

# Upravljanje kvalitetom u procesu dodjele financijskih podrški udrugama

---

**Basara, Marko**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:390345>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-06**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNOG UPRAVLJANJA

**Marko Basara**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U PROCESU  
DODJELE FINANCIJSKIH PODRŠKI  
UDRUGAMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Karlovac, svibanj 2015.**

Marko Basara

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U PROCESU  
DODJELE FINANCIJSKIH PODRŠKI  
UDRUGAMA**

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni specijalistički diplomski studij poslovnog upravljanja

**Kolegij:** Upravljanje kvalitetom

**Mentor:** Mr. Sc. Dinko Jović

**Matični broj studenta:** 0619412012

**Karlovac, svibanj 2015.**

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem svim profesorima sa studija Poslovnog upravljanja na čijim sam predavanjima imao prilike aktivno sudjelovati što su mi omogućili da uz njih steknem određeno znanje i iskustvo.

Velika hvala mojim roditeljima koji su mi omogućili školovanje i uvijek pružali podršku, koji me bodre i potiču da budem uspješan i da uvijek dam sve najbolje od sebe. Kao završnu misao na kraju školovanja na Veleučilištu u Karlovcu istaknuo bih latinsku poslovicu :

„SE VINCERE IPSUM LONGE EST DIFFICILLIMUM“

## SAŽETAK

U diplomskom radu koji za temeljni cilj ima obradu teme upravljanja kvalitetom u procesu dodjele financijskih podrški udrugama, obrađuje se tematika koja je usko vezana uz poslovne procese upravljanja kvalitetom. Uvodni dio odnosi se na povijesni pregled kvalitete u kojemu se na sistematičan i kronološki način prikazuju faze razvoja kvalitete kao sustava kroz povijesna razdoblja. Nakon povijesnog presjeka i prikaza razvoja sustava upravljanja kvalitetom, naglasak je stavljen na obradu i dokazivanje zašto je baš kvaliteta jedan od ključnih elemenata poslovanja u današnje vrijeme, s istovremenim osvrtom na pojedina suvremena zbivanja na polju upravljanja kvalitetom. Vrlo detaljno i sistematično je obrađen i dio koji podrazumijeva preduvjete koji su potrebni da bi sustav upravljanja kvalitetom zaživio u određenoj organizaciji, a prikazana je i poželjna struktura sustava kao i nužan ustroj dokumentacije kao jedan od osnovnih zahvata kod implementacije sustava upravljanja kvalitetom u poslovanje organizacije. Nakon navedenog, rad prati trenutne aktualnosti na polju upravljanja kvalitetom te donosi analizu i pojašnjenja razloga uvođenja normi za sustave upravljanja kvalitetom u poslovanje, s posebnim osvrtom na norme niza ISO. Uz razloge, navode se i analiziraju pregledi zahtjeva koje te norme sa sobom nose, koji su elementi osiguranja kvalitete po ISO normama te značaj ISO normi u današnjem poslovanju.

Uvod u praktični dio teme obuhvaća osvrt na ulogu Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva kao organizacije čiji se sustav upravljanja kvalitetom obrađuje u radu. Također, analiziraju se standardi i mjerila koja su potrebna da bi se ostvarila financijska podrška programima i projektima udruga. Poseban osvrt u praktičnom dijelu posvećen je organizaciji postupka dodjele financijskih podrški, a detaljan prikaz odnosi se na provođenje samog postupka. Analizirani su i razlozi uvođenja ISO norme u postupak dodjele financijskih podrški, a ništa manje bitan nije ni osvrt na učinak koje dodjeljenje podrške ostvaruju na socio-ekonomskom polju.

Rad je zaključen osvrtom na temu te osobnim mišljenjem o cjelokupnom sustavu upravljanja kvalitetom kao elementom poslovanja s naglaskom na Nacionalnu zakladu za razvoj civilnoga društva.

**KLJUČNE RIJEČI:** kvaliteta, sustav upravljanja, Nacionalna zaklada, civilno društvo, financijske podrške

## **SUMMARY**

Main objective of this final thesis is to elaborate the topic of the quality system management in the assignation financial support to associations of civil society organizations. All business processes in the quality management have been analyzed. Introduction describes development of the quality through history, basic elements of the quality system management with assumptions and prerequisites which must be reached before introducing quality system management. After the historical review and description of quality as a topic, it continues with quality as an essential element of business today. In addition, thesis describes desirable structure of the quality management system and configuration of the documents which are basic elements in the process of quality management implementation. Furthermore, thesis follows current activities in field of quality system management. Moreover, all elements for construction of the international quality standards have been analyzed with overview on the ISO standards. Furthermore, it is explained which elements of assurance quality standards and the significant of ISO standards are in nowadays business.

