



UPRAVLJANJE KVALITETOM U JAVNOJ UPRAVI CRNE GORE

PREDLOG MAPE PUTA I PLANA PROMOCIJE ZA
PERIOD 2024-2026

Jun 2024. godine

Sadržaj

Spisak skraćenica	3
I UVOD.....	4
II PRISTUPI UPRAVLJANJU KVALITETOM	5
2.1. Zajednički okvir za samoprocjenu (CAF)	7
2.1.1. Sadržaj CAF modela.....	7
2.1.2. Struktura i principi CAF modela	8
2.1.3. Kako koristiti CAF model	9
2.2. Upravljanje procesima i sistemi upravljanja kvalitetom zasnovani na ISO	11
2.2.1. Sadržaj ISO 9000	11
2.2.2. Upravljanje procesima upravljanja kvalitetom na osnovu ISO 9001	13
III UPRAVLJANJE KVALITETOM U FUNKCIJI REFORME JAVNE UPRAVE.....	14
3.1. Strateško definisanje upravljanja kvalitetom u okviru Strategije RJU 2022 - 2026.	15
3.2. Svrha i ciljevi izrade Mape puta za upravljanje kvalitetom.....	15
3.2.1. Metodologija izrade Mape puta QM	16
3.2.2. Izvori i instrumenti za prikupljanje podataka.....	17
IV MAPA PUTA ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM - IZGRADNJA ODRŽIVE DINAMIKE ZA 2024-2026	18
Modul 1: Osigurati političku posvećenosti na najvišem nivou za upravljanje kvalitetom u Crnoj Gori .	19
Modul 2: Implementacija upravljanja kvalitetom u javnoj upravi CG - CAF & ISO aplikacija sa početnim aktivnostima za izgradnju kapaciteta	20
Modul 3: Razvoj kapaciteta javne uprave CG	23
Modul 4: Uključivanje različitih zainteresovanih strana u uvođenje i promovisanje upravljanja kvalitetom i orijentacije na građane/klijente.....	24
Modul 5: Definisanje uloge, mandata i jačanje kapaciteta u uvođenju, koordinaciji i promovisanju upravljanja kvalitetom u javnoj upravi CG – Nacionalni CAF centar u Ministarstvu javne uprave.....	25
Modul 6: Praćenje, evaluacija i učenje u cilju očuvanja kontinuiteta i održivosti dinamike upravljanja kvalitetom u CG.....	26
V PREDLOG PLANA PROMOCIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM	27
5.1. Analiza stanja	27
5.2. Strategija promocije.....	29
5.2.1. Svrha i ciljevi.....	29
5.2.2. Ciljne grupe	30

5.2.3. Strateški pristup	30
5.2.4. Teme i osnovne poruke.....	30
5.3. Promotivne taktike i alati	34
5.3.1. Zainteresovane strane i uloge.....	34
5.3.2. Ključni promotivni aspekti	34
5.3.3. Promotivni kanali i alati	35
5.3.4. Koordinacija i zalaganje/promocija.....	36
5.3.5. Digitalna komunikacija	36
5.3.6. Proizvodnja sadržaja	38
5.3.7. Promotivni događaji.....	39
5.3.8. Odnosi sa medijima.....	40
5.4. Plan promotivnih aktivnosti	42

Spisak skraćenica

AP	Akcioni plan
CAF-ZOP	Zajednički okvir za samoprocjenu
CSO-NVO	Nevladina organizacija
EIPA-EIJU	Evropski institut za javnu upravu
EUPAN	Evropska mreža javne uprave
KDZ	Centar za administrativna istraživanja
ISO-MOS	Međunarodna organizacija za standardizaciju
MNE-CG	Crna Gora
MPA-MJU	Ministarstvo javne uprave
NGO-NVO	Nevladina organizacija
NQMPP-NPPUK	Nacionalni plan promocije upravljanja kvalitetom za Crnu Goru
PAR /RJU	Reforma javne uprave
SRJU	Strategija reforme javne uprave
ReSPA	Regionalna škola za javnu upravu
RQMC-RCUK	Regionalni centar za upravljanje kvalitetom (u okviru ReSPA)
SM-DM	Društveni mediji
QM-UK	Upravljanje kvalitetom
QMS	Sistemi za upravljanje kvalitetom
QMCC-KOUK	Koordinacioni odbor za upravljanje kvalitetom
WB-ZB	Zapadni Balkan

****Ovaj dokument je izrađen uz podršku višeg stručnjaka za upravljanje kvalitetom Evropskog instituta za javnu upravu, u ime Regionalne škole javne uprave za potrebe Ministarstva javne uprave***

I UVOD

Upravljanje kvalitetom (QM) u crnogorskoj javnoj upravi po prvi put je jasno prepoznato u Strategiji reforme javne uprave 2022-2026 (Strategija RJU) i Akcionom planu 2022-2024¹. Definirani su jasni ciljevi, indikatori i Ministarstvo javne uprave (MJU) kao odgovorna institucija za uvođenje modela upravljanja kvalitetom – Zajednički okvir za procjenu (CAF), budžet i potencijalni partneri.

Strategija za reformu javne uprave integriše preporuke SIGMA principa javne uprave 2021, u okviru kojih je identifikovana potreba za razvojem mape puta za upravljanje kvalitetom, naglašavajući važnost kvaliteta javnih usluga. S tim u vezi, ispunjeni su prvi predušlovi za razvoj upravljanja kvalitetom u crnogorskom javnom sektoru.

Prepoznajući ulogu definisanu Strategijom RJU, Ministarstvo javne uprave je proaktivno pristupilo partnerstvu s kolegama iz javnog sektora, akademskom zajednicom i Privrednom komorom u cilju podizanja svijesti o značaju sistematskog pristupa upravljanja kvalitetom i upravljanja zadovoljstvom korisnika. U tom kontekstu, povodom Međunarodnog dana kvaliteta, 11. 11. 2022. je organizovana konferencija u saradnji s Privrednom komorom. Tim povodom potpisan je i Memorandum o razumijevanju između MJU i Privredne komore, kojim se konstatuje opšta spremnost za zajedničko jačanje svijesti o kvalitetu u privatnom i javnom sektoru.

Istovremeno, MJU je Regionalnoj školi za javnu upravu (ReSPA) uputilo zahtjev za podršku u izradi Mape puta za upravljanje kvalitetom.

Povodom izrade Mape puta koja je započeta u novembru 2022. može se konstatovati da je stručno znanje i svijest u oblasti upravljanja kvalitetom prisutno u svim intervjuisanim institucijama – predstavljeno u poglavlju Metodologija izrade QM mape puta. Evidentno je veće stručno znanje i razmišljanje o Međunarodnoj organizaciji za standarde (ISO), a takođe i veliko interesovanje za CAF.

Dinamika primjene QM pristupa, bilo da se radi o ISO² ili CAF, zavisice od nekoliko aspekata:

- Interes Vlade i najvišeg menadžmenta da uvedu i održe pristupe upravljanja kvalitetom uz snažan fokus na upravljanje zadovoljstvom građana tj. korisnika
- Spremnost da se od procesne orijentacije i procedura evoluiraju ka uspostavljanju agilne javne uprave, koristeći već date procedure i procese, prilagođavajući ih i informišući sve relevantne aktere, posebno javne službenike kao stub javnog sektora
- Podizanje svijesti i edukacija kako u dijelu javne uprave tako i građana/korisnika u pružanju pravovremenih i konkretnih povratnih informacija
- Za razvoj kapaciteta, koordinaciju i skaliranje pozitivnih iskustava biće potrebno vrijeme, finansije i, u nekim slučajevima, promjene u sistematizaciji opisa poslova, gdje se preporučuje da se upravljanje kvalitetom uključi kao unakrsna funkcija, koja će omogućiti menadžmentu i čitavoj instituciji efikasnije uvođenje, održavanje i praćenje upravljanja kvalitetom
- MJU će, ukoliko odluči da osnuje Nacionalni CAF centar, biti potreban sistemski pristup u pogledu angažovanja kadrova na duži rok.

¹ <https://www.gov.me/dokumenta/823842f4-2ffd-4a0d-936e-c1b00c669115>

² Kada se govori o ISO, misli se na crnogorske standarde Instituta za standardizaciju – MONT

Treba istaći da su intervjui rađeni u atmosferi otvorenosti i saradnje. Intervjuisani predstavnici institucija iskazali su visok stepen interesovanja i spremnost da dalje rade na materijalizaciji aktivnosti navedenih u ovom dokumentu, pozdravljajući inicijativu Ministarstva javne uprave.

II PRISTUPI UPRAVLJANJU KVALITETOM

Upravljanje kvalitetom (QM) predstavlja veliku sistemsku promjenu i njegovo uvođenje u javne institucije zahtijeva suštinske ili poželjne preduslove na makro i mikro nivou. Makro faktori uključuju polja promjene kao što su vođstvo, resursi i okružujuća infrastruktura, dok se mikro nivo odnosi na interna pitanjima kao što su obuka i osnaživanje zaposlenih i sami organizacioni procesi.

Međunarodni rječnik engleskog jezika u Kembridžu definiše kvalitet kao „karakteristiku ili osobinu nekoga ili nečega“ ili „stepen izvrsnosti ili vrednosti“, a serija ISO 9000 definiše ga kao „karakteristiku koju proizvod ili usluga moraju imati“, dok u kontekstu javnog sektora, kako je definisano od strane CAF kvaliteta, to znači: „Pružanje javne usluge sa skupom karakteristika koje ispunjavaju ili zadovoljavaju, na održiv način: (1) specifikacije/zahtjevi (zakon, propis); (2) očekivanja građana/korisnika; (3) očekivanja svih ostalih zainteresovanih strana (politički aspekt, finansijski aspekt, institucije, zaposleni).

Kao takav, QM sistem podrazumijeva primjenu određenih praksi i tehnika koje obezbijavaju da krajnji proizvod ili usluga budu visokog standarda. QM predstavlja menadžersku disciplinu koja podstiče transformaciju ili restrukturiranje unutrašnjih (radni procesi, ljudski resursi, menadžment organizacije) i spoljašnjih faktora (pristup organizacije prema korisnicima/stejkholderima) koji utiču na organizaciju. Ova promjena treba da se zasniva na potrebama/zahtjevima korisnika kao krajnjeg procjenitelja kvaliteta proizvoda tj. usluge.

Iako je QM relativno nov pristup za javni sektor, to ne znači da javna uprava u prošlosti nije bila orjentisana na kvalitet. Kvalitet je oduvijek imao važnu ulogu u javnoj upravi, ali se značenje vremenom mijenjalo.

Beltrami je izdvojio tri faze u evoluciji kvaliteta u javnom sektoru³:

- kvalitet u smislu poštovanja normi i procedura;
- kvalitet u smislu efektivnosti i
- kvalitet u smislu zadovoljstva korisnika.

Najrelevantniji pristupi upravljanja kvalitetom i ukupnim kvalitetom (TQM) u kontekstu QM Mape puta Crne Gore su: standardi QM serije ISO 9000 (Međunarodna organizacija za standarde), CAF – Zajednički okvir za procjenu i EFQM – Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom. CAF i EFQM od početka prate pristup ukupnog upravljanja kvalitetom, a ISO integrisani sistemi omogućavaju TQM pristup.

U Crnoj Gori nema korisnika EFQM-a, stoga se ova Mapa puta za upravljanje kvalitetom fokusira na CAF i ISO standarde upravljanja kvalitetom, koji su detaljnije razrađeni u nastavku. Pregled glavnih karakteristika dat je u tabeli 1:

Tabela 1 - Kratko poređenje ISO i CAF standarda

³ Löffler, Elke: Definisavanje kvaliteta u javnoj upravi, NISPAcee konferencija 10-13. maj, Riga, Letonija, str. 7. www.nispa.org, pristup vebu: 25.12.2022.

Kriterijumi poređenja	ISO 9001	CAF
Upotreba	Sve organizacije. Svi sektori.	PAs. Postoje prilagođavanja za institucije za obrazovanje i obuku.
Iskustvo pri korištenju u javnom sektoru	Srednje	Visoko
Pogodnost za različite veličine i vrste organizacija	Sve	Sve
Učešće zaposlenih	Srednje – u zavisnosti od pristupa	Visoko
Dostupna podrška/obuka	Publikacije/Obuka/Konsultantske usluge www.iso.org i lokalni provajderi kao što je Institut za standardizaciju CG https://isme.me/sr_ME/	Publikacije/Obuka www.eipa.eu www.respaweb.eu i Nacionalni centri CAF
Troškovi		
Krutost modela	Preskriptivni model	Fleksibilni model
Potrebna dokumentacija	Obimna (priručnik kvaliteta, procedure, evidencija kvaliteta)	Dokumentacija procesa samoocjenjivanja, planovi poboljšanja i akcije
Alati za lakšu primjenu	ISO 9001 Smjernice ISO 9004	CAF Model 2020 (preko 200 praktičnih primjera) Online CAF ankete za fazu samoocjenjivanja
Vrsta priznanja	Sertifikacija	Efektivni korisnik CAF-a
Mehanizmi poboljšanja	Korektivne akcije; Preventivne akcije; Neusaglašenosti; Interna revizija	Planovi i akcije poboljšanja
Definicija indikatora	Po nahođenju organizacije	Dobro definisano i strukturirano
Vrsta evaluacije	Interna i eksterna revizija od strane akreditovanih sertifikacionih tijela	Interna/ Eksterna - samo za Efektivnu CAF korisničku oznaku
Složenost	Srednje	Nisko/Srednje
Troškovi	Srednje/visoko	Nisko
Kompatibilnost sa drugim QM pristupima	Da	Da

2.1. Zajednički okvir za samoprocjenu (CAF)

Uloženo je dosta napora u cilju primjene novih tehnika i metoda za unaprijeđenje efikasnosti, efektivnosti, ekonomske i društvene odgovornosti javnih organizacija. Evropska mreža za javnu upravu (EUPAN) je bila svjesna karike koja nedostaje i u maju 2000. godine pokrenut je Zajednički okvir za samoprocjenu (CAF) kao prvi evropski instrument upravljanja kvalitetom koji je razvijen od strane javnog sektora. CAF dinamiku na evropskom nivou podržava Evropski CAF resursni centar⁴, sa sjedištem u Evropskom institutu za javnu upravu (EIPA) u Matrihtu, Holandija.

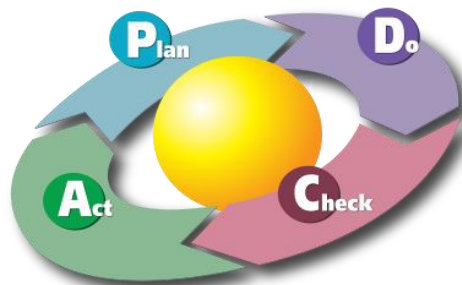
CAF je prošao revizije kako bi ispunio očekivanja svojih korisnika i okruženja koje se stalno mijenja. Posljednja revizija CAF modela urađena je 2020. godine, pri čemu je model u suštini ostao isti, dodajući nove perspektive u pogledu ciljeva održivog razvoja, digitalizacije, različitosti i inovacija.

2.1.1. Sadržaj CAF modela

CAF je alat za upravljanje ukupnim kvalitetom, dostupan je u javnom domenu, besplatan i nudi se kao model QM koji se lako koristi za pomoć organizacijama javnog sektora širom Evrope u korišćenju tehnika upravljanja kvalitetom za poboljšanje učinka. CAF je dizajniran za upotrebu u svim djelovima javnog sektora i primijenljiv je na javne organizacije na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou.

CAF ima za cilj da bude katalizator kompletnog unapređenja procesa unutar organizacije i obuhvata pet glavnih komponenti:

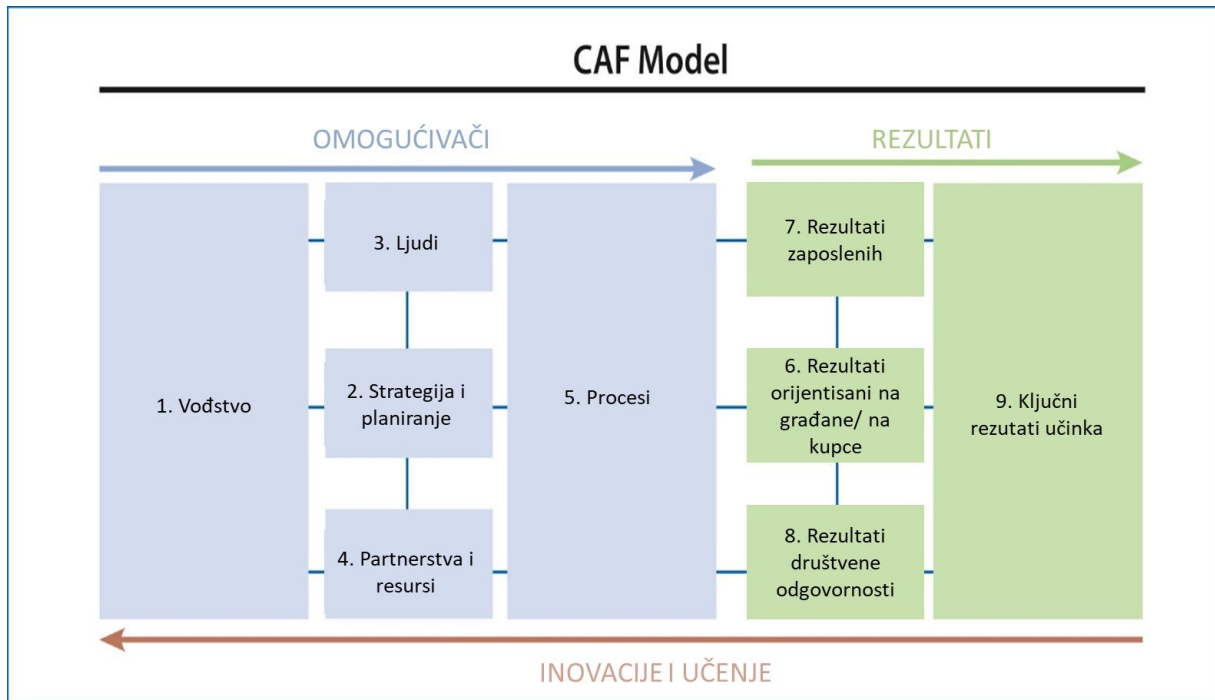
1. Da uključi javne uprave u sistem kulture izvrsnosti i principe TQM-a;
2. da ih progresivno vodi ka potpuno razvijenom ciklusu „Planiraj-Uradi-Provjeri-Djeluj“;
3. da olakšati samoprocjenu javne organizacije radi dobijanja ocjene i definisanja akcija u cilju poboljšanja;
4. da deluje kao most između različitih modela koji se koriste u upravljanju kvalitetom, kako u javnom tako i u privatnom sektoru;
5. da olakša tzv. *benchlearning* (metoda kojom se, u cilju ostvarivanja boljeg učinka, na primjeru drugih organizacija, stiče bolje razumijevanje i znanje o svom poslovanju) između organizacija javnog sektora.



