hr_rubrika Pravni temelji
7. Strategija upravljanja rizicima, Zavod, prosinac 2008.
8. Strategija diseminacije, Zavod, ožujak 2010
9. Zakon o službenoj statistici (NN, br. 103/03., 75/09. i 59/12.)
10. Pravilnik o načinu zaštite statističkih podataka, KLASA: 950-01/04-01/16, URBROJ: 555-11-01-04-1, od 2. srpnja 2004.
11. Pravilnik o pristupu povjerljivim statističkim podacima Obavijesti, XXXVII, br. 4 od 18. srpnja 2013.
12. Pravilnik o uvjetima i načinu korištenja povjerljivih statističkih podataka za znanstvene svrhe (NN, br. 137/13.)
13. Povelja unutarnjih revizora, KLASA: 043-01/13-01/14, URBROJ: 555-04-01-13-1 od 17. srpnja 2013.
14. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Državnog zavoda za statistiku (NN, br. 80/12.)

**POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM(PUK) – AKTIVNOSTI, POKAZATELJI I ROKOVI –
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

	AKTIVNOSTI	POKAZATELJ	ROK	
1.1.	Pratiti kvalitetu u statistici	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proizvoditi smislene i dosljedne podatke ○ Voditi brigu o usklađenosti i usporedivosti podataka ○ Uspostaviti harmonizirani sustav praćenja kvalitete statističkih procesa i proizvoda ○ Pružiti korisnicima relevantne metapodatke ○ Uspostaviti ustrojstvenu jedinicu za upravljanje kvalitetom 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visoka kvaliteta statističkih proizvoda 	<p>kontinuirano kontinuirano</p> <p>kontinuirano kontinuirano</p> <p>. rujan 2018.</p>
1.2.	Izvješćivati o kvaliteti	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izrada izvješća o kvaliteti uz pridržavanje šest osnovnih kriterija (relevantnost statističkih koncepata, točnost procjena, pravodobnost i vremenska određenost u diseminaciji podataka, dostupnost i jasnoća informacija, usporedivost statističkih podataka i smislenost). ○ Izraditi smjernice o kvaliteti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izvješća o kvaliteti ○ Smjernice o kvaliteti 	<p>kontinuirano</p> <p>prosinac 2018.</p>
1.3.	Uvoditi pilotne faze za testiranje kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izabrati šest pilotnih istraživanja te na njima testirati koncepte, definicije itd. ○ Utvrditi pojedinačne kriterije kvalitete ○ Iskušati teškoće u praktičnoj primjeni ○ Prikupiti informacije o opterećenju ispitanika i o potrebnim resursima ○ Ispitati mogu li se zahtjevi Eurostata ispuniti ○ Utvrditi praznine i kriterije koji nisu obuhvaćeni ○ Saznati koja je poboljšanja potrebno uvrstiti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Postavljena istraživanja u skladu s modelom PUK ○ Objava prvih izvještaja o kvaliteti temeljenih na PUK-u na internet stranici 	<p>prosinac 2017.</p> <p>prosinac 2015. prosinac 2015. prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p>
2.1.	Primijeniti suvremene alate za diseminaciju prema potrebama korisnika	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pružiti korisnicima alate koji im omogućuju da s pomoću parametara sami određuju količinu i oblik prikaza statističkih podataka 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećanje broja istraživanja u Integriranome statističkome informacijskom sustavu (ISIS) odnosno broja istraživanja za koja se mogu unijeti parametri po želji 	<p>prosinac 2018.</p>

**POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM(PUK) – AKTIVNOSTI, POKAZATELJI I ROKOVI –
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

(continued)