Practical part of this final thesis describes National Foundation as the leading public institution for the cooperation, linking and financing of civil society organisations in Croatia. As well, practical part analyses standards and criteries neccessaries for the financial support achievement. Particular importance is dedicate to set up of the financial support allocation and detail review is related on process implementation. Furthermore, thesis explains social-economic impact of the financial support.

Thesis is concluded with personal opinion of the quality system management at the National foundation for the civil society development.

**KEY WORDS:** quality, management system, National foundation, civil society,  
financial support

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada.....</b>	<b>2</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Povijest kvalitete kao elementa poslovanja.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Kvaliteta kao jedan od ključnih elemenata poslovanja u današnje vrijeme.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Suvremena zbivanja na polju upravljanja kvalitetom.....</b>	<b>8</b>
<b>3. USPOSTAVLJANJE SUSTAVA I NORME U PROCESU UPRAVLJANJA KVALITETOM .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Preduvjeti za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Organizacija i struktura sustava.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. Ustroj dokumentacije.....</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Razlozi uvođenja normi.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. Norme niza ISO i pregled njihovih zahtijeva.....</b>	<b>17</b>
<b>3.6. Osiguranje kvalitete po ISO normama.....</b>	<b>20</b>

3.7. Značaj ISO normi u poslovanju.....	22
<b>4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU NACIONALNE ZAKLADE ZA RAZVOJ CIVILNOGA DRUŠTVA.....</b>	<b>25</b>
4.1. Uloga Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva.....	25
4.2. Područje djelovanja i uloga u društvu.....	28
4.3. Standardi i mjerila za ostvarivanje financijske podrške programima i projektima udruga.....	31
4.4. Sustav upravljanja kvalitetom u poslovanju Nacionalne zaklade.....	34
<b>5. PROCES DODJELE FINACIJSKIH PODRŠKI ORGANIZACIJAMA CIVILNOGA DRUŠTVA.....</b>	<b>38</b>
5.1. Organizacija postupka dodjele financijskih podrški i prikaz njegova provođenja.....	38
5.2. Razlozi uvođenja ISO norme u postupak dodjeljivanja financijskih podrški.....	41
5.3. Provedba dodjele sukladno ISO normi.....	42
5.4. Socio-ekonomski učinak dodjeljenih financijskih podrški.....	45
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>51</b>



## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada jest upravljanje kvalitetom u poslovnom procesu dodjele financijskih podrški udrugama i ostalim organizacijama civilnoga društva. Cilj je pobliže pojasniti, a zatim i detaljno analizirati kvalitetu kao neizostavan element poslovanja. S namjerom što kvalitetnije razrade tematike rada, cilj obuhvaća i definiranje kvalitete kao elementa poslovanja kroz povijesna razdoblja. Također, naglasak je stavljen i na analizu važnosti kvalitete kao preduvjeta uspjeha u poslovnom svijetu. Cilj je i objasniti važnost uspostavljanja sustava upravljanja kvalitetom, istaknuti i analizirati norme za sustav upravljanja kvalitetom te pobliže prikazati proces dodjele financijskih podrški udrugama s naglaskom na kvalitetu. Rad u svom praktičnom dijelu ne obrađuje kvalitetu u smislu elementa koji predstavlja konkurentsku prednost jer se radi o specifičnom području koje podrazumijeva neprofitne pravne osobe, ali prikazana je važnost značenja kvalitete kao kotačića u poslovanju organizacije kao cjeline i prema svim poslovnim subjektima u okolini. Nadalje, ideja autora orijentirana je prema rezultatima uvođenja sustava kvalitete u poslovanje organizacije s naglaskom na krajnje učinke koje navedeni sustav donosi sa vrlo detaljnim prikazima iz prakse.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Prilikom pisanja diplomskog rada korištena je stručna literatura o sustavima upravljanja kvalitetom, službene mrežne stranice kao i razni zakoni vezani uz kvalitetu kao element poslovanja. U postupku izrade diplomskog rada korištena je Desk research metoda kao osnovna metoda prikupljanja podataka. Praktični dio rada obuhvaća vrlo slikovite primjere iz prakse koji podrazumijevaju pravilnike i ostale propise u skladu s kojima se provodi dodjeljivanje financijskih podrški organizacijama civilnoga društva, a što obuhvaća glavninu tematike rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad započinje opisom nastanka kvalitete i prikazom kvalitete kao jednog od ključnih elemenata poslovanja te evoluciju iste kroz sva povijesna razdoblja u kojima su prisutni njeni razni pojavni oblici. Nakon kronološkog prikaza razvoja kvalitete kroz povijesna razdoblja, slijedi razrada teze koja nameće kvalitetu kao element poslovanja o kojem se vrlo često vode polemike. Što je kvalitetan proizvod ili usluga te koje su značajke tih proizvoda ili usluga neka su od pitanja koja se javljaju na spomen ove teme, a obuhvaćena su u nadolazećim poglavljima. Detaljan prikaz uspostave sustava upravljanja kvalitetom u određenu organizaciju obrazložen je u istoimenom poglavlju, s posebnim naglaskom na aktualne norme koje vrijede na međunarodnoj razini. Uz preduvjete za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom, poglavlje se bavi i načinom na koji je potrebno ustrojiti sustav kako bi se stvorila prihvatljiva okolina za primjenu spomenutog sustava. Obrazloženi su i razlozi uvođenja normi u sustav upravljanja kvalitetom kao i pravilan ustroj dokumentacije koji vodi prema lakšem snalaženju s jedne strane, ali i sistematičnosti s druge strane. Potrebe normizacije i standardizacije uvedenog sustava opisane su u potpoglavlju koje se bavi načinom certificiranja i obrazlaganja uže problematike vezane uz primjer ISO normi. Uz navedene zahtjeve, koje pred poslovni subjekt postavljaju norme niza ISO, rad obuhvaća i iznosi sve koristi koje ISO norme polučuju i sve prednosti koje omogućavaju, u smislu tržišnog položaja, ali istovremeno i unutarnjeg ustrojstva organizacije. Praktičan dio rada posvećen je prikazu sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji. Ne misli se pri tom na isključivo nabranje postupaka koji se javljaju unutar sustava već se pažnja pridaje opisu stvarnih postupaka temeljenih na vjerodostojnim primjerima. Naglasak je stavljen na sustav upravljanja kvalitetom u procesu dodjele financijskih podrški udrugama koje provodi Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva. Pojam civilnoga društva relativno je nepoznat u zemljama mlade demokracije kao što je Republika Hrvatska. U radu je detaljno predstavljeno civilno društvo, uloge koje ono zauzima, svrha postojanja i sve specifičnosti u smislu kvalitete kao prisutnog pojma u njegovu svakodnevnom djelovanju. Obrađuju se razlozi koji dovode do pojave sumnjičavosti u transparentnost poslovanja koja je prisutna kod osoba koje nisu uključene u djelovanje neprofitnog sektora. Jesu li tome krive udruge i način njihovog poslovanja ili nedovoljno dobro postavljen zakonodavni okvir pitanje je na koje će jednim dijelom odgovor dati poglavlja u nastavku. Uvod praktičnog dijela rada posvećen je detaljnom opisu uloge Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva kao vodeće

organizacije u smislu dodjele financijskih podrški udrugama, zakladama, savezima te svim ostalim organizacijama civilnoga društva koje na izravan ili neizravan način djeluju na opću dobrobit. Kroz područja djelovanja koja se teoretski opisuju uz istovremenu upotrebu slikovitih primjera, rad pokušava što vjernije oslikati važnost postojanja Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva kao i osvijestiti ulogu koju navedena organizacija trenutno zauzima. Prilažući primjere iz prakse, razrađuje se i pobliže pojašnjava način ostvarenja financijske podrške koja je korisnicima na raspolaganju. Nakon prikaza Nacionalne zaklade kao institucije te prikaza djelokruga iste, što je nužan preduvjet za daljnje razumijevanje problematike, rad se posvećuje i sustavu kvalitete unutar Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva. Proces dodjele financijskih podrški udrugama, koji čini temelj praktičnog dijela rada, obuhvaća prikaz organizacije postupka dodjele financijskih podrški organizacijama civilnoga društva kao i izazove i prepreke koji se pri tom javljaju. Primarni cilj prikaza procesa dodjele financijskih podrški podrazumijeva davanje uvida u stupanj transparentnosti ali i svrsishodnosti poslovanja udruga. Uzimajući u obzir važnost kvalitete u navedenom postupku, temeljito je obrađeno i pitanje uvođenja ISO norme u postupak dodjele financijskih podrški. S obzirom na činjenicu da je riječ o javnom novcu, detaljno je prikazan i sam postupak provedbe po odredbama ISO norme. Raspodjela javnog novca uvijek izaziva interes kod većine građana. Ako je riječ o područjima koja su poznata užem krugu ljudi, a to neprofitni sektor svakako jest, onda je interes još i veći. U pokušaju izbjegavanja nepotrebnog gomilanja podataka, završni dijelovi praktičnog dijela rada obuhvaćaju prikaz socio ekonomskog učinka kojeg podrške osiguravaju. O spomenutom učinku koji je dokaz kako financijske podrške nisu samo zadovoljenije forme podjele javnog novca, već jamstvo izravnog društvenog i ekonomskog napretka govori se u posljednjem poglavlju rada. Završni dio rada obuhvaća zaključak u kojem je ukratko sažeta cjelokupna tematika s osvrtom i završnim mišljenjem koje podrazumijeva stavove proizašle kao rezultat sustavne analize teme.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE

### 2.1. Povijest kvalitete kao elementa poslovanja

U svijetu radikalnih promjena, po pitanju poslovnih procesa, kvaliteta kao element poslovanja zauzima iznimno važno mjesto. Iako je nekad predstavljala objekt kontrole, danas podrazumijeva element koji treba promatrati u puno širem kontekstu jer obuhvaća preduvjet stvaranja konkurentske prednosti i istovremeno osigurava vrlo širok prostor za uspostavu ispravnog poslovnog pristupa. Pristup kvaliteti, koji je podrazumijevao da potrošač predstavlja kariku u lancu, koja se mora zadovoljiti onim što dobije, bio je aktualan u razdoblju neposredno nakon Drugog svjetskog rata. Obuhvaćao je koncentraciju menadžmenta isključivo na osiguranje količine proizvoda, gdje inovacije u proizvodnji i postupak edukacije osoblja nisu u prvom planu.<sup>1</sup> Tradicionalan pristup kvaliteti čiji je temelj proizvodnja velikog broja proizvoda, smatrao se završnim segmentom poslovnog procesa u smislu kontrole samog proizvoda. Navedeni pristup kvaliteti polako se počeo napuštati u Japanu kada su tamošnje tvrtke već 1950-ih ušle u probleme plasmana vlastitih proizvoda upravo iz razloga inferiornosti u odnosu na kvalitetu proizvoda konkurencije. Tada se prvi put, u smislu pomoći japanskim tvrtkama, javljaju američki stručnjaci u području kvalitete J.M. Juran i W.F. Deming.<sup>2</sup> Nakon pomoći navedenih stručnjaka, rast kvalitete u poslovnim procesima japanskih tvrtki bio je vidljiv već 1970-ih. Novi trendovi usmjeravaju se prema otkrivanju nedostataka za vrijeme trajanja proizvodnoga procesa. Počinje se koristiti statistička kontrola kvalitete te se velika pažnja pridodaje stvarnim potrebama potrošača kako bi se došlo do koncepta tzv. potpune kvalitete. Upravo je navedeni koncept prekretnica kada se govori o pristupu kvaliteti, a zasluge ponajprije idu A.V. Feigenbaumu koji je još 1961. godine izdao svoje najpoznatije djelo Totalna kontrola kvalitete, inženjering i upravljanje.<sup>3</sup> Kvaliteta polako postaje strateški cilj, nadilazi dotadašnje koncepte i počinje obuhvaćati sve dijelove suvremenih organizacija podrazumijevajući pritom razvoj sustava potpunog upravljanja kvalitetom, što je osnovna pretpostavka u kojoj kvaliteta postaje prioritetom konkurentnosti. Upravo je spomenuti koncept japanska automobilska industrija iskoristila kao temelj stvaranja konkurentske prednosti u odnosu na SAD gdje se i dalje zastupao koncept ekonomije obujma uz toleranciju vrlo visoke razine defekata. Proizvođači u SAD-u shvatili su da problem nije u cijenama i ograničavanju uvoza već u konceptu upravljanja kvalitetom tek

---

<sup>1</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 3

<sup>2</sup> Skoko, H., :Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000, str. 16.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 17