Organizacije koje počinju da primijenjuju CAF imaju ambiciju da napreduju ka izvrsnosti u svom radu i žele da uvedu kulturu izvrsnosti. Efikasna upotreba CAF-a bi vremenom trebalo da dovede do daljeg razvoja ove vrste kulture i kvaliteta razmišljanja unutar organizacije.

⁴ <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

2.1.2. Struktura i principi CAF modela



Struktura *devet box-ova* identifikuje glavne aspekte koji podrazumijevaju organizacionu analizu. Kriterijumi od 1 do 5 bave se upravljačkim praksama organizacije – oni koji nešto omogućavaju. Oni određuju šta organizacija radi i kako pristupa svojim zadacima da bi postigla željene rezultate. U kriterijumima od 6 do 9, rezultati postignuti u oblastima građana/korisnika, društvene odgovornosti i ključnih performansi mjere se percepcijom i mjerenjima učinka. Svaki kriterijum je dalje raščlanjen na listu potkriterijuma. Glavna pitanja koja treba uzeti u obzir prilikom procjene organizacije se identifikuju kroz 28 potkriterijuma. Oni su ilustrovani primjerima koji detaljnije objašnjavaju sadržaj potkriterijuma i predlažu moguće oblasti kojima se treba baviti, da bi se istražilo na koji način uprava ispunjava zahtjeve izražene u potkriterijumu. Ovi primjeri predstavljaju dobre prakse iz čitave Evrope. Nisu svi relevantni za svaku organizaciju, ali na većinu treba obratiti pažnju tokom procjene. Integrisanje zaključaka iz procjene svih kriterijuma predstavlja kontinuirani ciklus inovacija i učenja koji prati organizacije na njihovom putu ka izvrsnosti.

Jedan od ciljeva CAF modela je da usmjeri organizacije javnog sektora na važne vrijednosti upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM). Ove vrijednosti bi, kroz CAF model, vremenom trebalo da postanu dio kulture organizacije i da se fokusiraju na određene važne elemente TQM-a.

Kao alat za upravljanje ukupnim kvalitetom, CAF odgovara na fundamentalne koncepte izvrsnosti⁵ i ima za cilj da poboljša učinak javnih organizacija zasnovanih na ovim konceptima.

⁵ <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2021/11/CAF-PEF-Brochure.pdf>, CAF External Feedback Brochure, pg. 10-11

Princip 1: Orientacija na rezultate

Organizacija se fokusira na rezultate. Postižu se rezultati koji zadovoljavaju sve zainteresovane strane organizacije (upravu, građane/korisnike, partnere i zaposlene u organizaciji) u pogledu postavljenih ciljeva.

Princip 2: Fokus na građanina/korisnika

Organizacija se fokusira na potrebe kako postojećih, tako i potencijalnih građana/korisnika. Uključuje ih u razvoj proizvoda i usluga i poboljšanje njihovog učinka.

Princip 3: Liderstvo i postojanost svrhe

Ovaj princip spaja vizionarsko i inspirativno vođstvo u okruženju koje se mijenja. Lideri formiraju jasnu misiju, viziju i vrijednosti i stvaraju i održavaju okruženje u kojem zaposleni mogu u potpunosti biti uključeni u postizanje ciljeva organizacije.

Princip 4: Upravljanje procesima i činjenicama

Saglasno ovom principu, željeni rezultat se efikasnije postiže kada se povezanim resursima i aktivnostima upravlja kao procesom i kada se efektivne odluke zasnivaju na analizi podataka i informacija.

Princip 5: Razvoj i uključivanje zaposlenih

Zaposleni na svim nivoima su suština organizacije i njihova puna uključenost omogućava da se njihove sposobnosti iskoriste za dobrobit organizacije. Doprinos zaposlenih treba da bude povećan kroz njihov razvoj i uključivanje i stvaranje radnog okruženja zajedničkih vrijednosti i kulture povjerenja, otvorenosti, osnaživanja i prepoznatljivosti.

Princip 6: Kontinuirano učenje, inovacije i usavršavanje

Izvršnost predstavlja izazov za *status quo* i utiče na promjene stalnim učenjem kako bi se stvorile mogućnosti za inovacije i poboljšanja. Zbog toga bi stalno unapređenje trebalo da bude stalni cilj organizacije.

Princip 7: Razvoj partnerstva

Organizacijama javnog sektora su potrebni drugi da bi postigle svoje ciljeve i stoga bi trebalo da razvijaju i unapređuju kvalitet partnerstva. Organizacija i njeni partneri su međusobno zavisni, a uzajamno koristan odnos povećava njihove sposobnosti da stvore vrijednost.

Princip 8: Društvena odgovornost

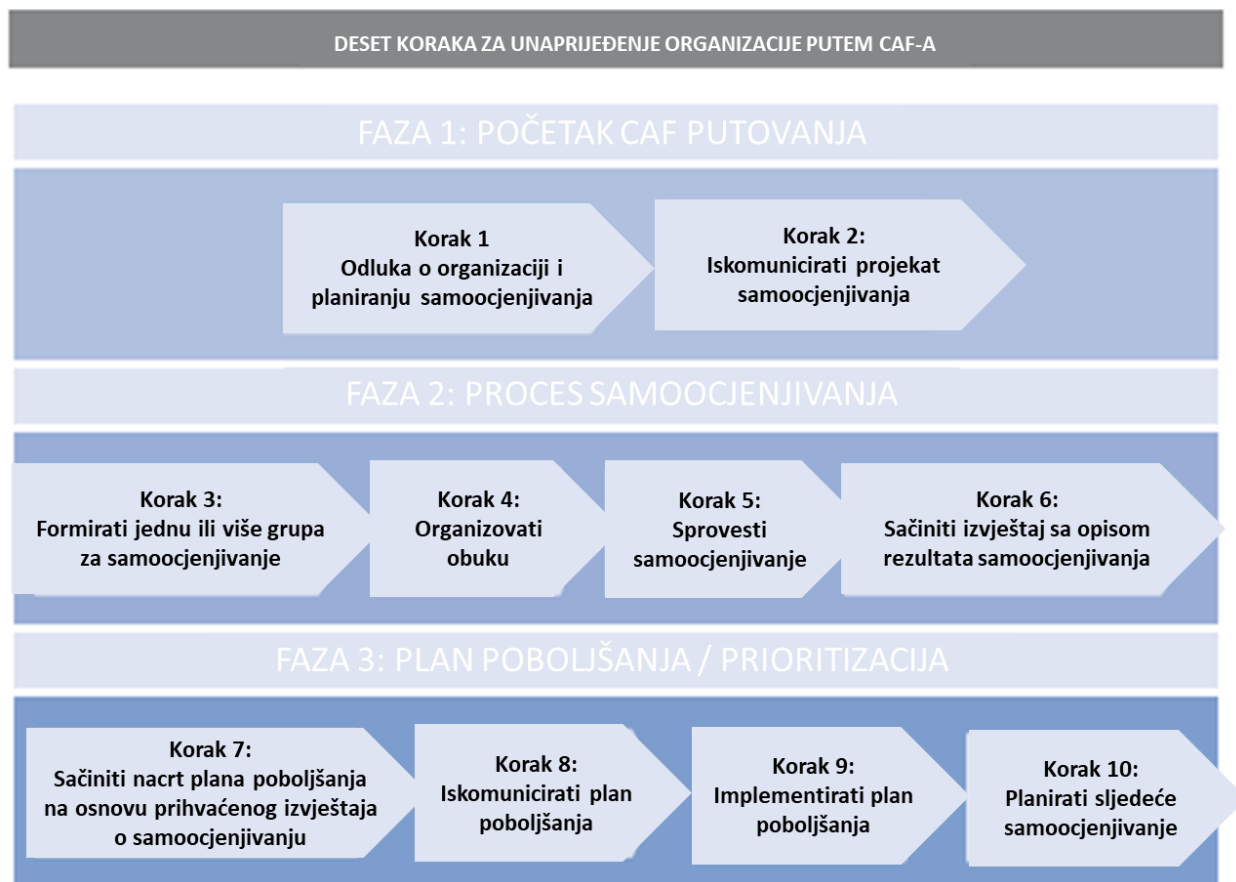
Organizacije javnog sektora moraju da preuzmu svoju društvenu odgovornost, poštuju ekološku održivost i pokušaju da ispune glavna očekivanja i zahtjeve lokalne i globalne zajednice.

2.1.3. Kako koristiti CAF model

Organizacije su slobodne da prilagode implementaciju modela svojim specifičnim potrebama i kontekstualnim okolnostima; međutim preporučuje se struktura modela, sa 9 kriterijuma i 28

potkriterijuma, kao i korišćenje jednog od panela za ocjenjivanje, jer proces treba implementirati prateći date smjernice.

Korišćenje CAF modela predstavlja proces učenja za svaku organizaciju. Međutim, lekcije naučene tokom godina implementacije mogu koristiti svakom novom korisniku. Stoga je razvijen plan implementacije u 10 koraka s ciljem da pomogne organizacijama da ga koriste na najefikasniji način.



Važno je naglasiti da se ovdje dati savjeti zasnivaju na iskustvu više organizacija koje su koristile CAF. Međutim, svaki proces unapređenja je jedinstven i stoga ovaj opis treba posmatrati kao inspiraciju za one koji su odgovorni za proces samoocjenjivanja, a ne kao precizan priručnik za proces.

Nakon ovog procesa primjene CAF-a i preduzimanja akcija za unapređenje, korisnici CAF-a mogu se prijaviti za CAF Eksternal Feedback Procedure. Proces primjene CAF-a igra ključnu ulogu u ovoj proceduri povratnih informacija. Za korisnike CAF-a koji žele da imaju detaljniji uvid u različite korake u okviru CAF procesa i da budu u potpunosti svjesni elemenata po kojima se CAF korisnici procjenjuju tokom Procedure povratnih informacija. Preporučuje se Priručnik za povratne informacije na sajtu ⁶ Evropskog resursnog CAF centra koji je dostupan na lokalnim jezicima na veb stranici ⁷ ReSPA QM Centra.

⁶ <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2021/11/CAF-PEF-Brochure.pdf>

⁷ <https://respaweb.eu/110/pages/15/caf-external-feedback-procedure-pef>



2.2. Upravljanje procesima i sistemi upravljanja kvalitetom zasnovani na ISO

Najčešći i najpriznatiji sistem upravljanja kvalitetom koji je kreirala Međunarodna organizacija za standarde (ISO) je ISO 9001:2015. Njegov cilj je da obezbijedi sisteme upravljanja kvalitetom koji će biti od koristi za organizaciju u cilju efikasnog upravljanja i uspostaviti metodologiju najbolje prakse.

2.2.1. Sadržaj ISO 9000

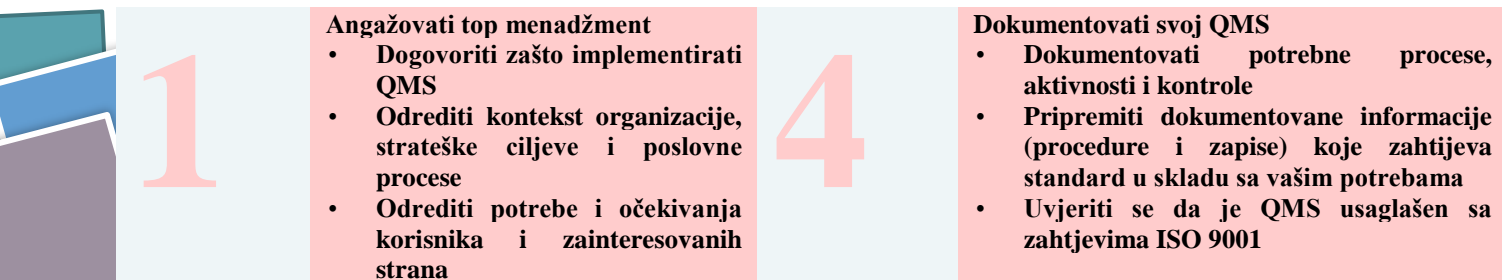
Paket ISO 9000 međunarodnih standarda i smjernica za upravljanje kvalitetom je stekla opštu reputaciju kao osnova za uspostavljanje efektivnih i efikasnih sistema upravljanja kvalitetom u privatnom i javnom sektoru. To znači da je podobna za primjenu širom svijeta – bez obzira na različitu kulturu zemalja ili u tom smislu različitost u kulturi organizacija. Ovo je opšti standard i primijenjuje se na sve sektore.

ISO 9001 specifikuje osnovne zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom (QMS) koje organizacija treba da ispuni da bi pokazala svoju sposobnost da plasira proizvode (uključujući i usluge) koji povećavaju zadovoljstvo korisnika i ispunjavaju primijenljive zakonodavne i regulatorne zahtjeve.

U standardu je sedam klauzula koje specifikuju aktivnosti koje treba uzeti u obzir prilikom implementacije sistema ⁸:

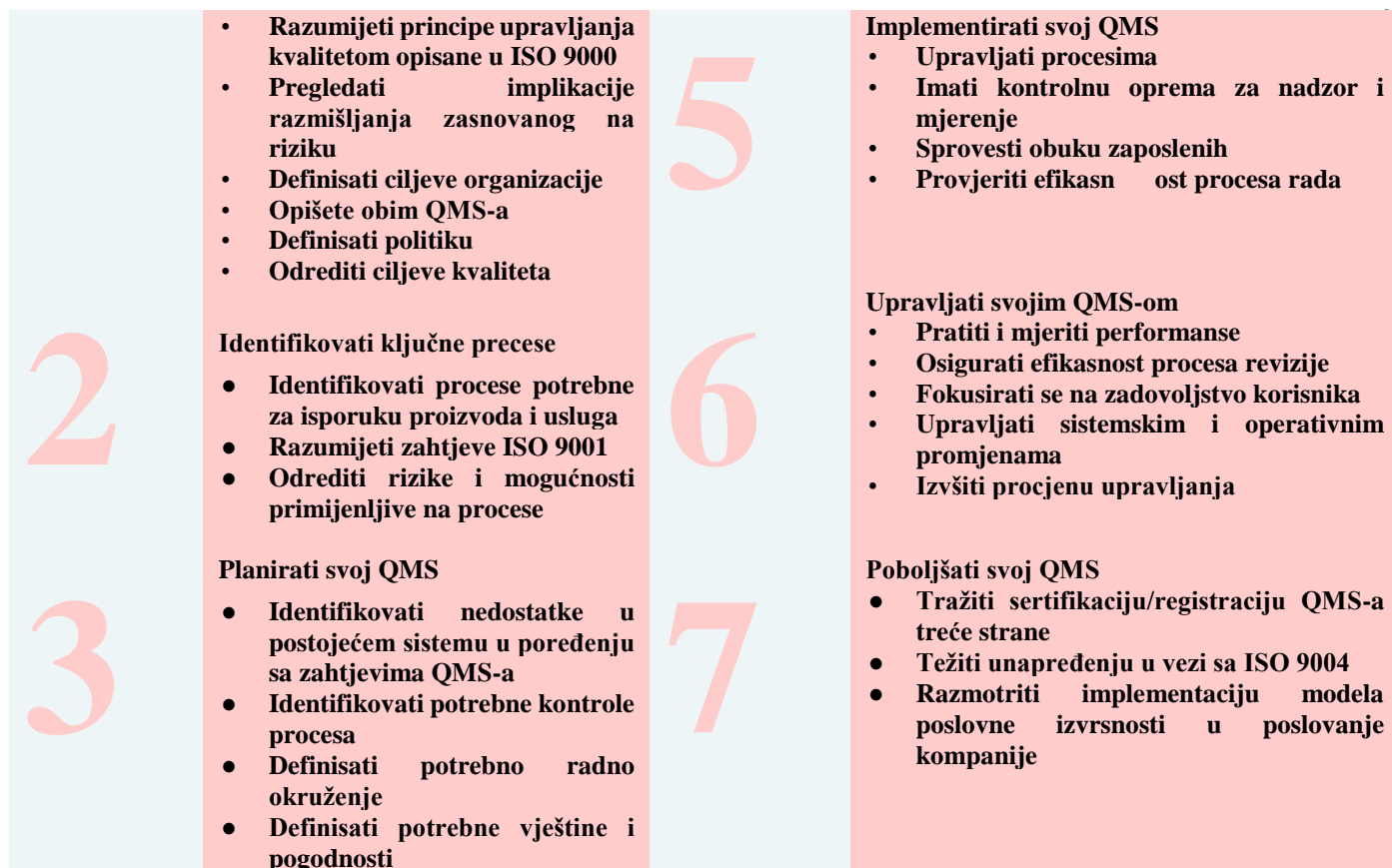
- Kontekst organizacije
- Liderstvo
- Planiranje
- Podrška
- Operacija
- Evaluacija učinka
- Unapređenje

Isti dokument, s ciljem davanja više uputstava za upotrebu paketa ISO 9000 standarda, postavlja sledećih sedam koraka koje treba slijediti prije i tokom implementacije sistema upravljanja kvalitetom:



⁸Izbor i korišćenje porodice standarda ISO 9000:

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100208.pdf>, page 9. Accessed on 27.12.2022.