	AKTIVNOSTI	POKAZATELJ	ROK	
2.2.	Razviti odnose s korisnicima (redovito praćenje potreba korisnika)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Održavati edukacije o primijenjenim metodologijama i ispravnom tumačenju podataka ○ Stvoriti temelj za daljnji razvoj odnosa s korisnicima ○ Pojačati svijest o važnosti uključivanja korisnika u proizvodnju službene statistike održavanjem Dana otvorenih vrata ○ Povećati broj objava u medijima ○ Upoznati javnost s djelokrugom i rezultatima rada Zavoda ○ Uspostaviti kontinuirano istraživanje o zadovoljstvu korisnika 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećan broj održanih edukacija i konferencija za novinare ○ Povećan broj održanih Dana otvorenih vrata ○ Povećan broj medijskih objava (<i>pressclipping</i>) ○ Povećan broj informacija o potrebama korisnika 	<p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2015.</p> <p>prosinac 2018.</p>
2.3.	Uspostaviti sustav upravljanja metapodacima	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontinuirano nadograđivati središnje baze metapodataka kroz razvijanje aplikacija u različite svrhe 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Postotak povećanja zadovoljstva korisnika funkcionalnostima aplikacija 	<p>prosinac 2015.</p>
2.4.	Uspostaviti zaštitu povjerljivih podataka	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zaštititi povjerljive podatke koji se odnose na individualnu statističku jedinicu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izveštajne jedinice i dalje pružaju povjerljive podatke jer imaju povjerenja u statistiku 	<p>prosinac 2015.</p>
2.5.	Zadovoljstvo korisnika	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redovito pratiti zadovoljstvo korisnika 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zadovoljni korisnici 	<p>Kontinuirano</p>
3.1.	Povećati upotrebu administrativnih izvora podataka	<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećati korištenje administrativnih podataka za statističke svrhe ○ Poboljšati suradnju s davateljima podataka 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Smanjenje troškova proizvodnje statističkih podataka ○ Smanjenje opterećenosti ispitanika 	<p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p>

POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM(PUK) – AKTIVNOSTI, POKAZATELJI I ROKOVI – TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

(continued)

	AKTIVNOSTI	POKAZATELJ	ROK	
3.2.	Povećati upotrebu elektroničkih upitnika	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uvoditi elektroničke upitnike u sve više istraživanja ○ Pojednostaviti rukovanje upitnicima ○ Prilagoditi statističke procese novim metodama prikupljanja podataka 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Broj zadovoljnih ispitanika novim instrumentom prikupljanja podataka ○ Broj moderniziranih statističkih istraživanja 	<p>prosinac 2018.</p> <p>prosinac 2018.</p> <p>prosinac 2018.</p>
3.3.	Ravnomjerno opteretiti ispitanike	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uspostaviti sustav ravnomjerne opterećenosti ispitanika ○ Osigurati ravnomjerniju raspodjelu uzorka upotrebom koordiniranog postupka uzorkovanja 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećano zadovoljstvo ispitanika ○ Ravnomjernija raspodjela opterećenosti ispitanika 	<p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p>
4.1.	Optimizirati procese	<ul style="list-style-type: none"> ○ Primijeniti predložak za opisivanje, dokumentiranje svakoga statističkog istraživanja te određivanje razine kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećavanje broja popunjenih predložaka za statistička istraživanja 	<p>Kontinuirano</p>
4.2.	Uspostaviti sustav planiranja i instrumente kontrole	<ul style="list-style-type: none"> ○ Postupak unutarnje revizije ○ Davati stručna mišljenja i savjete ○ Procjenjivati sustav, procese i sustav unutarnjih kontrola ○ Davati preporuke za unaprjeđenje kvalitete statističkog procesa ○ Izrađivati periodična i godišnja izvješća o radu ○ Brinuti se o tome da je svaki rashod opravdan stvarnom potrebom i potvrđen prethodnom kontrolom 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poboľšano poslovanje Zavoda ○ Unaprjeđena kvaliteta statističkog procesa ○ Odgovorno raspolaganje financijskim sredstvima 	<p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p>
4.3.	Optimizirati upravljanje projektima	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izraditi projektnu dokumentaciju ○ Pratiti realizaciju odobrenih projekata 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Osposobljen projektni tim statističara unutar Zavoda ○ Uspješno korištenje sredstava iz Europske unije 	<p>Kontinuirano</p> <p>Kontinuirano</p>

**POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM(PUK) – AKTIVNOSTI, POKAZATELJI I ROKOVI –
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

(continued)

	AKTIVNOSTI	POKAZATELJ	ROK
5.1. Kontinuirano educirati zaposlenike	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sudjelovati na međunarodnim i nacionalnim stručnim radnim sastancima te konferencijama ○ Uspostaviti sustav internog obrazovanja zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetentni zaposlenici ○ Povećan broj održanih internih edukacija 	Kontinuirano prosinac 2018.
5.2. Pratiti razinu zadovoljstva zaposlenika Zavoda	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontinuirano provoditi istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zadovoljni zaposlenici 	Kontinuirano
5.3. Unaprijediti komunikaciju među zaposlenicima na svim razinama	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontinuirano unaprjeđivati komunikaciju na svim razinama 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uspješno poslovanje Zavoda 	Kontinuirano