sredinom 1980-ih. Japanska automobilska industrija, koja je ponajprije obuhvaćala Toyotu, Mitsubishi i Nissan, razvijala je koncept kvalitete po principu važnosti dolaznih materijala. Važne tvrtke u američkoj automobilskoj industriji poput Forda, General Motorsa i Chryslera počele su također primjenjivati navedenu filozofiju i tako izvršili pritisak na svoje dobavljače te proširili program kvalitete u cijelu automobilsku industriju. Upravo se spomenute zemlje i njihova međusobna bitka za kvalitetu u poslovanju mogu smatrati kolijevkama razvoja znanosti i struke o kvaliteti. Japan kao zemlja koja je kombinirala kvalitetu i produktivnost, a SAD kao zemlja koja je žrtvovala kvalitetu za produktivnost. Kad bi se htjelo podijeliti kvalitetu po određenim povijesnim fazama, onda je moguće načiniti čak šest faza u kojima je vrlo lako prepoznati kvalitetu kao jedan od prisutnih elemenata u poslovanju. Prva faza bi podrazumijevala predindustrijsko doba u kojemu su glavnu riječ imali cehovi kao okosnica feudalnog društva. Iz današnje perspektive navedeno možda djeluje nerealno, ali cehovi su nekoć određivali standarde kvalitete i količine proizvoda koje će biti proizvedene, cijenu materijala, konačnog proizvoda kao i iznose plaća.<sup>4</sup> Proces kontrole kvalitete bio je usko vezan uz same cehove pri čemu je kontrolu obavljao sam vlasnik ceha, poštujući pravila koja su uspostavljena u cehu. Ta zanatska udruženja odnosno cehovi uspostavljala su standarde po kojima su se oblikovali sistemi provjere pridržavanja dogovorenih standarda. U to vrijeme garancija kvalitete osiguravala se ulaganjem u školovanje šegрта kao i obaveznim polaganjem završnog ispita kao dokaza vještine i sposobnosti te kompetencija za obavljanje određenog zanata. U sljedećoj fazi, koju povijesno možemo pripojiti industrijskoj revoluciji, karakteristične su bile značajne promjene u proizvodnji. Počinju se osnivati industrijski gradovi, ponajprije u Velikoj Britaniji. Uvode se i novi principi rada i organizacijske forme koje podrazumijevaju vertikalnu hijerarhiju, podjelu rada, naglašenu specijalizaciju te povećana ulaganja u logistiku i tehnologiju. U navedenim se okolnostima javljaju nove razine u organizacijskim strukturama pa se tako uvode voditelji proizvodnje, radionica, pogona i slično. Sami vlasnici poduzeća prestaju izravno kontrolirati kvalitetu proizvoda, a unutarnju kontrolu preuzimaju specijalizirani radnici tj. kontrolori. U navedenoj fazi na snagu stupa i tzv. Taylorov model znanstvenog menadžmenta koji za svoj osnovni cilj ima povećanje proizvodnosti i opsega proizvodnje kroz postupak unaprjeđenja planiranja.<sup>5</sup> Početkom dvadesetog stoljeća javlja se i treća faza kada je u pitanju razvoj kvalitete, a odnosi se na naznake buduće masovne industrijske proizvodnje kao što su npr. prve proizvodne trake i uniformiranje proizvoda. U tako organiziranoj proizvodnji, radnik na traci nije trebao biti

---

<sup>4</sup> Grubišić, D; Šiško Kuliš M.: Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2010, str. 5

<sup>5</sup> Ibidem, str.6

posebno školovan, zadovoljavao je potrebe poslodavca već i sa osnovnim stupnjem obrazovanja, ali se u smislu kvalitete javljao širi spektar zahtjeva pa su na razini pogona organizirani posebni odjeli čiji je zadatak bio provoditi unutarnju kontrolu kvalitete. Na čelu takvih odjela bili su visoko školovani djelatnici koji su vršili funkciju glavnog kontrolora. Funkcija kontrolora bila je neovisna u donošenju odluka, ali podređena višoj hijerarhijskoj razini, odnosno voditelju proizvodnje. Navedeno razdoblje za kvalitetu je važno ponajprije iz razloga razvoja znanstvene misli. Fokus pažnje stavljen je na procesni pristup, a razvijen je i sustav statističke kontrole kvalitete te tzv. kontrolne karte. U četvrtoj fazi, koja je povijesno vezana uz Drugi svjetski rat, kvaliteta doživljava istinsko priznanje u gospodarstvu. Već spomenuti procesi u industriji Japana i SAD-a karakteristika su ovoga razdoblja u kojem kvaliteta kao element poslovanja doživljava svoj procvat jer se javlja i koncept potpune kontrole kvalitete. U petoj fazi koja obuhvaća razdoblje sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog stoljeća javlja se svijest za uvođenjem kvalitete i u SAD-u i u Europi. Svijet konačno počinje shvaćati kvalitetu kao jedan od osnovnih elemenata u proizvodnji koji jamče uspjeh i element poslovanja bez kojeg se ne može. U završnoj fazi koja traje i danas, kvaliteta postaje proizvodna strategija.

## **2.2. Kvaliteta kao jedan od ključnih elemenata poslovanja u današnje vrijeme**

U vrijeme hiperkonkurencije koje vlada danas, a vrlo vjerojatno će vladati i sutra, izuzetno je česta pojava tehnoloških promjena kako u djelatnostima koje su rezultat novih trendova, tako i u djelatnostima koje svoje korijene vuku iz prošlog stoljeća. Također, vrijeme koje podrazumijeva hiperkonkurenciju nužno donosi jačanje i širenje globalizacije bez koje nije moguće ostvariti bilo kakav gospodarski napredak. 21. stoljeće predviđeno je kao stoljeće kvalitete<sup>6</sup> i upravo u toj činjenici leži ključ zadovoljenja potrošačevih potreba koje su usmjerene u pravcu traženja najboljih proizvoda na tržištu, bez obzira na porijeklo istoga. Proizvod ili usluga koja će biti cjenovno povoljnija i potrošaču dostupnija, neće biti dovoljno dobra ukoliko se istom tom proizvodu ili usluzi ne pridodaju karakteristike koje sadržavaju vrhunsku kvalitetu, odnosno pružaju korist više i zadovoljavaju specifičnu potrebu svakog pojedinog potrošača. Upravo su potrebe potrošača temelj za ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu, one podrazumijevaju, ne samo eliminiranje nedostataka proizvoda ili usluge, već dubinsku analizu usmjerenu u dovođenje proizvoda ili usluge do savršenstva.