Za sveobuhvatnije razumijevanje raznolikosti paketa standarda ISO 9000, pregled u nastavku, koji je ISO napravio u vezi sa odabirom i korišćenjem paketa standarda ISO 9000⁹, može da pomogne da se dobije potpunija slika:

⁹ Ibid, str. 27.

ISO 9000	<i>Quality management systems – Fundamentals and vocabulary</i>	ISO/TR 10013	<i>Guidelines for quality management system documentation</i>
ISO 9001	<i>Quality management systems – Requirements</i>	ISO 10014	<i>Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits</i>
ISO 9004	<i>Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach</i>	ISO 10015	<i>Quality management – Guidelines for training</i>
ISO 10001	<i>Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations</i>	ISO/TR 10017	<i>Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000</i>
ISO 10002	<i>Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations</i>	ISO 10018	<i>Quality management – Guidelines on people involvement and competence</i>
ISO 10003	<i>Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations</i>	ISO 10019	<i>Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services</i>
ISO 10004	<i>Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring</i>	ISO 14001	<i>Environmental management systems – Requirements with guidance for use</i>
ISO 10005	<i>Quality management systems – Guidelines for quality plans</i>	ISO 18091	<i>Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government</i>
ISO 10006	<i>Quality management systems – Guidelines for quality management in projects</i>	ISO 19011	<i>Guidelines for auditing management systems</i>
ISO 10007	<i>Quality management systems – Guidelines for configuration management</i>	ISO 31000	<i>Risk management – Principles and guidelines</i>
ISO 10008	<i>Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions</i>	ISO 37500	<i>Guidance on outsourcing</i>
ISO 10012	<i>Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment</i>	ISO/IEC 90003	<i>Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software</i>
		IEC 60300-1	<i>Dependability management – Part 1: Guidance for management and application</i>
		IEC 61160	<i>Design review</i>
			<i>Quality management principles, ISO¹</i>

¹ Available from www.iso.org.

2.2.2. Upravljanje procesima upravljanja kvalitetom na osnovu ISO 9001

Svi procesi u sistemu javne uprave, uključujući upravljačke, osnovne, operativne i procese podrške, treba da čine jedinstven, integralni sistem upravljanja kvalitetom¹⁰. Kao što je prethodno opisano, procesni pristup je jedan od osam principa upravljanja kvalitetom na kojima se zasniva čitav paket standarda ISO 9000. Svrha procesnog pristupa je da unaprijedi efektivnost i efikasnost organizacije u postizanju definisanih ciljeva^{11 12}.

Procesni pristup je moćan način organizovanja i upravljanja aktivnostima da se stvori vrijednost za građane/korisnike i druge zainteresovane strane. Organizacije su često strukturisane kroz hijerarhiju funkcionalnih jedinica. Njima se obično upravlja vertikalno, pri čemu je odgovornost za planirane rezultate podijeljena između funkcionalnih jedinica. Krajnji korisnik ili druge zainteresovane strane nisu uvijek vidljive za sve aktere procesa. Shodno tome, problemima koji se javljaju na granicama interfejsa često se daje manji prioritet od kratkoročnih ciljeva jedinica. Ovo donosi malo ili nikakvo poboljšanje zainteresovanoj strani, pošto su akcije obično fokusirane na funkcije, a ne na planirani rezultat.

Procesni pristup uvodi horizontalno upravljanje, nadilazeći barijere između različitih funkcionalnih jedinica i ujedinjujući fokus na glavne ciljeve organizacije. Učinak organizacije može se unaprijediti korišćenjem

¹⁰ Međunarodni sporazum o radionici IVA 4:2005. Sistemi upravljanja kvalitetom-Smjernice za primenu ISO 9001:2000 u lokalnoj samoupravi. Međunarodna organizacija za standardizaciju. Švajcarska.

¹¹ Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

¹² Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

procesnog pristupa. Procesima se upravlja kao sistemom uspostavljenim mrežom procesa i njihovim interakcijama, čime se stvara bolje razumijevanje dodatne vrijednosti.

III UPRAVLJANJE KVALITETOM U FUNKCIJI REFORME JAVNE UPRAVE

Organizacije javnog sektora se reformišu u cilju pružanja boljih, bržih i većeg broja usluga. Javni sektor treba da poveća sopstvene kapacitete, a sa druge strane da ima fokus ka spolja, da zna šta građani/korisnici misle o uslugama i načinu na koji se one pružaju. Međutim, kvalitet, kvantitet i brzina nisu jedine nove nadležnosti koje društvo zahtijeva od javne uprave. Pošto se tempo društvenih promjena ubrzava, institucije bi trebalo da budu u stanju da odgovore na promjenljive zahtjeve nudeći nova rešenja. S tim u vezi, kvalitet, zadovoljstvo i kontinuirano unapređenje postaju ključni faktor reformi.

Instrument za pretpristupnu pomoć III (2021 – 2027), IPA III, naglašava važnost reforme javne uprave i jačanja administrativnih kapaciteta. Jačanje demokratskih institucija i vladavine prava, reforma javne uprave i dobro upravljanje ostaju u fokusu buduće (pret)pristupne pomoći u svim zemljama korisnicama, kao i borba protiv korupcije i organizovanog kriminala, razvoj civilnog društva i promocija i zaštite ljudskih prava i osnovnih sloboda. Tematski prioritet 1 *Dobro upravljanje* ističe sledeće¹³:

Specifični cilj podrške IPA III u ovoj oblasti je modernizacija javne uprave na svim nivoima vlasti, jačanje statističkih sistema i ekonomskog upravljanja, i time doprinos održivom rastu i unapređenju konkurentnosti. Reforma javne uprave je jedan od temelja politike proširenja i ona će i dalje biti prioritet. Odgovorna, transparentna i funkcionalna javna uprava nije samo demokratsko pravo građana, već i garant pružanja kvalitetnih usluga i ključni pokretač ekonomskog rasta i konkurentnosti. Reforma javne uprave je integralno povezana sa vladavinom prava, posebno sa prevencijom korupcije i borbom protiv prevara jer povećava transparentnost, otvorenost i odgovornost rada uprave. Takođe je ključna u promociji rodne ravnopravnosti i osnaživanju žena, npr. u kadrovskom sistemu javne uprave.

IPA III će nastaviti da podržava reformu javne uprave na centralnom nivou u skladu sa normativnim okvirom Principa javne uprave. Principi pokrivaju sledeće ključne oblasti: strateški okvir; razvoj i koordinacija politike; upravljanje javnim službama i ljudskim resursima; odgovornost; pružanje usluga i upravljanje javnim finansijama. Digitalna transformacija je ovdje strateški pokretač.

Štaviše, navodi se da će prioritet biti podrška onim upravama na pod-nacionalnom nivou koje su posvećene unapređenju kvaliteta upravljanja, kao i razvoj ili nadogradnja relevantnih planova reforme uprave.

Uprkos činjenici da se upravljanje kvalitetom pokazalo kao efikasan proces za poboljšanje funkcionisanja organizacije, njegova vrijednost se može obezbijediti samo kroz sveobuhvatno i dobro promišljeno planiranje procesa implementacije. Stoga, Mapa puta QM-a, koja obuhvata i plan promocije, predstavlja

¹³ https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-01/C_2021_8914_COMMISSION_IMPLEMENTING_DECISION_EN.pdf, pg 25/26.

nastojanje da se obezbijedi uspješno uvođenje i implementacija QM-a u javnoj upravi Crne Gore na inkluzivan i transparentan način.

3.1. Strateško definisanje upravljanja kvalitetom u okviru Strategije RJU 2022 - 2026.

Strategija reforme javne uprave (Strategija RJU) 2022-2026 i povezani Akcioni plan¹⁴ su po prvi put integrisali upravljanje kvalitetom u kontekstu pružanja usluga sa jasnim i opipljivim ciljnim vrijednostima odnosno definisanim indikatorima.

STRATEŠKI CILJ II: GRAĐANI I PRIVREDA KORISTE KVALITETNE USLUGE JAVNE UPRAVE

OPERATIVNI CILJ 2.1. Efikasnije pružanje usluga i uvođenje upravljanja kvalitetom pruženih usluga

Fokus je stavljen na preduzimanju mjera za unapređenje efikasnosti javne uprave u rješavanju upravnih predmeta i punom sprovođenju zakonske obaveze organa da razmjenjuju podatke iz službene evidencije, u cilju unapređenja efikasnosti i ekonomičnosti postupka i povoljnije mogućnosti za stranke na administrativna prava tj. ostvarivanje prava i pravnih interesa.

Osnovni prioritet je uvođenje sistematskog mjerenja zadovoljstva korisnika javnih usluga, kako bi se dobila povratna informacija na osnovu koje bi bilo moguće preduzeti mjere za unapređenje pružanja usluga i uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom institucija i procesa. Standardizacijom procesa rada u čitavoj javnoj upravi, uspostavljanjem kataloga usluga i knjige upravnih procedura, nastaviće se s razvojem e-usluga za ključne potrebe građana i privrede, pojednostavljuvanjem birokratskih i dugotrajnih procedura.

3.2. Svrha i ciljevi izrade Mape puta za upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom (QM) je prepoznato kao kritično pitanje u regionu Zapadnog Balkana, uz podršku Regionalne škole za javnu upravu (ReSPA), GIZ-a, EIPA-e i SIGMA/OECD-a. Ove organizacije su pružile podršku u strukturiranju i implementaciji QM-a u regionu. ReSPA je takođe sprovedla nekoliko studija o upravljanju kvalitetom u regionu, uključujući izveštaj o izvodljivosti za uspostavljanje Centra za QM u 2017.¹⁵ godini, osnovnu studiju 2018.¹⁶ godine i uporednu studiju o pružanju usluga¹⁷ u 2018. Kao što je predviđeno Memorandumom o razumijevanju između ReSPA-e i nadležnih ministarstava, pregled trenutnog stanja i potreba u oblasti QM-a radiće se svake dvije godine. U tom kontekstu, 2022. godine je sprovedena Periodična regionalna analiza upravljanja kvalitetom. Jedna od preporuka ove analize je procjena mogućnosti da ReSPA pruži podršku MJU u kreiranju Mape puta za upravljanje kvalitetom i sistematskom unapređenju znanja o kvalitetu u Crnoj Gori, naglašavajući srednjoročnu preporuku SIGMA/OECD Monitoring izvještaja 2021 za princip 3 stuba pružanja usluga – Mehanizmi za obezbjeđivanje kvaliteta javnih usluga su uspostavljeni:

¹⁴ Mjere pod Operativnim ciljem 2.1.: <https://www.gov.me/dokumenta/823842f4-2ffd-4a0d-936e-c1b00c669115>

¹⁵ <https://www.respaweb.eu/download/doc/Feasibility+Report+on+ReSPA+QM+Centre+.pdf/7ba2069ff342a79373b67c614e8ad689.pdf>

¹⁶ <https://www.respaweb.eu/download/doc/QM+in+PA+and+PS+-+Baseline+Analysis+.pdf/96d0c61a739d66ca158bd43ec91fce6c.pdf>

¹⁷ <https://www.respaweb.eu/download/doc/Comparative+Study+on+Service+Delivery.pdf/2342ffd1fe9e64da16d225f545eef521.pdf>

- Ministarstvo javne uprave treba da uspostavi operativnu mapu puta u vezi s tim kako povećati upotrebu instrumenata i alata za upravljanje kvalitetom u javnim institucijama, uključujući podizanje svijesti, promociju, razmjenu znanja, prepoznavanje dobre prakse i izgradnju kapaciteta¹⁸.

Mapa puta QM Crne Gore uzima u obzir i makro i mikro aspekt za uspešnu implementaciju počevši od političkog nivoa obezbijevanjem dugoročne posvećenosti dinamici upravljanja kvalitetom u javnoj upravi CG kroz izjavu o namjerama, sve do jačanja kapaciteta MJU za uvođenje i promovisanje upravljanja kvalitetom sa fokusom na povećanje zadovoljstva građana, s ciljem da se obezbijedi kontinuitet i održivost QM-a u CG.

Uvođenje dinamike upravljanja kvalitetom kao reformske inicijative je kritičan element javne uprave, zbog njenog međusektorskog karaktera i povezanosti sa drugim reformama i inicijativama u Strategiji reforme javne uprave 2022 – 2026. Od ključnog značaja ovdje je izgradnja i održavanje struktura za uključivanje različitih zainteresovanih strana, koordinaciju njihovih napora i praćenje rezultata .

Ne postoji jedno rješenje za svaku situaciju za planiranje i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom, što dodatno povećava izazove. Svaka organizacija je jedinstvena u smislu kulture, prakse upravljanja, iskustva i procesa koji se koriste za kreiranje i isporuku proizvoda i usluga. Ono što je najvažnije, očekivanja građana/korisnika se razlikuju od institucije do institucije. Međutim, QM mapa puta sadrži primarne elemente koji treba da postoje u određenoj formi.

Konačno, svrha ove mape puta QM-a je uspostavljanje zajedničke vizije za svaki strateški element modul i zajednička inicijativa za postizanje vizije uvođenja upravljanja kvalitetom u sistem javne uprave Crne Gore:

- da javna uprava bude isplativa i dobro organizovana;
- osigurati da se novac poreskih obaveznika troši efikasno i transparentno;
- da osigura da je državna uprava profesionalna i odgovorna;
- uvesti najbolju praksu EU u rad javne uprave i
- osigurati kvalitetne javne usluge koje su prilagođene građanima.

3.2.1. Metodologija izrade Mape puta QM

Koncipirane su sljedeće faze ukupne metodologije:

- Desk revizija radi pružanja relevantnih informacija uključenim institucijama/analiza zainteresovanih strana, politike, strategije, preporuke, izvještaji i okviri relevantni za izradu Mape puta QM-a u Crnoj Gori, koja pokriva lokalni, regionalni i evropski nivo, Strategija RJU Crne Gore 2022 – 2026, Akcioni plan 2022 – 2024, veb stranica Vlade CG, konačni nacrt Periodične analize upravljanja kvalitetom ReSPA 2022, Monitoring izveštaj SIGMA/OECD (2021) za Crnu Goru, Izveštaj o napretku EU (2022) za Crnu Goru, Instrument za pretpristupnu pomoć III (2021 – 2027).
- Konsultativni sastanci sa predstavnicima MJU
- Polustrukturirani intervjui sa identifikovanim glavnim zainteresovanim stranama

¹⁸ <https://www.sigmaxweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Montenegro.pdf> , page 101.

- Promotivna radionica¹⁹ u Podgorici – korištena kao fokus grupa za predstavljanje privremenih nalaza na osnovu Strategije reforme javne uprave, Akcionog plana, OECD/SIGMA izvještaja 2021, ReSPA periodične analize u QM Zapadnog Balkana i nalaza zasnovanih na polustrukturiranim intervjuima. Mogućnost radionice kao platforme za neposrednu razmjenu između učesnika iskorišćena je za diskusiju i predstavljanje sledećih tema i prezentatora:
 - Potreba za koordinacijom aktivnosti QM-a i formiranjem međusektorske radne grupe za QM, mreže - Ministarstvo javne uprave
 - Kako CAF omogućava ISO i obrnuto - Institut za metrologiju
 - Koji je značaj upravljanja zadovoljstvom korisnika i kako ga koristiti i konkretno uraditi u Crnoj Gori? Da li postoji potreba da se razvije posebna metodologija koja bi bila u skladu sa Balkan barometrom i da bi se strateški podigla svijest u javnoj upravi CG - Centar za kvalitet Mašinskog fakulteta i Akreditaciono telo
 - Glavne prednosti i izazovi ISO 9001 za javnu upravu - Ministarstvo za kapitalne investicije
 - Razmjena najboljih praksi QMS-a na opštinskom nivou - Zajednica opština i predstavnik opštine Bar.
- Definisanje kriterijuma modula Mape puta QM, na osnovu nalaza.

Prateći namjeru da podrži MJU u njihovoj proaktivnoj ulozi informisanja sadašnjih i budućih partnera o statusu quo i planovima u oblasti pružanja usluga, pristupi upravljanja kvalitetom u javnoj upravi (ISO, CAF i EFQM) predstavljeni su na sjednici Koordinacionog odbora Privredne komore početkom decembra 2022.

Ministarstvo javne uprave, uz podršku eksperata, organizovalo je 21.12.2022. u Podgorici²⁰, konferenciju o upravljanju kvalitetom, s ciljem podizanja svijesti o ulozi i značaju upravljanja kvalitetom, a samim tim i orijentacije na građane i bolje pružanje usluga. Takođe, cilj je bio da se istakne pozicioniranje QM-a u Strategiji i Akcionom planu i da se učesnici informišu o predstojećoj Mapi puta QM i mogućnostima da se prijave za implementaciju CAF-a u svojim institucijama. U uvodnom dijelu konferencije, šef operacija Delegacije Evropske unije u CG i direktorka ReSPA-e uputili su jasnu poruku o ciljevima, potrebama i akcijama koje mogu da doprinesu povećanju zadovoljstva građana uslugama i proizvodima javne uprave, kako na centralnom tako i na lokalnom nivou. Prisutvovalo je oko 60 učesnika i nivo interaktivne razmjene sa učesnicima pružio je dodatne uvide za razvoj ovog dokumenta.

Privremeni rezultati u vezi s nalazima na osnovu desk pregleda, polustrukturiranih intervjuja i promotivne radionice zvanično su saopšteni na sjednici Savjeta za reform javne upravu održanoj 26.12.2022. nakon QM konferencije.