---

<sup>6</sup> Lazibat, T. ibidem, str 13.

Uzme li se u obzir sveprisutan trend stalnog inoviranja i ulaganja, ponajprije u istraživačke procese, dolazi se do zaključka kako kvaliteta postaje neizostavan element poslovanja čak i u najmanjim radnim okolinama. Kvaliteta predstavlja mjeru odnosno pokazatelj je obujma uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na nekom mjestu u određenom trenutku.<sup>7</sup> Danas se značajke kvalitete svrstavaju u tri skupine; one koje određuju funkcionalnost, pouzdanost odnosno trajnost te one koje čine hedonistički dodatak proizvodu. S gledišta potrošača, kvaliteta predstavlja razinu ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određenu potrebu. Ako je uporabna vrijednost veća od tražene onda je riječ o luksuznoj robi, ako se radi o kvalitetnoj robi uporabna je vrijednost jednaka traženoj. Situacija u kojoj je uporabna vrijednost manja od tražene rezultira nisko kvalitetnom robom. Poboljšanje kvalitete proizvoda i stvaranje vrijednosti za potrošače treba biti u neprestanoj simbiozi kako bi se poduzeće uspješno borilo s konkurencijom. Kvaliteta nadilazi razine tehničke kategorije i postaje menadžerska kategorija. Često se puta pokazalo i dokazalo da kvaliteta proizvoda ili usluge ima ulogu prekretnice kada je u pitanju zadržavanje postojećeg tržišta ili osvajanje novog. Upravo zato, suvremeni menadžment ispred sebe kao najvažniji zadatak ima uvođenje i upravljanje kvalitetom, budući da kvaliteta u današnje vrijeme obuhvaća cijelu organizaciju. Funkcija upravljanja kvalitetom, o kojoj će kasnije biti riječi, primarna je kad su u pitanju korisnici, ali istovremeno je usko povezana sa svim zaposlenicima neke organizacije, budući da se bitne odrednice modernog menadžmenta odnose podjednako na kupce kao i na djelatnike. Navedeno podrazumijeva situaciju u kojoj samo zadovoljan djelatnik može doprinijeti unaprjeđenju proizvoda koji će zadovoljiti sve potrošačeve potrebe te istovremeno dokazati kako kvaliteta kao instrument u svakodnevnom poslovanju mora biti sveprisutna i služiti svima u njenom okruženju.

---

<sup>7</sup> Ibidem, str.42

### 2.3. Suvremena zbivanja na polju upravljanja kvalitetom

Osnovni preduvjet koji se spominje kada je riječ o kvaliteti jest svjesno upravljanje. Upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije.<sup>8</sup> Postoji čitav niz pristupa upravljanju kvalitetom koji uz svoje specifičnosti imaju nekoliko zajedničkih elemenata.<sup>9</sup> To su ponajprije tzv. SWOT analiza koja podrazumijeva prepoznavanje prilika, prijetnji, snaga i slabosti poduzeća, zatim upravljanje višeg menadžmenta da bi se razvili ciljevi kvalitete i strategije, uključivanje strategija u godišnje poslovne planove te djelovanje linijskih odjela umjesto koncentracije na odjel za kvalitetu. Upravljanje kvalitetom smatra se najvažnijom poslovnom funkcijom. Ono se nadovezuje na osiguranje i kontrolu kvalitete uz istovremeno donošenje strateških odluka od strane uprave. Sinonim za upravljanje kvalitetom je strateško uvođenje kvalitete što je podatak koji otkriva vezu između upravljanja kvalitetom i strateškog planiranja. Iz navedenoga proizlazi zaključak kako upravljanje kvalitetom čini integralni dio strateškog planiranja koji se zasniva kreiranjem misije i vizije što su pravci kojima poduzeće teži i koje slijedi. Prilikom izgradnje sustava za upravljanje kvalitetom od izuzetne je važnosti da svi principi budu ugrađeni u svaki poslovni proces. Menadžment mora ponajprije potaknuti navedene promjene, a zatim ih kroz funkciju vođenja zaposlenih provoditi. Isključivo ona poduzeća, koja sustavno njeguju i razvijaju dobru radnu klimu i odnose prema svojim zaposlenicima i suradnicima, mogu očekivati visoku kvalitetu proizvoda odnosno usluga što će izravno osigurati zadovoljstvo kupaca.<sup>10</sup> Upravo je uključivanje svih članova organizacije u polje upravljanja kvalitetom temeljni preduvjet za ostvarenje tzv. TQM; Total Quality Managementa, odnosno sustava potpunog upravljanja kvalitetom. On podrazumijeva sustav u kojemu je prisutna integracija svih razina i svih zaposlenih u poduzeću. Izvor TQM treba tražiti u revoluciji kvalitete koja se odigrala u Japanu nakon Drugog svjetskog rata. Shvativši da kvaliteta kreće od vrhovnog menadžmenta i širi se na sve razine u poduzeću, Japanci su započeli s integracijom kvalitete u cijelu organizaciju. TQM teoretski djeluje savršeno dobar, ali istovremeno nailazi na podijeljena mišljenja.<sup>11</sup> Iako ga neki smatraju neophodnim u postizanju kompetitivnosti i predstavljaju ga kao osnovni preduvjet uspjeha, drugi TQM vide kao jednu u nizu bespotrebnih izmišljotina menadžmenta. Čak su i vodeći svjetski stručnjaci kvalitete ograđeni kad je u pitanju termin TQM. Tako, primjerice, Deming smatra da je