3.2.2. Izvori i instrumenti za prikupljanje podataka

Ukupna metodologija je strukturisana oko sekundarne analize podataka i primarne analize podataka. Rezultati koji proizilaze iz analize sekundarnih podataka pružili su solidnu osnovu za dizajniranje

¹⁹ Na radionici su bile zastupljene sledeće institucije: Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo kapitalnih investicija, Institut za standardizaciju, Akreditaciono tijelo, Institut za meteorologiju, Centar za kvalitet, Privredna komora, Zajednica opština. Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma, kao i Uprava za ljudske resurse bili su spriječeni da učestvuju u radionici.

²⁰ Aneks 3 – Dnevni red Konferencije QM.

polustrukturiranih intervjuja. Polustrukturirani intervjui su obavljani da bi se dobili primarni podaci od identifikovanih zainteresovanih strana koje bi mogle da utiču na ukupnu dinamiku QM-a u Crnoj Gori. Svaki polustrukturirani intervju je dizajniran i prilagođen specifičnoj ulozi i mandatu relevantne institucije, kao i saglasno nalazu desk pregleda. Tokom ove faze, angažovani stručnjaci razmijenili su svoje stavove i nalaze u cilju dobijanja povratnih informacija kako bi se imali precizniji rezultati i minimizirala potencijalna subjektivnost. Primijenjeni su sljedeći kriterijumi: koordinacija, kapacitet (i apsorpcija), mandat, uloga, interes, promocija, međusektorski rad, održivost. U polustrukturiranim intervjuima učestvovala su sledeće institucije:



Pored toga, obavljen je polustrukturirani intervju sa Službom za odnose s javnošću Vlade CG. Konsultovano je ukupno 10 + 1 institucija s ciljem da se obuhvate svi stavovi i mandati za izradu Mape puta QM-a.

IV MAPA PUTA ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM - IZGRADNJA ODRŽIVE DINAMIKE ZA 2024-2026

Kao što je prikazano u izvještaju OECD/SIGMA za Crnu Goru i Periodičnoj analizi upravljanja kvalitetom ReSPA 2022, dinamika QM-a nije (sistematski) rasprostranjena. Javna uprava Crne Gore je u ranoj fazi razvoja sistema upravljanja kvalitetom. Izgradnja dinamike upravljanja kvalitetom u organizacijama javnog sektora koja je održiva, zahtijeva vrijeme, napor i dobro promišljen pristup korak po korak. To nije jednokratna akcija koju jedan akter može da izvede preko noći. Tokom polustrukturiranih intervjuja više puta je istaknuto od strane identifikovanih ključnih aktera da su naponi za upravljanje kvalitetom u javnom sektoru Crne Gore neophodni i da je važan pristup korak po korak.

Niže opisani moduli odražavaju potrebe i akcije koje se mogu materijalizovati i pokazati konkretne rezultate. Za uspješnu realizaciju ovih ciljeva Mapa puta je sastavljena od šest modula, u kontekstu održive dinamike upravljanja kvalitetom u javnoj upravi u Crnoj Gori. U daljem tekstu objašnjena je

racionalizacija ovih šest modula i različite aktivnosti i radnje koje je potrebno sprovesti. Oni su konkretizovani kroz jasne ciljeve, povezane aktivnosti i akcije i različite aktere. Ovaj predlog se zasniva na dvanestogodišnjem iskustvu u radu sa CAF-om i upravljanjem procesima, kako u CAF-u tako i u ISO svijetu kvaliteta u javnom sektoru.



Modul 1: Osigurati političku posvećenosti na najvišem nivou za upravljanje kvalitetom u Crnoj Gori

Podrška donosilaca odluka će odrediti spremnost organizacija javnog sektora da aktivno učestvuju u implementaciji aktivnosti QM Mape puta, omogućiće diskusije o politikama i potpunu posvećenost projektu ulaganjem u njega, pokretanjem pilot aktivnosti kroz CAF i ISO i takođe će omogućiti sadašnjim i budućim ekspertima da učestvuju kroz mreže, radne grupe i sastanke na ekspertskom nivou. Značaj posvećenosti rukovodstva na najvišim nivoima ne može se potcijeniti ni u jednom trenutku implementacije Mape puta QM-a, stoga je neophodna puna podrška od samog početka i jasan vremenski okvir aktivnosti koje treba preduzeti.

Isto važi i za organizacioni nivo u smislu menadžerske odgovornosti prilikom implementacije QM pristupa, bilo da se radi o CAF ili ISO. Da bi se kvalitetu dao prioritet, posebno u kontekstu globalnih trendova i zajedničkih izazova, politička posvećenost najvišeg nivoa treba da podstakne otvorenu i iskrenu komunikaciju, usvoji participativan i inkluzivan pristup koji je u skladu sa specifičnim i institucionalnim

ciljevima zemlje, obezbijedi politike, odgovarajuće kadrovske resurse i aktivnosti izgradnje kapaciteta, uz snažno fokusiranje na proces povratnih informacija (kao što su ankete o zadovoljstvu korisnika). Politička posvećenost najvišeg nivoa takođe treba da bude usmjerena na stavljanje upravljanja kvalitetom u fokus, doprinoseći optimizaciji i digitalizaciji procesa i usluga i usvajanju multisektorskog pristupa, kao i implementaciji horizontalnih tema.

U cilju uključivanja različitih zainteresovanih strana i omogućavanja punog učešća ključnih aktera, MJU je dobilo predlog da se formira Koordinacioni odbor QM-a²¹ i definišu njegove glavne aktivnosti i uloga. S tim u vezi, važno je istaći da postoji velika potreba za koordinacijom, praćenjem i intenziviranjem djelovanja Mape puta QM-a, kao i komunikacijom sa Savjetom za reformu javne uprave CG i redovnim izveštavanjem Vlade CG koja na kraju I donosi odluku o usvajanju Mape puta QM-a i ostalih politika u oblasti upravljanja kvalitetom.

Za redovne članove obora predložene su sledeće institucije:

- Nacionalni CAF korespodent (koordinira odborom)
- Ministarstvo javne uprave, dva člana
- Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma, jedan član
- Ministarstvo za kapitalne investicije, jedan član
- Institut za standardizaciju, jedan član
- Uprava za ljudske resurse, jedan član

Koordinacioni odbor QM-a će djelovati kao nadzorno tijelo za sve aktivnosti naznačene u svim narednim modulima. Takođe, njegova funkcija fasilitatora u procesu će se uzeti u obzir prilikom koordinacije aktivnosti sa ReSPA-om, Evropskim resursnim centrom CAF-a i, eventualno, sa donatorima/tehničkom podrškom i/ili aktivnostima koje se finansiraju kroz IPA-u III iz Mape puta za upravljanje kvalitetom.

AKTIVNOSTI

- ✘ **Aktivnost 1.1:** Predstavljanje Mape puta na političkom nivou sa jasnom namjerom da se dobije puna podrška i posvećenost; usvajanje od strane Vlade
- ✘ **Aktivnost 1.2:** Formiranje Koordinacionog odbora za upravljanje kvalitetom saglasno postojećoj strukturi za koordinaciju u oblasti reforme javne uprave
- ✘ **Aktivnost 1.3:** Kontinuirano izvještavanje Vlade o sprovođenju politika u oblasti upravljanja kvalitetom

Modul 2: Implementacija upravljanja kvalitetom u javnoj upravi CG - CAF & ISO aplikacija sa početnim aktivnostima za izgradnju kapaciteta

Cilj ovog modula je da implementira i obuča trenere za korišćenje Zajedničkog okvira za ocjenjivanje (CAF) i ISO kako bi se pomoglo drugim organizacijama da ih primijene na sopstvene sisteme upravljanja kvalitetom. Poziv može da pošalje MJU, a da ga potpišu svi članovi Koordinacionog odbora za QM,

²¹ Bliže definisano u Modulu 4: Uključivanje različitih zainteresovanih strana u uvođenje i promovisanje upravljanja kvalitetom i orijentacije na građane/klijente

pozivajući zainteresovane institucije da se prijave za CAF ili ISO, navodeći razlog poziva i maksimalan broj institucija koje MJU može da podrži.

Grupa zainteresovanih institucija učestvovalaće u višemjesečnom procesu, prateći određeni set koraka opisanih u poglavlju Pristupi upravljanju kvalitetom u javnoj upravi, kako bi započeli implementaciju upravljanja kvalitetom koristeći CAF ili ISO standarde. Uzeće se u obzir trenutno stanje i sposobnost organizacija da apsorbuju nove informacije, ali će se takođe nastojati da se ostvari značajan napredak korišćenjem prilagođenog pristupa koji se zasniva na postojećoj praksi, znanju i stručnosti. Očekivani rezultati ovog modula uključuju poboljšano upravljanje kvalitetom u pilot organizacijama, jačanje kapaciteta trenera i vođa projekata unutar ovih organizacija, i omogućavanje razvoja u formi naučenih lekcija i smjernica koje druge organizacije treba da slijede.

S tim u vezi, rezultati ovog modula će biti trostruk: prvo, za same pilot organizacije u implementaciji modela upravljanja kvalitetom; drugo, kroz jačanje kapaciteta trenera i vođa projekata u organizaciji i treće, kroz naučene lekcije i unapređenje smjernica za druge organizacije.

Nadovezujući se na postojeću praksu, znanje i stručnost, tekuća dinamika upravljanja kvalitetom u sticanju iskustva u CG će biti polazna tačka.

CAF Aktivnosti

- ✘ **Aktivnost 2.1:** MJU da inicira i uputi poziv zainteresovanim institucijama za primjenu CAF-a uz podršku ReSPA, korišćenjem BACID III projekta, a da se institucije zainteresovane za ISO motivišu da primenjuju MEST standarde.
Ciljna vrijednost: 3 institucije u 2024. Ako se istim ritmom nastavi i poslije 2024. godine, može se pretpostaviti da će zajedno sa implementacijom ISO standarda, indikator u Akcionom planu (15 institucija koje su implementirale QM) do 2026. biti ostvaren.
- ✘ **Aktivnost 2.2:** Primijena CAF-a u MJU + 3 (2024) zainteresovane institucije u cilju sticanja dubljeg iskustva. Intenzivno praćenje i monitoring Akcionog plana CAF-a od strane nacionalnog koordinatora za CAF i koordinatora CAF-a u relevantnim institucijama.
- ✘ **Aktivnost 2.3:** Detaljna obuka (3 dana) za maksimalno 10 CAF trenera (zaposleni MJU + ostali) kako bi se omogućilo da pomognu u implementaciji CAF-a u zainteresovanoj instituciji nakon ReSPA stručne podrške iz projekta BACID III (2024. godine). Ova obuka će edukovati trenere o: (a) kontekstu i sadržaju CAF-a, kako se vrši procjena, koji su koraci u procesu, eksternoj proceduri povratnih informacija i (b) unaprijediti njihove trenerske vještine kako bi se obezbijedila obuka za CAF u pilotim institucijama. Najzad, obuka se mora fokusirati na lične, društvene, komunikacione vještine, a saglasno ulozi koju ima CAF trener. **Saradnja sa Upravom za ljudske resurse u ovoj aktivnosti bila bi od izuzetnog značaja jer će posljedica ovog modula biti sistematska obuka CAF-a koja će se u budućnosti nuditi.**
- ✘ **Aktivnost 2.4:** CAF pilot institucije preduzimaju eksterne povratne informacije CAF-a (između 6 mjeseci i 1 godine nakon samoprocjene) kako bi dobili oznaku efektivnog korisnika CAF-a. Ovu eksternu povratnu informaciju će sprovesti certificirani CAF akteri u saradnji sa ReSPA-om.

ISO aktivnosti

- ✘ **Aktivnost 2.5:** Identifikovati dvije pilot institucije zasnovane na MEST ISO 9001 QMS u 2024. i 2 u 2025.g. – i na državnom i na opštinskom nivou
- ✘ **Aktivnost 2.6:** Dizajnirati i implementirati QMS zasnovan na MEST ISO 9001 u 2+2 institucije. Ova aktivnost podrazumijeva sledeće:
 - Razvoj Projektnog zadatka saglasno specifičnosti svake institucije; da precizira zadatke koje treba izvršiti u okviru projekta „Projektovanje i razvoj QMS zasnovanog na MEST ISO 9001 u 2 +2 odabrane pilot institucije“.
 - Praćenje i monitoring implementacije QMS zasnovanog na MONT ISO 9001;
- ✘ **Aktivnost 2.7:** QMS institucije same se izjašnjavaju o usaglašenosti, svojim korisnicima navode usaglašenost sa ISO 9001 ili preduzimaju ISO 9001 sertifikaciju (odmah nakon pregleda menadžmenta i dostupnosti resursa). Ukoliko se institucije odluče za sertifikaciju po ISO 9001, onda sertifikacionu reviziju treba da izvrši odgovarajuće sertifikaciono tijelo u Crnoj Gori koje treba da dokaže stručnost – a po mogućnosti je i član Koordinacionog odbora za QM Privredne komore Crne Gore. Time se obezbjeđuje profesionalan pristup i širenje najbolje prakse i u ovom Komitetu, što se može prezentirati i na konferencijama o kvalitetu.
- ✘ **Aktivnost 2.8.** Evaluacija ISO i CAF u pilot institucijama

Modul 3: Razvoj kapaciteta javne uprave CG

Jedan od najvažnijih aspekata za ukupnu održivost dinamike QM-a je sistematski pristup razvoju kapaciteta. Budući da je ovo djelimično obrađena kroz aktivnosti modula 2, aktivnosti ovog modula će se baviti dubljim akcijama s aspekta razvoja kapaciteta.

Da bi kvalitetno upravljanje integrisali u strateška rješenja za reformu javne uprave Crne Gore, neophodno je povećati kapacitete i znanje na održiv način. Mapa puta takođe uključuje razvoj programa obuke za upravljanje kvalitetom u saradnji sa relevantnim akterima u CG.

AKTIVNOSTI

- ✘ **Aktivnost 3.1:** Kreiranje Mreže javne uprave za upravljanje kvalitetom koju koordinira MJU. U okviru ove mreže, organizacije koje rade na kvalitetu mogu da se sastaju u cilju diskusije, razmjene informacija i iskustava, da uče jedna od druge, definišu zajedničke teme od daljeg interesa za podršku. Aktivnost je delimično pokrivena u modula 2.

Mogući članovi ove Mreže su sve javne institucije koje su učestvovala u polustrukturiranim intervjuima i Mreža će biti otvorena za prijem novih članova iz pilot kao i ostalih institucija u skladu sa pokazanim interesovanjem.

Ova Mreža se sagledava kao ključni momenat za održivost i dalji razvoj dinamike QM-a u Crnoj Gori. Koordinisana od strane MJU, Mreža javne uprave za QM može biti u vodećoj poziciji za lokalno, regionalno i međunarodno učešće na QMS/CAF događajima koji predstavljaju najbolje prakse iz Crne Gore. Mreži će se pružiti stručna podrška tamo gdje je to potrebno za jačanje kapaciteta u budućnosti.

- ✘ **Aktivnost 3.2.** Mreža može i treba da nominuje teme za formira radne grupe koje se bave razvojem, testiranjem i realizacijom aktivnosti:

3.2 ISO Smjernice za implementaciju u javnoj upravi CG

- ✘ **Aktivnost 3.3:** Obuka za QMS za članove pilot institucija (maksimalni broj u zavisnosti od izdvojenog budžeta)
- ✘ **Aktivnost 3.4:** Razvoj/unapređenje programa obuke o upravljanju kvalitetom usmerenih na različite ciljne grupe, u koordinaciji i saradnji sa Upravom za ljudske resurse i drugim regionalnim i evropskim partnerima:
 - 3.4.1 Obuke po mjeri za liderstvo u prelasku na korišćenje QMS i CAF
 - 3.4.2 Agilno upravljanje, strateško planiranje i QMS/CAF
 - 3.4.3 Mogućnost redovnih obuka za QMS i CAF
 - 3.4.4 e-učenje o QMS i CAF, uključujući agilno i strateško planiranje

Modul 4: Uključivanje različitih zainteresovanih strana u uvođenje i promovisanje upravljanja kvalitetom i orijentacije na građane/klijente

Pristup upravljanja kvalitetom može biti održiv jedino ako su različite zainteresovane strane dovoljno posvećene. Ova posvećenost mora biti ostvarena uključivanjem različitih zainteresovanih strana u ključnom trenutku tokom implementacije QM Mape puta. Koordinacioni odbor za upravljanje kvalitetom na visokom nivou će u bliskoj saradnji sa **Direkcijom za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi (MJU)** inicirati i podržati implementaciju Mape puta (aktivnosti), kreirati po potrebi jasne smjernice i akcijske planove za kraće vremenske periode, pratiti napredak implementacije, davati doprinos i povratne informacije o preduzetim planiranim aktivnostima, formulisati predlog za uvođenje TQM-a u javnu upravu CG i izvještavati Savjet za reformu javne uprave koji će dalje direktno izvještavati Vladu CG.

Preporuka je da se, nakon formiranja Koordinacionog tima, uvede praksa proaktivnog informisanja o ostvarenim rezultatima u ovoj oblasti.

Postoji prirodna veza za uspostavljanje i rad QM mreže JU i ovog modula.

Postavljanje, funkcionisanje, predsjedavanje, uloga i zadaci Koordinacionog odbora za upravljanje kvalitetom opisani su u Modulu 1 ove mape puta.

Članovi lokalne samouprave mogu biti pozvani da učestvuju na sjednicama Koordinacionog odbora za QM. Kada se ojačaju kapaciteti ovog nivoa u pogledu QMS-a, Komisija će razmotriti mogućnost uključivanja Zajednice opština kao stalnog člana.