---

<sup>8</sup> Skoko, H.: ibidem, str 10.

<sup>9</sup> Lazibat, T: ibidem, str 75.

<sup>10</sup> Grubišić, D; Šiško Kuliš M.: ibidem, str. 75.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 214.



problem s navedenim terminom taj što on uopće ne postoji.<sup>12</sup> Stručna literatura, uz to što ne navodi afirmativne stavove stručnjaka po pitanju TQM-a, ne ističe jednu opće prihvaćenu definiciju istoga već navodi čitav niz objašnjenja koja dodatno stvaraju konfuziju oko toga što TQM podrazumijeva. Neovisno o svemu navedenom, TQM se temelji na tri osnovna načela<sup>13</sup> koja obuhvaćaju uključivanje svih zaposlenih, trajno unaprjeđenje i poboljšanje kvalitete kao i stavljanje fokusa na zadovoljstvo potrošača. TQM traži od svih odjela nekog poslovnog kolektiva da definiraju neposredne unutarnje korisnike kako bi postojala mogućnost utvrđivanja pruža li proizvod ili usluga zadovoljstvo korisnicima.<sup>14</sup> Upravo korisnik središte filozofije cijelog TQM koncepta. Pored spomenutog koncepta, moderni trendovi po pitanju kvalitete obuhvaćaju i razvijanje ciljeva odnosno krajnjih rezultata kojima poduzeća teže. Od iznimne je važnosti da ciljevi budu mjerljivi, dostižni, opravdani, razumljivi i prije svega isplativi. Bez obzira na čitav niz različitih tumačenja, upravljanje kvalitetom kao funkcija podrazumijeva usmjerenost na zadovoljenje zahtjeva kupaca. U tom smislu, obuhvaća čitav niz mjera za organiziranje, planiranje, kontroliranje i prikaz svih aspekata relevantnih za kvalitetu. Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća organizacijsku strukturu, procese i sve potrebne postupke koji su nužni za unaprjeđenje unutar svake organizacijske cjeline. Uz spomenuti TQM, u svijetu postoje još i brojni drugi sustavi upravljanja kvalitetom, kao primjerice Six Sigma, ISO 9000, o kojem će biti riječi u nastavku, te Lean menadžment, Kaizen i mnogi drugi. Svi navedeni sustavi upravljanja kvalitetom imaju svoje specifičnosti, ali jedno je sigurno: menadžment poduzeća treba prepoznati stanje i odlučiti koji je princip najučinkovitiji za njihovu organizaciju. Upravljanje kvalitetom revolucionarni je korak u povećanju poslovne učinkovitosti koji je jednako bitan za svako poduzeće, bez obzira na opseg djelatnosti.

---

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem, str.215

<sup>14</sup> Kelly John M.:Upravljanje ukupnom kvalitetom, Potecon, Zagreb, 1997, str. 15.