AKTIVNOSTI

- ✘ **Aktivnost 4.1:** Održavanje redovnih sastanaka i proaktivno djelovanje Koordinacionog odbora za upravljanje kvalitetom; Koordinacioni odbor bi se sastajao minimum jednom kvartalno sa zadacima da:
 - Inicira i podrži implementaciju Mape puta (aktivnosti)
 - Prati napredak implementacije
 - Daje inpute, smjernice i povratne informacije o planiranim aktivnostima
 - Izvještava Savjet za reformu javne uprave
- ✘ **Aktivnost 4.2** Izgradnja kapaciteta za Koordinacioni odbor za QM: mjera koja može da doprinese opštem visokom razumijevanju pristupa QM-a, a upotreba CAF-a, posebno u javnom sektoru, može da bude studijska posjeta sa predstavnicima CG koji bi, eventualno, činili Koordinacioni odbor za QM za implementaciju QM Mape puta Evropskom CAF resursnom centru, zajedno sa ReSPA-om kao mogućim vođom/podržavačicom/partnerom/donorom inicijative u procesu.
- ✘ **Aktivnost 4.3:** Savjetovati Vladu o zajedničkoj politici ili inicijativama u oblasti upravljanja kvalitetom, na osnovu konsenzusa u Odboru; Zajedničke politike o inicijativama koje je formulisala i odobrila Vlada, kao što su: sistematsko upravljanje zadovoljstvom korisnika, orjentisanost na procese itd.

Modul 5: Definisanje uloge, mandata i jačanje kapaciteta u uvođenju, koordinaciji i promovisanju upravljanja kvalitetom u javnoj upravi CG – Nacionalni CAF centar u Ministarstvu javne uprave

U cilju postignuća svih modula, a posebno pozivajući se na Zajednički okvir procjene kao model QM koji se posebno ističe u Strategiji reforme javne uprave, javni sektor Crne Gore treba da uspostavi centralnu, vidljivu i kompetentnu centralnu tačku CAF-a koja čija je uloga da unapređuje saradnju, koordinaciju i sprovođenje aktivnosti CAF-a u Crnoj Gori i saraduje sa Regionalnim centrom za kontrolu kvaliteta u ReSPA-i, kao i sa drugim CAF centrima u Zapadnom Balkanu i na evropskom nivou.

Evropska saradnja za CAF odvija se pod okriljem Evropske mreže javne uprave (EUPAN) koja predstavlja neformalnu mrežu generalnih direktora odgovornih za javnu upravu u državama članicama Evropske unije, Evropske komisije i zemalja posmatračima. Neformalnom strukturom Mreže upravljaju ministri nadležni za javnu upravu. Ova neformalna, dobrovoljna, saradnja je osnova i srž funkcionisanja CAF mreže. Fokus i upravljanje funkcionisanjem CAF-a je na samim zemljama. Naposljetku, nadležni su CAF resursni centri/CAF nacionalni dopisnici u zemljama. Međutim, 2001. godine osnovan je Evropski CAF resursni centar (CAF RC) pri Evropskom institutu za javnu upravu u Mاستrihtu, Holandija. Ovaj evropski CAF RC su inicirali generalni direktori zaduženi za javne usluge s ciljem da bude evropski centar ekspertize u implementaciji CAF-a, koji koordinira sa nacionalnim čvorištima kvaliteta i takođe služi kao centar za obuku i konsultacije. Štaviše, CAF RC sprovodi istraživanje o korišćenju modela u cilju njegovog daljeg razvoja i ima za cilj da stimuliše evropsku CAF mrežu nacionalnih dopisnika i bude izvor inspiracije za evropsku CAF zajednicu²².

CAF nacionalni korespodenti /resursni centri se sastaju u principu tokom svakog predsjedavanja EU i svake druge godine organizuje se događaj evropskih korisnika CAF-a – 2022. je organizovan u Pragu pod češkim predsjedavanjem EU. S tim u vezi, Crna Gora je preko Ministarstva javne uprave, podnijela formalni zahtjev Evropskom resursnom centru CAF-a i imenovala korespodenta CAF-a za CG. Takođe je velika podrška Crnoj Gori to što je članica Regionalne škole za javnu upravu – ReSPA, pri čemu je QM mreža i značajan dio aktivnosti podstaknut i osnažen saradnjom sa Zentrum für Verwaltungsforschung-KDZ preko BACID III projekta.

Regionalno, kao što je istaknuto, ReSPA je sprovela nekoliko studija u okviru uspostavljenog Regionalnog centra za upravljanje kvalitetom (RQMC). RQMC takođe deluje kao Resursni centar CAF-a objezbeđujući aktivnosti izgradnje kapaciteta u cilju institucionalizacije CAF-a na Zapadnom Balkanu. Pored toga, Centar pruža eksternu evaluaciju stepena uspješne implementacije CAF-a u institucijama javne uprave Zapadnog Balkana, uz promociju i kreiranje baze podataka sa primjerima dobre prakse CAF-a.

Preporučuje se da se u Koordinacionom odboru za QM razgovara o promjeni sistematizacije Ministarstva javne uprave u smislu dodavanja sveukupne koordinacione funkcije za dinamiku QM-a u CG, kao vodećeg aktera i uz podršku članova Koordinacionog odbora za QM.

²² <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

Jačanjem kapaciteta tokom implementacije Mape puta QM-a i djelovanjem kao Nacionalni centar CAF-a za CG, Ministarstvo javne uprave će postaviti temelje za jačanje, proširenje i produbljivanje obima svoje ekspertize, razvijajući u centru te ekspertize upravljanje kvalitetom za javni sektor Crne Gore, potpuno otvoren, transparentan i kooperativan sa svim članovima Odbora za saradnju u QM-u.

Planiranje kapaciteta, ulaganja vremena i troškova i djelovanje Nacionalnog CAF centra je zahtjevno, posebno u prvoj fazi. Ukoliko MJU odluči da osnuje Nacionalni CAF centar, potrebno je pažljivo planirati resurse, a dopisnika Nacionalnog CAF-a treba da podrži dovoljan broj članova tima koji će moći da prate promotivne aktivnosti, povećavajući dinamiku CAF-a, praćenje, evaluacija, učenje i izvještavanje.

AKTIVNOSTI

- ✘ **Aktivnost 5.1:** Razvoj kapaciteta MJU za Nacionalni CAF centar u Crnoj Gori; Noramativnim aktom prepoznata nadležnost MJU kao instituciju za koordinaciju aktivnostima za upravljanje kvalitetom u CG
- ✘ **Aktivnost 5.2:** Izrada strateškog plana za jačanje kapaciteta Ministarstva javne uprave kako bi postalo referentni centar za upravljanje kvalitetom (uključujući CAF) u javnom sektoru CG, uz punu saradnju i koordinaciju sa članovima Koordinacionog odbora QM-a.

Modul 6: Praćenje, evaluacija i učenje u cilju očuvanja kontinuiteta i održivosti dinamike upravljanja kvalitetom u CG

Konačni cilj Mape puta je da se dugoročno izgradi održiva dinamika upravljanja kvalitetom u Crnoj Gori. Implementacija aktivnosti predviđenih u ovoj mapi puta pokriva vremenski okvir do decembra 2026. Da bi se osiguralo da svi naponi učinjeni u ovoj fazi ne budu uzaludni, potrebno je predvidjeti izradu nove mapa puta ili operativnog plana kako bi se osigurao kontinuitet. Ovaj novi planski dokument treba da bude u skladu sa Strategijom reforme javne uprave 2022-2026.

Aktivnosti

Aktivnost 6.1: Evaluacija implementacije Mape puta koja uključuje različite zainteresovane strane.

Aktivnost 6.2: Izrada nove/ revizija mape puta za QM ili operativnog dokumenta u skladu sa Strategijom reforme javne uprave I novim Akcionim planom SRJU;

V PREDLOG PLANA PROMOCIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM

Nacionalni plan promocije upravljanja kvalitetom za Crnu Goru (NPPUK) povezan je sa realizacijom Mape puta za upravljanje kvalitetom u Crnoj Gori i predstavljan njen sastavni dio. Osnova za ovaj plan promocije upravljanja kvalitetom je Strategija reforme javne uprave 2022-2026 i prateći Akcioni plan za period 2022-2024²³.

5.1. Analiza stanja

Na osnovu dobijenih nalaza sprovedenog desk istraživanja, evidentno je da je za Vladu Crne Gore promocija jedan od ključnih aspekata upravljanja kvalitetom u javnoj upravi. Neophodnost aktivnosti na podizanju svijesti prepoznata je u akcionom planu 2022-2024, i to ne samo kada je u pitanju upravljanje kvalitetom (QM), već i u drugim oblastima, kao što su otvoreni podaci, slobodan pristup informacija i elektronski servisi. Kada se govori o upravljanju kvalitetom, većoj efikasnost pružanja usluga i uvođenju upravljanja kvalitetom u pružanju usluga u okviru Operativnog cilja 2.1, aktivnost 2.1.5 Podizanje svijesti o sistemu upravljanja kvalitetom, CAF kao jedna od metoda i njegov značaj za javnu upravu²⁴ posvećen je isključivo podizanju svijesti.

Tri indikatora rezultata su definisana za aktivnost 2.1.5:

- Razmijenjena iskustva i najbolje prakse među zaposlenima u javnoj upravi sa ciljem da se podigne kvaliteta usluga i zadovoljstva korisnika istim (kroz trening, studijske posjete, okrugle stolove, regionalne inicijative)
- Izrada veb stranice posvećene upravljanju kvaliteta
- Realizovane promotivne aktivnosti na socijalnim mrežama i video-klipovi, predstavljanje dobrih praksi na dva okrugla stola

Nadalje, aktivnost 2.1.2 Izrada metodologije za uvođenje upravljanja kvalitetom u sistem javne uprave uključuje indikator rezultata, kojim se definiše da će se metodologija ne samo razvijati već i promovisati.

Planirani budžet za aktivnost 2.1.5 je 53.000 EUR. Ministarstvo javne uprave, Privredna komora i ReSPA su u akcionom planu definisani kao institucije nadležne za sprovođenje ove aktivnosti. Planirani izvori finansiranja su budžet Crne Gore, donatorska sredstva, direktna pomoć i ReSPA. Treba napomenuti da – kako je navedeno u informacijama indikatora rezultata – ova aktivnost takođe uključuje mjere za razvoj kapaciteta, kao što su obuke i studijske posjete.

U pogledu postojeće komunikacione infrastrukture, **Ministarstvo javne uprave** komunicira putem zvaničnih kanala kao što su sajt MJU (u okviru portala Vlade Crne Gore gov.me), kanala društvenih medija (Facebook, YouTube, Twitter, Instagram) i časopisa Reforma javne uprave ReForma.

Kada je riječ o časopisu Reforma javne uprave ReForma, na sajtu MJU su dostupna dva izdanja - od 2020. i 2021. U drugom izdanju od septembra 2021. godine²⁵, objavljen je članak na dvije stranice o

²³ PARS 2022-2026 and AP 2022-2024 available here: <https://www.gov.me/en/documents/0aaa040b-0413-46b6-a8c7-5b2c10cdc9dc>

²⁴ Public Administration Reform Strategy 2022-2026 and Action Plan 2022-2024, p. 9 & p. 131

²⁵ Please see: <https://wapi.gov.me/download-preview/873296a7-2ac3-420c-99ee-bb45b0a35c04>

CAF-u, u kojem su ukratko predstavljeni i naponi MJU i pilot projekat CAF. Ne postoji mogućnost da se pretplatite za redovno primanje časopisa u elektronskom formatu.

Pored časopisa, MJU komunicira i putem elektronskog biltena PAR Novosti – trenutno dva izdanja iz 2020. godine su javno dostupna²⁶. Upravljanje kvalitetom nije posebno obrađeno u ta dva izdanja.

U izvjesnoj meri, MJU jeste bilo organizator događaja koji su se posebno fokusirali na upravljanje kvalitetom u javnoj upravi, kao što je konferencija organizovana u decembru 2022. godine²⁷ i događaj povodom obilježavanja Dana kvaliteta, u saradnji sa Privrednom komorom²⁸.

Ministarstvo kontinuirano pruža ažuriranja u različitim formatima putem društvenih medija, posebno Fejsbuka, Instagrama i Twittera. Pored toga, zvanični kanali na društvenim mrežama **Vlade Crne Gore**²⁹ prenose i ključne poruke Ministarstva, na primjer, citate iz govora ministra³⁰ i novosti o ključnim aktivnostima Ministarstva³¹. Kako se navodi u informacijama dobijenim tokom intervju, komunikaciona strategija Vlade Crne Gore trenutno ne postoji. Prethodna strategija je bila za period 2018-2020, a nova je trenutno u pripremi.

Drugi **relevantni akteri javne uprave** imaju takođe intenzivnu komunikaciju preko svojih zvaničnih kanala. Zavod za metrologiju je na svom zvaničnom sajtu objavio članak o CAF-u-u i svoje iskustvo implementacije³². Zavod takođe ima redovnu komunikaciju na društvenim medijima (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, YouTube) na kojima proizvodi i objavljuje video snimke. Kao drugi primjer, Zajednica opština Crne Gore održava onlajn Centar znanja³³, kao elektronski katalog relevantnog specijalizovana/specifična znanja i dokumenata relevantnih za predstavnike opština. Centar takođe ima i funkciju foruma. U svakom slučaju, prema pregledu informacija, ova veb stranica se u posljednje vrijeme uredno ažurira. Tokom intervju sa predstavnicima Unije, izražena je želja da se ažurira u bliskoj budućnosti.

Privredna komora Crne Gore je uspostavila formalnu saradnju sa Ministarstvom javne uprave kroz Sporazum o saradnji na poslovima upravljanja kvalitetom i na svom sajtu prezentuje informacije o radu Koordinacionog odbora za kvalitet³⁴. Štaviše, Komora zajedno sa Ministarstvom organizuje događaje³⁵. Komora izdaje i službeni časopis Glasnik³⁶ i komunicira putem društvenih mreža (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube).

Kao što je gore navedeno, akcioni plan RJU identifikuje **Regionalnu školu za javnu upravu (ReSPA)** kao jednog od ključnih aktera za sprovođenje mjera podizanja svijesti o upravljanju kvalitetom. ReSPA ima širok spektar aktivnosti usmjerenih na promociju upravljanja kvalitetom u regionu Zapadnog Balkana (ZB), a veb stranica Regionalnog centra za upravljanje kvalitetom (RCUK) ReSPA ima namjensku sekciju CAF Promo, koja uključuje najrelevantnije informacije o ZOP-u u različitim formatima (video zapisi, brošure, publikacije)³⁷. Sadržaj je dostupan na jezicima koji se govore u regionu Zapadnog Balkana.

²⁶ Please see: <https://www.gov.me/clanak/223616--prvi-broj-ebiltena-par-novosti>

²⁷ More information: <https://www.gov.me/clanak/kvalitet-javnih-usluga-kao-preduslov-ekonomskog-i-drustvenog-razvoja-crne-gore>

²⁸ More information: <https://www.gov.me/clanak/obiljezen-svjetski-dan-kvaliteta>

²⁹ The Government of Montenegro uses Twitter, Facebook, Flickr, Instagram, and YouTube.

³⁰ For example: <https://www.facebook.com/photo?fbid=474501578201605&set=a.188503783468054>

³¹ For example: <https://www.flickr.com/photos/vladacg/albums/72177720304662443>

³² Please see: <https://metrologija.me/en/caf/>

³³ Please see: <http://www.centarznanja.info/>

³⁴ For example: <https://komora.me/poslovni-ambijent/upravljanje-kvalitetom-u-javnoj-upravi-caf-iso-efqm>

³⁵ For example: <https://komora.me/saopstenja/u-privrednoj-komori-obiljezen-svjetski-dan-kvaliteta>

³⁶ Available in Montenegrin with some content translated into English: <https://komora.me/glasnik>

³⁷ Please see: <https://www.respaweb.eu/113/pages/33/caf-promo>

Akteri civilnog društva, kao što su Centar za demokratsku tranziciju i Institut Alternativa su članovi Savjeta za RJU, a član Instituta Alternativa je također učestvovao u radu Operativnog tijela za razvoj SRJU 2021-2025. Štaviše, obje NVO aktivno učestvuju u predavanjima o javnim uslugama – od sprovođenja istraživanja percepcije o javnoj upravi³⁸, uspostavljanja mreža NVO o javnoj upravi³⁹, do izvještavanja o izazovima u naporima prilikom reforme javne uprave u Crnoj Gori⁴⁰. Institut Alternativa je 2017. godine sproveo vježbu tajnog kupca javnih usluga na lokalnom nivou⁴¹. Kao takvi, oni predstavljaju važne aktere civilnog društva i za UK.

5.2. Strategija promocije

5.2.1. Svrha i ciljevi

Svrha promocije upravljanja kvalitetom u javnoj upravi Crne Gore, u skladu sa SRJU i AP 2022-2024, je podizanje svijesti o kvalitetu javnih usluga, o postojećim modelima i sistemima upravljanja kvalitetom, kao i stvaranje boljeg razumijevanja benefita, koje menadžment kvaliteta ima u pružanju efikasnih, blagovremenih i efektivnih javnih usluga za građane i za cjelokupno društvo, uključujući i privredu.

Promotivni ciljevi su stoga definisani na sljedeći način:

- Podizanje svijesti o kvalitetu zaposlenih u javnoj upravi, djelimično se fokusirajući na informisanost (visokorukovodnog kadra) menadžmenta i posvećenost kvalitetu.
- Objebjeđivanje efikasne razmjene Vladinih poruka o kvalitetu javnih usluga prema zaposlenima u javnoj upravi, kao i prema zainteresovanim stranama izvan Vlade i prema građanima.
- Doprinijeti uspjehu kvalitetnih inicijativa kroz blagovremenu i efikasnu komunikaciju među zainteresovanim stranama.
- Olakšati umrežavanje, učenje i razmjenu znanja o upravljanju kvalitetom između institucija i drugih zainteresovanih strana.
- Doprinijeti učešću građana u anketama o zadovoljstvu korisnika.

U periodu do kraja 2026. godine, promocija upravljanja kvalitetom treba da bude fokusirana na podizanju svijesti, što prvenstveno za ciljnu grupu ima zaposlene u javnoj upravi, kako bi obezbijedili prihvatanje kvalitetnih inicijativa i olakšali učenje i primjena postojećih i tek stvorenih praksi. Šira promocija prednosti upravljanja kvalitetom, odnosno promocija poboljšanih usluga građanima, akademskoj zajednici, civilnom društvu i privredi, odnosno društvu u cjelini, također treba da se sprovodi kroz redovnu komunikaciju, a posebno u partnerstvu sa akademskim, NVO i ekonomskim akterima i predstavnicima. Konkretno, predviđeno je da se promovišu ankete o zadovoljstvu korisnika, kao model interakcije sa širom javnošću, sa ciljem poboljšanja učešća građana u anketama koje sprovode institucije.

³⁸ For example: <https://institut-alternativa.org/percepcija-javne-uprave-istrazivanje/>

³⁹ For example: <https://institut-alternativa.org/nasa-uprava-16-organizacija-na-misiji-za-bolju-upravu/>

⁴⁰ For example: <https://www.cdtmn.org/analize/imamo-li-politicku-snagu-za-stvarne-promjene/>

⁴¹ More information here: <https://institut-alternativa.org/gradjani-na-salteru-sluzbenici-ljubazni-usluge-nepristupacne/>

5.2.2. Ciljne grupe

Na osnovu analiza aktera i ciljeva promocije, identifikovane su sljedeće ciljne grupe i podgrupe:

- ❖ Zaposleni u javnoj upravi Crne Gore
 - Zaposleni u institucijama, identifikovani kao potencijalni akteri implementacije upravljanja kvalitetom do 2026
 - Top menadžeri / donosioci odluka u Vladi i javnim institucijama
- ❖ Građani
 - Korisnici javnih usluga
- ❖ Predstavnici nevladinih organizacija⁴²
 - Predstavnici NVO-a aktivnih po pitanju pružanju javnih usluga
 - Predstavnici unija, grupa zaposlenih
- ❖ Stručnjaci u upravljanju kvalitetom u CG, uključujući javni, akademski, civilni i privatni sektor

Uz ciljne grupe, veoma važan dio procesa promocije, su i predstavnici medijskih organizacija i novinari, koji predstavljaju posrednike u podizanju javne svijesti o kvalitetu javnih usluga. Stoga predstavnici medija i novinari su dodatna ciljna publika, koji djeluju kao zastupnici javnosti/građana.

5.2.3. Strateški pristup

Na osnovu gore navedenih ciljeva i ciljnih grupa, preporučuje se da se slijedi strateški pristup, koji se fokusira na:

- 1) **kratkoročno razvijanje komunikacijske osnove upravljanja kvalitetom** (glavni sadržaj o UK pripremljen i objavljen u različitim formatima),
- 2) **kontinuirano podizanje svijesti ciljne publike,**
- 3) **osnaživanje i osposobljavanje ljudi uključenih u proces upravljanja kvalitetom,** da aktivno doprinose uspjehu inicijativa i razmjeni svojih iskustava.

5.2.4. Teme i osnovne poruke

Promocija upravljanja kvalitetom treba da se fokusira na osnovne poruke koje obuhvataju napore, obaveze, benefite/koristi i planove za kvalitet u javnoj upravi. Sljedeće poruke su razvijene na osnovu analize strateških dokumenata (SRJU I AP), kao i na osnovu intervjua sprovedenih sa različitim akterima.

U svakom slučaju, u skladu sa tačkom 10 sa Liste od 14 tačaka za zapadni menadžment, od W. Edwards Deming-a⁴³ nije predviđeno da se poruke tretiraju kao slogani. Umjesto toga predlažu se ključne poruke, u cilju olakšavanja koordinisanog pristupa komunikaciji za upravljanje kvalitetom među zainteresovanim stranama, kako bi Vladina posvećenost kvalitetu pružanja usluga bila jasna i laka za

⁴² Broader definition - „Civil society refers to all forms of social action carried out by individuals or groups who are neither connected to nor managed by state authorities.“, as in here: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/civil-society-organisation.html>

⁴³ Please see: <https://deming.org/eliminate-slogans-exhortations-and-targets/>

razumijevanje, i kako bi se obezbijedio okvir za formate, koji će se koristiti za podizanje svijesti o upravljanju kvalitetom.

Osnovne poruke su grupisane u tri glavne teme:

- 1) Upravljanje kvalitetom je **strateško opredjeljenje Vlade**.
- 2) Upravljanje kvalitetom **koristi građanima i društvu u cjelini**.
- 3) Upravljanje kvalitetom **olakšava saradnju, dijeljenje i učenje jedni od drugih**.

Fokus prve teme je posvećenost i strateška orijentacija, a njena svrha je da signalizira zainteresovanim stranama da upravljanje kvalitetom nije „samo još jedan hir“, već dio strateškog plana za reformisano i poboljšano pružanje javnih usluga crnogorske administracije. Pokrovitelj ovog procesa je vlada i samim tim to predstavlja podstrek najvišem rukovodstvu institucija koje izvještavaju Vladu, da pokažu liderstvo i posvećenost. Osim toga, neophodno je adekvatno kontekstualizovati napore u upravljanju kvalitetom u javnoj upravi, kao dio RJU-a (a samim tim i kao dio procesa EU integracija). Ovo bi moglo biti posebno važno u početnim fazama uvođenja upravljanja kvalitetom, jer nejasan kontekst za uvođenje UK/a u javnu upravu može zbuniti, ili čak poremetiti važne diskusije i prezentacije koje bi mogle biti uvedene, na primjer, u oblasti koje nisu obuhvaćene akcionim planom i samim tim nisu relevantne za putokaz upravljanja kvalitetom. Pošto takva nejasnoća može da oduzme mnogo vremena i takođe može da izazove lažna očekivanja, preporučljivo je imati jasne i disciplinovane poruke o tome od samog početka.

Dakle, osnovna poruka ove teme o POSVEĆENOSTI je sljedeća:

Unapređenje kvaliteta javnih usluga je važan strateški cilj Vlade Crne Gore u okviru reforme javne uprave.

Ovu ključnu poruku treba prilagoditi drugim frazama koje su prikladnije formatu koji će se koristiti (govor, brošura, video, itd.). Neki predloženi primjeri preformulisanja osnovnih poruka:

- Vlada Crne Gore je opredijeljena za unapređenje kvaliteta javnih usluga.
- Građani i preduzeća zaslužuju kvalitetne usluge javne uprave.
- Reforma javne uprave znači bolje i jednostavnije javne usluge za građane i preduzeća.
- Upravljanje kvalitetom je dio vladinih strateških ciljeva.
- Upravljanje kvalitetom je dio reforme javne uprave.
- Unapređenje pružanja usluga je dio puta Crne Gore ka Evropskoj uniji
- Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom doprinosi bržoj reformi javne uprave.

Druga tema u prvi plan stavlja benefite promocije. Kao što prva tema služi pravilnoj kontekstualizaciji upravljanja kvalitetom, druga tema je posebno relevantna za direktno podizanje svijesti zaposlenih u javnoj upravi i drugih zainteresovanih strana. Iako gore navedena tema ne govori direktno o benefitima za same zaposlene, to nikako ne treba zaboraviti prilikom promovisanja. Jasna artikulacija kako upravljanje kvalitetom direktno koristi zaposlenima je od velikog značaja za sveukupno prihvatanje inicijativa.

Osnovna poruka za drugu temu BENEFITI je sljedeća:

Kvalitet u javnoj upravi je osnova prosperitetne ekonomije i društva u Crnoj Gori.

Druga osnovna poruka takođe zahtijeva prilagođavanje, a u nastavku je nepotpuna lista predloga za takvu modifikaciju i dalju upotrebu:

- Kvalitet u javnoj upravi je osnova kvaliteta u cijelom društvu i ekonomiji.
- Javne usluge visokog kvaliteta su preduslov za kvalitetno i inovativno poslovanje.
- Upravljanje kvalitetom znači jednostavnu, efikasnu i brzu komunikaciju javne uprave sa građanima i preduzećima.
- Upravljanje kvalitetom pružanja usluga vodi ka modernoj, građanski orijentisanoj i efikasnoj organizaciji.
- Upravljanje kvalitetom poboljšava transparentnost, učešće i jača legitimitet javne uprave.⁴⁴
- Kroz inicijative upravljanja kvalitetom, zaposleni u javnoj upravi mogu da kažu svoje mišljenje i sarađuju sa drugima sa svih nivoa institucija na nove i smislene načine.⁴⁵
- Unapređenje efikasnosti rada organa predstavlja osnovu za lakšu eksciziju prava uz manje troškove.
- Visokokvalitetne javne usluge – brže i lakše ostvarivanje prava.⁴⁶

Tema benefita je centralna tema jer nudi mnogo potencijala za komunikaciju sa svim ciljnim grupama iz različitih perspektiva, na primjer:

Ciljna grupa	Vodeća pitanja za definisanje precizne poruke o benefitima (Pitanja iz hipotetičke perspektive ciljne grupe)
Zaposleni u institucijama identifikovanim kao potencijalnim za implementaciju upravljanja kvalitetom do 2026. godine	<ul style="list-style-type: none">○ Šta ja, kao prezaposleni radnik dobijam učešćem u ovoj inicijativi?○ Kako mi UK može pomoći u stresnom vremenu ili u kriznim vremenima?○ Da li ćemo ja i moja jedinica imati konkretne koristi od ovoga?○ Šta mogu naučiti iz ovog procesa? Da li ću dobiti priliku da blisko sarađujem sa nekim kolegama sa kojima inače ne radim?○ Da li će me ovo iskustvo obogatiti ili će me iscrpiti?

⁴⁴ This and previous phrasing are based on the CAF benefits as defined by the ReSPA RQMC here: <https://www.respaweb.eu/78/pages/55/about-caf>

⁴⁵ Loosely based on this, but can be reworded and expanded: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/EUPAN_CAF_2013_How_the_CAF_Model_Strengthens_Staff_Participation.pdf

⁴⁶ This and previous point are based on the text of the PARS 2022-2026 and AP 2022-2024.

Najviši menadžeri/donosioци odluka u Vladi i ciljnim javnim institucijama	<ul style="list-style-type: none">○ Da li će ovo trajati isuviše vremena?○ Da li ću biti odgovoran ako ovo ne uspije?○ Kako mi upravljanje kvalitetom može pomoći da bolje upravljam?○ Da li će upravljanje kvalitetom poboljšati reputaciju naše organizacije u javnosti? Da li će uspješna inicijativa UK poboljšati status organizacije u javnoj upravi?○ Da li ova inicijativa UK nudi neke opcije za umrežavanje, ili možda i saradnju sa drugima?○ Može li nam UK pomoći da riješimo neke organizacione izazove sa kojima smo se u posljednje vrijeme suočavali?
Korisnici javnih usluga	<ul style="list-style-type: none">○ Da li ću dobiti bolje usluge? Kako, koje će biti poboljšane?○ Da li će mi to uštedjeti vrijeme ili novac?○ Kako ovo utiče na moj život u širem smislu?○ Kakav efekat ovaj proces može imati na naše društvo?
Predstavnici NVO aktivnih u temama pružanja javnih usluga	<ul style="list-style-type: none">○ Da li će UK omogućiti administraciji da više sluša šta civilno društvo ima da kaže?○ Da li postoje nove mogućnosti za značajno uključivanje NVO?
UK stručnjaci u CG, uključujući javni, akademski, civilni i privatni sektor	<ul style="list-style-type: none">○ Kako mogu poboljšati svoja iskustva i/ili stručnost u ovoj oblasti?○ Da li UK inicijativa nudi neke nove opcije profesionalnog umrežavanja?○ Kako ovaj proces jača stručnu/akademsku oblast u Crnoj Gori i regionalno?

Treća i posljednja tema za razmjenu poruka odnosi se na zajedničke napore, na sam proces i učenje. Transparentno artikulisanje onoga što podrazumijevaju inicijative upravljanja kvalitetom, podržava uspostavljanje jasnih očekivanja i odnosi se na benefite. Benefiti se u ovoj temi posebno odnose na one aktere koji će direktno biti uključeni u proces, odnosno, uglavnom na zaposlene u javnoj upravi, ali indirektno i na one ključne partnere iz civilnog društva, akademske zajednice i privatnog sektora, koji mogu biti uključeni u širi proces. Ovo takođe treba shvatiti kao proširenje druge teme, posebno usmjerene na prvu ciljnu grupu. Osnovna poruka za temu je sljedeća:

Upravljanje kvalitetom je zajednički napor i pomaže svima u javnoj upravi kroz učenje i dijeljenje.

Predlozi koji se mogu se koristiti za proširenje i modifikaciju ove teme su sljedeći:

- Uvođenje upravljanja kvalitetom je zajednički poduhvat svih u javnoj upravi Crne Gore.

- Upravljanje kvalitetom podstiče učenje – kako od vašeg rada, tako i od rada drugih u administraciji.
- Kroz upravljanje kvalitetom učimo o sebi, o rezultatima našeg rada, o korisnicima naših usluga, kao i o našoj ulozi u širem društvu.
- Možemo poboljšati usluge, učiniti procese efikasnijim i ubrzati komunikaciju sa građanima i preduzećima kroz učenje iz dobrih praksi – iz Crne Gore, regiona Zapadnog Balkana i iz Evrope.
- Zajedno za kvalitet. Zajedno do kvaliteta.

5.3. Promotivne taktike i alati

5.3.1. Zainteresovane strane i uloge

U procesu izrade Mape puta za upravljanje kvalitetom predloženo je osnivanje Koordinacionog odbora za upravljanje kvalitetom i kao njegovi potencijalni članovi identifikovani su sljedeći akteri:

- Ministarstvo javne uprave
- Uprava za ljudske resurse
- Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma
- Ministarstvo kapitalnih investicija
- Institut za standardizaciju

Kako bi se realizovao ovaj promotivni plan, predviđeno je da Ministarstvo javne uprave ima vodeću ulogu u pokretanju, koordinaciji i praćenju promotivnih aktivnosti. Ova uloga je proširena na KOUK, a jedna od ključnih odgovornosti KOUK-a je promocija napora i aktivnosti u upravljanju kvalitetom iz Mape puta za upravljanje kvalitetom.

Radi lakše razmjene informacija i zajedničkih promotivnih napora, uz koordinisanu razmjenu poruka, predloženo je da Koordinacioni odbor za upravljanje kvalitetom redovno razmatra i prati promotivne aktivnosti. Takođe, promocija se preporučuje kao redovna tema razmjene. Ovo omogućava Ministarstvu javne uprave da može da započne sa pripremom zajedničkih promotivnih aktivnosti i da može da prati postojeće napore u promociji.

Mreža za upravljanje kvalitetom koju treba uspostaviti, je platforma za razmjenu znanja, distribuciju i prikupljanje informacija i može igrati važnu ulogu u podizanju svijesti. Mrežni sastanci su odlična prilika da se prezentuju naponi u upravljanju kvalitetom, tekuće aktivnosti i da se da podstrek zajedničkim promotivnim naporima. Predloženo je održavanje dva sastanka Mreže godišnje, ali to bi trebalo ponovo preispitati kada se uhoda rad Mreže.

5.3.2. Ključni promotivni aspekti

U srcu procesa promjena su ljudi. Motivisanje ljudi da pokrenu promjene, ali i komunikacija o tome šta je drugima bio motiv da postanu dio promjene, je jedan od ključnih promotivnih aspekata u podizanju svijesti. Prepoznavanje, kako individualnog, tako i organizacionog znanja, je još jedan pokretač svijesti o kvalitetu. Identifikovanje preduzetih koraka, novi pristupi, naučene lekcije, iskustvena znanja koja samo oni koji su prošli kroz proces mogu da podijele, predstavljaju ključni aspekt, ne samo za promociju upravljanja kvalitetom, već i za obezbjeđivanje uspjeha i širenja inicijative. Još jedan fundamentalni aspekt od velike važnosti za promociju upravljanja kvalitetom su partnerstva. Da bi se inicijativa

pokrenula i proširila nužno je prepoznati zajedničke napore koje je neophodno uložiti. Štaviše, partnerstva su značajna i nezaobilazna u ovom procesu, i tako Ministarstvo javne uprave već ima aktivne partnerske odnose (sa ReSPA / RCUK-om, Privrednom komorom), a Savjet za reformu javne uprave aktivno saraduje sa nevladinim organizacijama u Crnoj Gori. Strateško korišćenje postojećih i proširenje na nova partnerstva različitog obima, može pružiti značajne benefite za podizanje svijesti o kvalitetu i napora u promociji upravljanja kvalitetom kao dio RJU.

Ključni aspekti promocije upravljanja kvalitetom pružaju opšte smjernice za izbor taktike i alata i mogu se primijeniti prilikom odabira opcija i organizovanja aktivnosti.

PEOPLE	KNOWLEDGE	PARTNERSHIPS
<p>Storytelling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal success stories in QM • Stories on concrete experiences, cases and obstacles that were overcome in QM <p>Connecting and networking of the QM experts and practitioners</p>	<p>Identification and codification of existing knowledge</p> <p>Knowledge communication – repository of good practices, relevant resources, files</p> <p>Facilitation of cross-sector exchange and collaboration</p> <p>Public recognition of good examples and best practices</p>	<p>Establishment, maintenance and utilisation of partnerships in QM for joint promotional efforts, Coordination Board for Quality of the Chamber of Commerce, ReSPA, including the Regional Quality Management Centre</p>

Figure 1 - Key Promotional Aspects

Opis slike 1:

I kolona: LJUDI – Pripovijedanje: - Lične priče o uspjehu u upravljanju kvalitetom; - Priče o konkretnim iskustvima, slučajevima i preprekama koje su prevaziđene upravljanjem kvalitetom. Konekcija i umrežavanje sa stručnjacima i praktičarima u upravljanju kvalitetom.

II kolona: ZNANJE – Identifikacija i kodifikacija postojećeg znanja; komunikacija znanja – katalog dobrih praksi, relevantnih izvora, dokumenata; olakšavanje međusektorske razmjene i saradnje; javno priznanje za dobre primjere i najbolje prakse.

III kolona: PARTNERSTVA – Uspostavljanje, održavanje i upotreba partnerstava u upravljanju kvalitetom za zajedničke promotivne aktivnosti; Koordinacioni odbor za kvalitet Privredne komore, ReSPA, uključujući i Regionalni centar za upravljanje kvalitetom

Ovi ključni aspekti promocije obavještavaju o donesenim odlukama u sljedećem oglaslju, o tome koje alate i formate treba koristiti. Na primjer, fokus na ljude sugerise upotrebu naracije u komunikaciji.

5.3.3. Promotivni kanali i alati

U cilju promocije upravljanja kvalitetom, predlaže se upotreba kanala i alata, ukratko dolje predstavljenih, i opširnije u odjeljku 5 – Plan promotivnih aktivnosti.

Međuljudska komunikacija – ovaj klaster promotivnih kanala predstavlja osnovu koordinacije izalaganje. To je od suštinskog značaja za aspekte upravljanja promjenama u upravljanju kvalitetom, kao i za komunikaciju, kao pokretača promjena.

5.3.4. Koordinacija i zalaganje/promocija

Za koordinaciju upravljanja kvalitetom, Ministarstvo javne uprave treba da ima glavnu ulogu u pokretanju i održavanju međuljudske komunikacije – naročito u okviru Koordinacionog odbora za upravljanje kvalitetom, sa širom mrežom upravljanja kvalitetom, kao i sa drugim relevantnim akterima, uključujući regionalne i evropske aktere upravljanja kvalitetom. Međuljudska komunikacija, u svrhu koordinacije, podrazumijeva proaktivnu primjenu sljedećih alata od strane Ministarstva javne uprave kao lidera:

- Redovni, strukturisani sastanci KOUK-a
- Ad-hoc, sastanci jedan na jedan sa članovima KOUK-a prema potrebama
- Redovni sastanci i druge razmjene u okviru Mreže za upravljanje kvalitetom (moguće i polustrukturisane, kao što su radionice)
- Sastanci sa drugim akterima upravljanja kvalitetom

Za promociju UK-a predlaže se uspostavljanje i ambasadora kvaliteta. Ovo je pristup za one koje Ministarstvo javne uprave (i/ili KOUK) identifikuje kao potencijalno voljne i zainteresovane da doprinesu sopstvenim sporadičnim angažmanom, i one koji imaju određeni kredibilitet, koji bi mogao biti harizmatičan, prihvatljiv i pristupačan zaposlenima u javnoj upravi. Važno je razmisliti šta potencijalni ambasadori žele da dobiju takvom ulogom i razmisliti da li će to odgovarati, ili eventualno ometati dnevni red upravljanja kvalitetom. Ukoliko su zainteresovani za veću izloženost i sopstveno pozicioniranje, to bi moglo biti od koristi za promociju UK-a, ali mora biti kompatibilno sa interesima veće grupe aktera i ne smije biti uzrok provokacija drugih važnih aktera.

Ministarstvo javne uprave će imati vodeću ulogu u održavanju sastanaka jedan na jedan sa identifikovanim potencijalnim ambasadorima kvaliteta i prezentovati im sažete informacije o planovima upravljanja kvalitetom i kako bi oni mogli biti uključeni – razvoj verzije elevator pitch-a, tj. kratkih prezentacija, ovdje bi bio poželjan.

Međuljudska komunikacija može biti olakšana onlajn, na primjer, za intervju, ali elektronski format ne može u potpunosti da obuhvati nijanse društvenog konteksta. Stoga, uvijek se treba potruditi da se najvažniji sastanci (na primjer, početni sastanci, sastanci sa partnerima visokog profila) organizuju uživo.

5.3.5. Digitalna komunikacija

Digitalna komunikacija – veoma važna osnova za promociju upravljanja kvalitetom i aspekt koji je eksplicitno prepoznat u akcionom planu 2022-2024. Ovo je takođe u skladu sa gore predstavljenim strateškim pristupom u smislu stvaranja komunikacijske osnove za održivu i dobro koordinisanu promociju. Kako se navodi u akcionom planu, najznačajniji proces u ovoj oblasti je izrada namjenske veb-stranice UK-a. Međutim, s obzirom na to da Vlada Crne Gore koristi jedinstven portal za cjelokupnu veb komunikaciju - gov.me, to implicira da će veb stranica biti prostor u okviru ovog portala, eksplicitnije, podstranica sajta Ministarstva javne uprave gov.me/mju. Kao što je opisano u odjeljku 1, veb stranica MJU već uključuje podstranicu o CAF-u kao dio odjeljka o RJU - gov.me/mju/reforma-javne-uprave/caf-upravljanje-kvalitetom⁴⁷. Pošto je okruženje definisano eko-sistemom portala,

⁴⁷ If the naming conventions of the Government portal allow, it may be advisable to consider shortening the URL, for example: gov.me/mju/RJU/QM as this would be easier to communicate without the use of URL shortening services.

predlaže se da se nastavi u ovom pravcu i da se na postojećoj lokaciji razvija veb sajt UK-a sa sopstvenim resursima. Za regionalno poređenje, Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije ima CAF namjenski poddomen na svom zvaničnom sajtu caf.mduls.gov.rs, a u Bosni i Hercegovini, primjer bi bio poddomen - stranica veb stranice Ureda koordinatora za reformu javne uprave parco.gov.ba/upravljanje-kvalitetom. Oba sajta, međutim, nisu dio jedinstvene vladine strukture portala, kao što je to slučaj u Crnoj Gori. Za šire evropsko poređenje, dva primjera namjenskih veb stranica za UK, mogu biti portal javnih servisa SR Austrije⁴⁸ i odjeljak veb sajta Saveznog ministarstva unutrašnjih poslova SR Njemačke⁴⁹. Primjer iz Nemačke integrisan je u portal Vlade. Sva četiri primjera uključuju specifične informacije o CAF-u kao evropskom modelu UK-a za javnu upravu.

Poseban veb-sajt za upravljanje kvalitetom treba da predstavlja mjesto gde se svi zainteresovani mogu informisati o inicijativama upravljanja kvalitetom u javnoj upravi. Preciznije, trebalo bi da omogući svima onima, koji imaju interes da nauče više i pronađu svoju ulogu u procesu, da dobiju relevantne, lako čitljive informacije i pronađu resurse koji su im potrebni u svakodnevnom radu. Važan element bi trebalo da bude – kao u primjeru iz Srbije – opcija da se prijave za smjernice i/ili podršku u implementaciji CAF-a u sopstvenoj organizaciji. U navedenom primjeru, ovo se radi preuzimanjem, popunjavanjem i slanjem jednostavnog PDF obrasca na jednoj stranici vidno istaknutog na veb lokaciji.

Veb lokaciju UK-a treba održavati i kontinuirano ažurirati i obezbijediti namjenske interne resurse za održavanje. U početnoj fazi, veb lokacija treba da ima promotivni sadržaj, koji treba da se razvije (vidjeti dolje), kao što su brošura, infografika i vizuelni materijal. Sve vijesti vezane za upravljanje kvalitetom, takođe treba da budu objavljene direktno na veb stranici UK-a. Srednjoročno, na sajtu bi se mogla naći i pregled predstojećih događaja.

Za širu promociju upravljanja kvalitetom, a posebno za podizanje svijesti javnosti, treba koristiti i društvene medije. Ovo obuhvata pomenute društvene mreže Ministarstva javne uprave i Vlade, ali i društvene mreže članova KOUK-a, članova Mreže uk-a i drugih zainteresovanih strana. Sadržaj koji je za društvene medije proizveden od strane Ministarstva javne uprave kao lidera i drugih, mogu se dijeliti sa drugim akterima za distribuciju na njihovim kanalima. Društveni mediji su od posebnog značaja za promociju onih aktivnosti, koje se oslanjaju na interakciju sa građanima i biznisom, kao što su ankete o zadovoljstvu korisnika. Planirana ažuriranja na društvenim medijima o upravljanju kvalitetom treba da budu integrisana u ukupni raspored objavljivanja na društvenim mrežama Ministarstva javne uprave i podijeljena sa vladinim timom za društvene medije, u cilju proširivanja domašaja, kada je to neophodno (na primjer, promocija anketa, širi domet bi mogao biti ostvaren kroz Vladine društvene profile). U zavisnosti od vrste društvene mreže koja se koristi, koordinirana upotreba hashtagova može biti efikasna. Neke početne ideje za hashtagove mogu biti #KvalitetCG, #CAFME, #CAFCrnaGora. Hashtagovi mogu biti od najveće važnosti za Twitter, Instagram i LinkedIn, zato što je korisničko iskustvo sa hashtagovima na YouTube-u i Facebook-u drugačije. Upotreba hashtagova ima dodatnog smisla, ukoliko postoji koordinisan pristup zainteresovanim stranama (sporazumi o korišćenju istih hashtagova) i nastojanje da se kreiraju onlajn zajednice.

Što se tiče sadržaja, potrebna je personalizacija komunikacije, jer ova vrsta sadržaja generalno ima bolje rezultate u društvenim medijima. To podrazumijeva pokazivanje lica ljudi, kazivanje njihovih kratkih priča (kako im je UK pomogao u radu, šta su naučili kroz UK, itd.) kroz citate sa fotografijama ili koristeći veoma kratke video zapise. Neophodno je prilagođavanje sadržaja i odabir vrste sadržaja

⁴⁸ Please see: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/qualitaetsmanagement/index.html>

⁴⁹ Please see: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement-node.html>

prema društvenim medijima – YouTube bi mogao biti dobro mjesto za striming događaja ili otpremanje dužih video zapisa, Twitter za interakciju sa drugim zainteresovanim stranama (posebno, regionalnim i međunarodnim), Instagram za dijeljenje fotografija i kratkih video zapisa i LinkedIn za duža ažuriranja koja podstiču angažovanje sa uključenim zainteresovanim stranama (ponovno objavljivanje, lajkovi, označavanje), kao i za kontakt sa poslovnom zajednicom i međunarodnim partnerima.

Osim veb stranice i društvenih medija, Ministarstvo javne uprave je nedavno, 2021. godine izdalo PAR magazin i bilten. Stoga se predlaže da se upravljanje kvalitetom integriše u oba formata u budućnosti, kao namjenski odjeljak u svakom izdanju. Predlaže se da ovi formati, svaki zasebno, služe za promovisanje sadržaja upravljanja kvalitetom, koji treba da se razvije, odnosno kada veb-sajt UK-a bude u potpunosti operativan (vidjeti gore) i kada promotivni materijali za upravljanje kvalitetom budu postavljeni (vidjeti dolje). Koncept redovnog ažuriranja UK-a u časopisu i biltenu bio bi prvi korak u sistematskom i održivom razvoju i trebalo bi da bude predstavljen i razmatran u KOUK-u. Ovo je od posebne važnosti, kako bi proizvodnja sadržaja (ili samo identifikacija postojećeg sadržaja) za časopis, bilten, veb stranicu obuhvatila sve zainteresovane strane i kako bi ažuriranja koja se nalaze u biltenu i časopisu uključila UK veb stranicu kao primarni izvor, ali i druge izvore, tj. ažuriranja od drugih zainteresovanih strana. Pored ovoga, sadržaj koji proizvodi Ministarstvo javne uprave treba ponuditi drugim stranama, zainteresovanim za distribuciju u njihovim sopstvenim biltenima i časopisima. Ovo koordinisano, unakrsno objavljivanje sadržaja, povećalo bi vidljivost. Primjer bi bila najava događaja, pripremljena od strane Ministarstva javne uprave i objavljena na sajtu UK-a, a link bi se dijelio u biltenu Uprave za kadrove ili bi se tekst najave dijelio u časopisu Glasnik Privredne komore.

Ministarstvo javne uprave očekuje sistematsko korišćenje PAR biltena PAR Novosti i časopisa ReForma u 2023. godini, pa je mišljenja da stoga, treba konkretnije ispitati gore navedeni predlog za integraciju ažuriranja UK u oba formata, kada odluka o tome bude donesena. To bi značilo dobiti obezbijeđen redovni namjenski prostor samo za UK teme. Međutim, treba imati na umu da su oba, prethodno korišćena, formata zasnovana na principima štampanog časopisa⁵⁰ (duže, pune priče sa fotografijama, distribuirane kao PDF fajlovi, bez linkova). Stoga, kao dodatna opcija za razmatranje u bliskoj budućnosti, jeste da se razgovara o razvoju potpuno elektronskog formata e-pošte, koji funkcioniše kao jednostavan za čitanje, koji se dostavlja putem e-pošte agregacijom već objavljenog sadržaja i koji usmjerava saobraćaj ka veb-sajtu UK-a i drugim izvorima. Čak i u slučaju da se oživi jedan od prethodno objavljenih formata, iz perspektive njegove promotivne svrhe, UK bilten bi i dalje bio vrijedan istraživanja.

5.3.6. Proizvodnja sadržaja

Kao što je ranije pomenuto, važan promotivni cilj je uspostavljanje čvrste osnove, kada je riječ o dostupnom promotivnom materijalu. Veb-sajt i društveni mediji su važni kanali za korišćenje takvih materijala i razvoj standardnog promotivnog alata treba da se odvija paralelno. Predviđeno je da za period implementacije upravljanja kvalitetom 2023-2026, fokus bude na dva aspekta: razvoju promotivnog alata za upravljanje kvalitetom i video produkciji.

Promotivni alat za UK treba da uključuje sljedeće standardne stavke, koje su djelimično zasnovane na praksi sličnih aktera iz regiona Zapadnog Balkana i RCUK u okviru ReSPA-e:

Stavka	Svrha, tipični slučajevi korišćenja
--------	-------------------------------------

⁵⁰ ReForma is called a „magazine“ („časopis“), while PAR Novosti is nominally referred to as „e-newsletter“ („e-bilten“), however, PAR Novosti has the same features as a standalone publication and features no links.

Brošura	Lako dostupno predstavljanje ključnih činjenica, kontakata, radnji koje bi se mogle preduzeti; Za one koji su novi u UK-u za UK veb lokaciju, koja će se distribuirati u štampanoj formi na događajima, idite na brošure
Vizuelno	Za privlačenje pažnje i pružanje objašnjenja o ključnim informacijama (kao što su procesi) na pristupačniji način; Za UK veb lokaciju, objave na društvenim mrežama, prezentacije, publikacije
Roler baneri	Za brendiranje mjesta i signalizaciju od značaja UK; Za događaje, prilike za fotografisanje, video izjave
Infografika / poster	Za vizuelno predstavljanje i objašnjenje složenijih informacija, procesa; Za veb stranicu UK, potencijalno za društvene medije (zavisno od konačnih dimenzija), publikacije, prezentacije
UK smjernice / uputstva	Smjernice za implementaciju, koje tek treba da budu pripremljene, trebalo bi da budu potencijalno izrađene u kasnijoj fazi.

Imajte na umu da će dizajner kreirati vizuelne elemente za brošuru i infografiku, ali ovdje je naglašeno da se vizuelni materijali isporučuju pojedinačno, kao samostalne datoteke, a da bi se olakšalo korišćenje na društvenim mrežama, takođe u prezentacijama, na primjer. Više detalja za svaku stavku i proces razvoja dato je u nastavku u Planu promotivnih aktivnosti.

Ovaj plan predviđa i video produkciju. Ovo je uobičajena praksa ReSPA-e i zainteresovanih strana iz drugih zemalja Zapadnog Balkana, a planirana je i akcionim planom 2022-2024. Vremenski i finansijski uslovi profesionalne video produkcije mogu biti veoma visoki, pa je preporučljivo planirati unaprijed i početi sa implementacijom u drugom kvartalu 2023. Plan predviđa dva video formata – 1) jedan, duži video koji će služiti kao uvod u upravljanje kvalitetom u javnoj upravi i može se koristiti u opšte svrhe, kao što su obuke ili drugi događaji i 2) kratki video snimci, za snimanje iskustava onih koji rade na implementaciji upravljanja kvalitetom, kao dio pripovijedanja i posebno za upotrebu na društvenim medijima.

5.3.7. Promotivni događaji

Događaji igraju značajnu ulogu u promociji i kao takvi trebali bi biti u fokusu plana. U akcionom planu, eksplicitno se pominju dva okrugla stola, do kraja 2024. Ovaj plan predviđa dva okrugla stola godišnje. Pored ovoga, predlaže se organizovanje godišnje Nacionalne konferencije o kvalitetu javnih usluga u Crnoj Gori. Konferencija bi trebalo da preduzme glavne korake u implementaciji upravljanja kvalitetom, da okupi sve aktere i oda priznanje za već uložene napore. Od 2024. godine, kada će se ponovo sistematski prikupljati iskustva, najbolje prakse i naučene lekcije, konferencija bi trebalo da integriše dodjelu priznanja za napore javnih institucija u upravljanju kvalitetom – Nagrade za kvalitet. Sa Ministarstvom javne uprave na čelu, KOUK će djelovati kao organizator konferencije i može imenovati organizacioni komitet. Slično tome, KOUK treba da definiše i koordinira proceduru, uključujući kriterijume za izbor i evaluaciju za Nagrade za kvalitet. Pored toga, organizacija nacionalne konferencije je prilika za partnerstvo – sa civilnim društvom, akademskom zajednicom, ReSPA-om i drugima.

Organizovanjem okruglih stolova treba težiti generisanju i održavanju posvećenosti najvišeg nivoa kvaliteta pružanja javnih usluga. Partnerstvo sa različitim akterima treba uzeti u obzir za koncepciju okruglih stolova, kako bi se čuli različiti glasovi i mišljenja. Okrugli stolovi su pogodni za dubinske

stručne rasprave o konkretnim pitanjima, te bi bilo preporučljivo napraviti raspored okruglih stolova posvećenih specifičnim (pod)temama upravljanja kvalitetom, koji prate tok implementacije UK-a zacrtan u akcionom planu i u Planu upravljanja kvalitetom.

Plan okruglih stolova	Mogući fokus okruglog stola / tema	Potencijalna partnerstva
Maj/Jun 2024	<p>OPCIJA 1:</p> <p>Duboko zadiranje u CAF - Početna iskustva u CG i iskustva iz regiona</p> <p>OPCIJA 2:</p> <p>Diskusija o metodologiji za uvođenje UK-a u javnu upravu (AP 2022-2024, aktivnost 2.1.2)</p>	<p>OPCIJA 1:</p> <p>ReSPA, organi vlada iz regiona Zapadnog Balkana</p> <p>OPCIJA 2: PAR Savjet, tijela javnih organa iz CG, ReSPA, UK eksperti iz CG</p>
Nov 2024	Tema Svjetske sedmice kvaliteta, prilagođena javnoj upravi u Crnoj Gori	Privredna komora, akademska zajednica, ostali u zavisnosti od teme
Maj/Jun 2025	Mjerenje zadovoljstva građana javnim uslugama	Organizacije civilnog društva (Institute Alternativa, CDT)
Nov 2025	Tema Svjetske sedmice kvaliteta, prilagođena javnoj upravi u Crnoj Gori	Privredna komora, akademska zajednica, ostali u zavisnosti od teme

U akcionom planu takođe su pomenuti drugi događaji, obuhvaćeni aktivnostima podizanja svijesti 2.1.5 – navedene su obuke i studijske posjete. Pošto se radi o razvoju kapaciteta, a ne striktno promotivnim mjerama, oni su tretirani u Mapi puta UK-a i nisu ovdje razrađeni. Uticaj takvih mjera na uspostavljanje i održavanje nivoa informacija neophodnih za podizanje svijesti je značajan. Promotivni materijali upravljanja kvalitetom treba da se koriste kontinuirano za takve događaje, kako bi se pojačale poruke i uskladili napori.

5.3.8. Odnosi sa medijima

Uspostavljanje odnosa sa tradicionalnim medijima, naročito kada su u pitanju teme upravljanja kvalitetom i održavanje postojećih, predstavlja promotivni aspekt, u kojem bi Ministarstvo javne uprave trebalo da ima vodeću ulogu, u saradnji sa službom za odnose sa javnošću Vlade Crne Gore⁵¹. Cilj medijskog rada je promocija UK-a i njegovih benefita za širu zajednicu, uključujući specijalizovane medije koji pružaju usluge specifičnijim ciljnim grupama. Za odnose sa medijima, u fokusu bi trebalo da budu ambasadori kvaliteta jer oni – u zavisnosti od njihovog već izgrađenog profila u medijima – mogu biti privlačniji novinarima i urednicima. Pored tipičnih aktivnosti vezanih za odnose sa medijima, navedenih u Planu promotivnih aktivnosti u nastavku (saopštenja za javnost, prilozi gostiju, izjave za medije, konferencije za štampu i slični pozivi), predlažu se i dvije dodatne aktivnosti: medijski brunch

⁵¹ For more information please see: <https://www.gov.me/clanak/sluzba-za-odnose-s-javnoscu>

– radni doručak sa predstavnicima medija, sa temom upravljanje kvalitetom i radionica/trening upravljanja kvalitetom za novinare.

Osnovna teorija promjene za rad posebno sa medijima je sljedeća: Predstavnici medija mogu doprinijeti uspjehu inicijativa za upravljanje kvalitetom, na način što će učestvovati u radionicama ili obukama, posebno za njih osmišljenim. Novinari koji su svjesni napora u upravljanju kvalitetom, mogu na kraju da postave pitanje drugim institucijama o planovima za unapređenje kvaliteta. Na pitanje od strane medija o ovome, očekuje se da će rukovodstvo i zaposleni u dotičnoj instituciji biti skloniji da se više informišu o inicijativama UK-a, a možda čak i da se uključe u njih.

Radni doručak sa predstavnicima medija o kvalitetu može biti relevantno sredstvo za angažovanje ambasadora kvaliteta, kao i način da se predstave konkretne aktivnosti, na primjer, uvođenje upravljanja kvalitetom u jednu konkretnu instituciju. Pozivanjem rukovodstva institucije da se pridruži doručku i nuđenjem da se otvoreno razgovara o pitanjima novinara, može se omogućiti veća pokrivenost u medijima, kada se nakon događaja pošalju konkretna saopštenja za javnost. Još jedan primjer strateškog angažovanja odnosa sa medijima jeste prije nego što mediji promovišu ankete o zadovoljstvu korisnika. Objavljivanjem ovoga na, na primjer, radnom doručku sa predstavnicima medija, očekuje se da će novinari bolje razumjeti priču, ukoliko se ona objavi kroz saopštenja za medije ili konferencije za štampu.

U ovoj fazi implementacije UK-a nisu predviđene posebne reklamne kampanje, ali će se to pitanje ponovo razmotriti kada inicijative upravljanja kvalitetom budu zrelije i bude osmišljen akcioni plan za period do kraja 2026. godine.

5.4. Plan promotivnih aktivnosti

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
KOORDINACIJA					
1	Omogućavanje redovnih i ad hoc sastanaka KOUK-a	KOUK se redovno sastaje i preuzima ulogu promovisanja, informisanja, izveštavanja i razvoja daljih inicijativa.	Održavanje kvartalnih sastanaka KOUK-a Redovno objavljivanje informacija o radu KOUK-a na sajtu UK-a i društvenim mrežama	Kontinuirano	Ministarstvo javne uprave
2	Definisanje procesa komunikacije Koordinacionog odbora za UK	Definisati dogovore među članovima KOUK-a o tome kako komunicirati koristeći sopstvene kanale	Identifikovanje kanala komunikacije članova KOUK-a (npr. veb stranice, društveni mediji, kontakti sa medijima) Dogovaranje distribucije sadržaja (ko kome šalje koji sadržaj za objavljivanje, gdje i kako) Kontinuirano praćenje distribucije sadržaja među zainteresovanim stranama	III/IV kvartal 2024 Kontinuirana primjena, revizija po potrebi	Ministarstvo javne uprave, koordinacioni odbor UK-a
3	Uspostavljanje Mreže upravljanja kvalitetom i omogućavanje njenog kontinuiranog rada	Identifikovane institucije sa najvećom frekvencijom pružanja usluga građanima i privredi u Crnoj Gori Identifikovane kontakt osobe za uspostavljanje	Održavanje sastanaka Mreže dva puta godišnje Broj učesnika na sastancima Mreže Broj članova mreže koji dijele informacije / Broj članova mreže koji distribuiraju informacije	Kontinuirano	Ministarstvo javne uprave

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		Mreže za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi			
ZALAGANJE					
4	Predstavljanje Mape puta UK i Promotivnog plana Savjetu za RJU na razmatranje i usvajanje	Prezentacija Mape puta UK-a na političkom nivou	Mapa puta UK predstavljena i usvojena od strane Savjeta RJU	Mart/April 2024	Ministarstvo javne uprave
5	Razvoj kratke usmene prezentacije koja će se koristiti za pristup potencijalnim ambasadorima kvaliteta i drugim partnerima visokog profila	Izrađen i usaglašen tekst	Broj održanih sastanaka sa partnerima visokog profila	Kontinuirano	Ministarstvo javne uprave
6	Uspostavljanje ambasadora kvaliteta	Identifikovanje i uspostavljanje visokih zastupnika kvaliteta u javnoj upravi, sa širokog spektra najviših državnih	Identifikovanje ambasadora kvaliteta među visokim državnim zvaničnicima, koji su zainteresovani za temu i za preuzimanje uloge na dobrovoljnoj osnovi Održavanje redovne razmjene sa ambasadorima kvaliteta, kako bi se razgovaralo o trenutnim	Kontinuirano, od I kvartala 2025	Ministarstvo javne uprave, Koordinacioni odbor UK

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		<p>pozicija, sa različitim biografijama</p> <p>Organizovanje redovnih, ali fleksibilnih, ličnih razmjena i kontinuirano identifikovanje mogućnosti za značajno učešće ambasadora</p>	<p>prioritetima, gdje bi podrška mogla biti potrebna i da bi se prezentovale ključne poruke o upravljanju kvalitetom u javnoj upravi</p> <p>Identifikovane i predstavljene prilike za uključivanje ambasadora kvaliteta (govori, razgovori na visokom nivou, forumi) sa pripremljenim temama za razgovor</p> <p>Broj aktivnih ambasadora kvaliteta</p> <p>Broj medijskih priča koje uključuju ambasadore kvaliteta</p> <p>Broj (nemedijskih) nastupa ambasadora kvaliteta</p>		
DIGITALIZACIJA					
7	Razvoj UK veb sajta	Izrada podstranice veb-sajta Ministarstva javne uprave (portal Vlade CG) posvećenu upravljanju kvalitetom u JU.	<p>Razvijen koncept veb stranice, koji treba da uključuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prvobitno dostupan sadržaj koji tek treba da se razvija • Definisane strukturu i izgled veb stranice • Definisane uloge i odgovornosti (za proizvodnju sadržaja, uređivanje, veb administraciju, koordinaciju). 	Druga polovina 2024	Ministarstvo javne uprave

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
			<p>Prvobitno dostupan sadržaj pripremljen za objavljivanje</p> <p>Standardni UK informacioni paket dostupan i pripremljen za objavljivanje na sajtu</p> <p>Dizajniran i pušten u rad veb-sajt (podstranica UK veb-stranice Ministarstva JU).</p> <p>Analiza posjeta veb sajtu (jedinstveni prikazi stranica, interakcije, provedeno vrijeme)</p>		
8	Integracija ažuriranja UK-a u PAR magazin i bilten	Elektronska ažuriranja UK inicijativa u Crnoj Gori i regionu Zapadnog Balkana, UK vijesti iz ostatka Evrope, lična kazivanja UK šampiona, biće integrisana kao redovna rubrika PAR magazina ReForma i PAR biltena PAR Novosti	<p>Kontinuirano pripremanje časopisa i biltena PAR, i dogovaranje i definisanje redovne rubrike za UK</p> <p>Dogovoren plan sadržaja, uključujući odgovornost za unos, uređivanje, odobravanje i koordinaciju</p> <p>Sadržaj pripremljen za prvo ažuriranje UK-a uključen u PAR magazin i PAR bilten</p> <p>Broj članaka objavljenih u oba formata</p>	Kontinuirano, najmanje 2 puta godišnje	Ministarstvo javne uprave

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
9	Komunikacija na društvenim mrežama	Kontinuirano ažuriranje društvenih medija Preferirani formati: vizuelni materijali, lično pripovijedanje (posebno u video formi), kratki video snimci, striming uživo, sesije pitanja i odgovora	Pripremljen plan sadržaja i raspored objavljivanja za društvene medije (moguće kao dio ukupnog rasporeda objavljivanja). Broj objava na društvenim mrežama o UK-u objavljenih na kanalima različitih aktera Doseg objavljenog UK sadržaja Broj interakcija na društvenim medijima za UK sadržaj	Od IV kvartal 2024	Ministarstvo javne uprave
PRODUKCIJA					
10	Priprema promotivnog alata za UK	Priprema novih i/ili prilagođavanje postojećih sadržaja za objavljivanje i promociju, uključujući lake uvodne tekstove, vizuelne materijale, letke, brošure i postere Informacioni paket koji uključuje sljedeće ključne elemente: 1. Pripremiti i dizajnirati UK brošuru (A4, trostruki ili slično) sa ključnim	Opšta priprema sadržaja: • Identifikovanje postojećeg sadržaja (npr. informacije otvorenog koda, koje se mogu ponovo koristiti u nekomercijalne svrhe uz priznanje autorstva) iz izvora kao što su ReSPA, EIJU i EMJU • Prilagođavanje postojećeg sadržaja i proizvodnja novog po potrebi Za brošuru UK: • Pripremljen i odobren tekst	IV kvartal 2024/I kv2025	Ministarstvo javne uprave

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		<p>informacijama i porukama o UK u JU</p> <p>2. Vizuelni materijali za veb lokaciju/društvene medije (do 6 različitih vizuelnih prikaza sa objašnjenjima ključnih termina, aktivnosti, ciljeva, dostupnih resursa)</p> <p>3. Pripremiti poster/infografiku o UK-u – da služi kao samostalni štampani poster i/ili digitalna publikacija⁵²</p> <p>4. Pripremiti dva roll banera za opštu upotrebu / događaje sa ključnim UK porukama i kontakt informacijama / resursima</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dizajnirana i štampana brošura • Brošura pripremljena kao digitalna publikacija i objavljena na internet stranici <p>Za vizuelne prikaze društvenih medija/veb lokacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripremljen ključni sadržaj • Dizajnirani vizuelni elementi • Vizuelne slike objavljene na veb stranici <p>Za poster / infografiku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikovan ključni sadržaj i pripremljen za dizajn • Dizajnirana i pripremljena infografika za štampu (poster) kao i digitalni fajl za veb stranicu • Odštampan poster i objavljena infografika na sajtu 		

⁵² Examples of such infographic from Serbia <https://caf.mduls.gov.rs/upload/media/0/0/0/11088/Infografik%20CAF.pdf> and from Bosnia and Herzegovina (NB: content is partially outdated) - <https://parco.gov.ba/wp-content/uploads/rju/2016/06/Upravljanje-kvalitetom.jpg>

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		5. Pripremiti i objaviti smjernice za upravljanje kvalitetom	<p>Za roler banere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripremljen sadržaj (odabrane ključne poruke i date kontakt informacije) • Dizajn banera, nabavka i štampa roler banera <p>Za knjižicu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripremljene i odobrene smjernice • Publikacija dizajnirana, štampana, objavljena na sajtu UK-a • Smjernice promovisane putem različitih kanala (PAR magazin, bilten, društveni mediji) <p>Za sadržaj objavljen na veb stranici i dijeljen na društvenim mrežama: broj pregleda / interakcija</p>		
11	Video produkcija	Jedan video sa objašnjenjem, do 5 minuta	Razvijen video storiboard Govornici/sagovornici identifikovani i usaglašeni	Drugi kvartal 2024	Ministarstvo javne uprave

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		1. Pet kratkih video priča / personalizovanih priča, svaka ne duža od 60 sekundi	Održana video produkcija na licu mjesta Završena postprodukcija Video snimci objavljeni na veb stranici i integrisani u planove objavljivanja na društvenim mrežama Broj pregleda na platformama društvenih medija i veb lokacijama		
DOGAĐAJI					
12	Organizovanje okruglih stolova o kvalitetu upravljanja u javnoj upravi	Dva okrugla stola godišnje Koristiti partnerstva sa akademskim, civilnim i privatnim sektorom	Broj učesnika Broj generisanih medijskih priča	Dva puta godišnje	Ministarstvo javne uprave Partnerstva sa Privrednom komorom i ostalim akterima
13	Organizacija godišnje konferencije „Kvalitet javnih usluga u Crnoj Gori“	Predviđena je jednodnevna konferencija na visokom nivou koja će okupiti sve aktere u UK-u u JU Crne Gore kao i relevantne aktere iz međunarodne	U KOUK-u se formira organizacioni komitet predvođen MJU Definisan koncept konferencije Pripremljen dnevni red konferencije	Godišnje	Ministarstvo javne uprave Partnerstva sa civilnim

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		<p>zajednice, regiona Zapadnog Balkana itd.</p> <p>Predloženo je da, počev od 2024. godine, konferencija bude i prilika za dodjelu priznanja za kvalitet u javnoj upravi, na osnovu procedura koje će dogovoriti KOUK.</p>	<p>Projekat konferencije, uklj. pripremljeni materijali za konferenciju i dizajn prostora</p> <p>Organizovana logistika konferencije i upravljanje događajima</p> <p>Govornici su kontaktirani, konsultovani i potvrdili</p> <p>Konferencija najavljena i promovisana</p> <p>Organizovana konferencija</p> <p>Objava informacija sa konferencije, uklj. saopštenja za medije, komunikaciju na društvenim mrežama, veb stranicama itd.</p> <p>Praćenje učesnika/zvanica nakon događaja</p> <p>Procjena povratnih informacija o događaju</p> <p>Broj učesnika</p> <p>Procenat pozitivnih povratnih informacija</p>		<p>društvom, akademijom, ReSPA-om i Privrednom komorom.</p>
MEDII					
14	Uspostavljanje i kontinuirano održavanje odnosa sa medijima	Organizovanje gostovanja u medijima (TV, radio,	<p>Broj medijskih priča o UK-u</p> <p>Broj organizovanih radnih doručaka i sličnih razmjena</p>	Kontinuirano	Ministarstvo javne uprave

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		<p>podkastovi) sa temom KM-u u javnoj upravi</p> <p>Objavljivanje kolumni i intervjua o UK-u u novinama</p> <p>Organizovanje radnih doručaka (ili sličnih, manje formalnih razmjena) sa novinarima o temama UK-a</p> <p>Distribuiranje posebnih saopštenja za štampu o temama UK-a</p> <p>Slanje redovnih poziva medijima za događaje u vezi UK-a</p>	<p>Broj novinara koji učestvuju na konferencijama za štampu o UK-u</p>		

	Aktivnost	Opis aktivnosti i projektnih aktivnosti	Koraci procesa i prekretnice implementacije Pokazatelji uspjeha	Vremenski okvir implementacije, učestalost/dinamika	Odgovornost
		Konferencije za štampu			
15	Organizacija radionice/treninga za novinare o UK-u u pružanju javnih usluga	Jednodnevna radionica ili obuka za novinare o upravljanju kvalitetom sa trenerima relevantnim/interesantnim novinarima (npr. iz inostranstva, iz civilnog društva, akademske zajednice)	Procijenjeno interesovanje novinara i poslati pozivi Definisani program obuke i treneri Obuka završena i procijenjena Broj učesnika	I/II kv 2025	Ministarstvo javne uprave, KOUK