### **3. USPOSTAVLJANJE SUSTAVA I NORME U PROCESU UPRAVLJANJA KVALITETOM**

#### **3.1. Preduvjeti za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom**

Uz spomenute elemente koje u svom poslovanju poduzeće nužno mora primjenjivati, za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom nužan je princip kontinuiranog unaprjeđivanja. Uvesti sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva nadogradnju odnosno usavršavanje procesa kontrole i osiguranja. Prilikom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom vrlo važno je provesti SWOT analizu kojom se dolazi do osnovnih informacija po pitanju prilika i prijetnji te snaga i slabosti poduzeća. Na osnovu tako dobivenih podataka, menadžment donosi strateške odluke te uključuje strategiju u godišnje poslovne planove. Upravljački ciklus kakav je danas prisutan prvi se puta spominje u radovima francuskog industrijalca Henryja Fayola<sup>15</sup> koji je zagovarao teoriju pet funkcija koje su podrazumijevale planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrolu. Navedene funkcije neophodne su u postupku uvođenja sustava upravljanja kvalitetom, ponajprije iz razloga što predstavljaju temelj za uspješno poslovanje, a samim tim i uspješno upravljanje kvalitetom. Strateško planiranje u izravno je vezano za sustav upravljanja kvalitetom. Ono podrazumijeva detaljan pristup definiranju dugoročnih ciljeva poduzeća. Upravo je definiranje dugoročnog cilja poduzeća nužna za sve daljnje korake, pa tako i za stvaranje preduvjeta za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. Definirati dugoročne ciljeve znači imati viziju položaja i rada poduzeća u budućnosti, istovremeno kombinirajući potencijalne opasnosti iz okoline te vlastite snage i prednosti. Nakon definicije dugoročnih ciljeva, menadžment je pred izazovom koji obuhvaća edukaciju osoblja i pripremu za sustav upravljanja kvalitetom. Uz sve navedeno, neizostavan korak u uvođenju sustava upravljanja kvalitetom svakako je i identifikacija zahtjeva potrošača. Sukladno zahtjevima potrošača i istraživanjima realnih potreba kreće se u proces oblikovanja proizvoda ili usluge. Kao što je već istaknuto, uspostavljanje sustava kvalitete nije proces koji je moguće izvršiti u jednom danu. On podrazumijeva uvođenje postupaka kojima se utvrđuju uzroci nesklada i otklanjaju nedostaci čime se izravno utječe na krajnji rezultat, tj. kvalitetu. Gledajući sustav upravljanja kvalitetom kao cjelinu, može se reći kako ono zapravo obuhvaća nadzor i upravljanje proizvodnim procesom na način koji osigurava ispunjavanje unaprijed

---

<sup>15</sup>Lazibat, T.:ibidem, str. 74

zadanih uvjeta. U situaciji kada je upravljanje kvalitetom usmjereno u pravcu proizvodnog procesa, osiguranje kvalitete podrazumijeva povećanje kvalitete proizvoda bez grešaka, povećanje proizvodnosti uz istovremeno skraćanje ciklusa proizvodnje kao i povećanje pouzdanosti i proizvodnosti provjeravanja kvalitete.

### **3.2. Organizacija i struktura sustava**

Nakon što su ispunjeni svi preduvjeti za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, otvara se mogućnost organiziranja unutarnjeg sustava upravljanja kvalitetom i strukturiranja procesa koji sudjeluju u poslovanju. Organizirati sustav upravljanja kvalitetom ne znači samo uvesti standarde kvalitete u sve razine poduzeća, već ono podrazumijeva pridržavanje osnovnih smjernica koje su garancija dugoročne održivosti sustava kvalitete. Svaka organizacija u svojoj osnovnoj misiji mora imati dobro definiranog korisnika, budući da kvaliteta predstavlja onu vrijednost koju odredi korisnik.<sup>16</sup> Iz navedenog proizlazi da se inovativnost, kao jedan od najjačih aduta u tržišnoj utakmici, javlja kao rezultat poznavanja vlastitih korisnika. Upravo poznavanje korisnika proizvoda ili usluga jamči mogućnost djelovanja korak ispred konkurencije jer se na osnovu prepoznatih zahtjeva može predvidjeti što su i kakve su želje korisnika u budućem razdoblju. Na osnovu toga može oblikovati proizvod ili usluga koja će s jedne strane zadovoljiti njihove potrebe, a s druge donijeti konkurentski odmak te s treće profit organizaciji. Korisnik usluga ili proizvoda neke organizacije njezin je pokretač budući da se svaki njegov zahtjev i želja transformiraju u pripadajući unutarnji zahtjev organizacije. To podrazumijeva da se svim zahtjevima klijenata mora pristupiti s puno pažnje i organizirano kako bi princip rada organizacije i poslovni procesi vršili svoje zadatke uz istovremeno prilagođavanje potrebama klijenata. Postoje tri osnovne funkcije<sup>17</sup>; poboljšanje odnosa s klijentima, zadržavanje postojećih i osvajanje što više novih. Jedna od ključnih koristi prilikom usmjerenosti na klijente je povećanje prihoda i udjela na tržištu. Ne smije se izostaviti niti korisnikova privrženost kada je u pitanju buduća suradnja. Navedene koristi valja čuvati svakodnevnim istraživanjima i razumijevanjem potreba i očekivanjima korisnika kao i sustavnim upravljanjem odnosima sa klijentima. Pored poznavanja kupaca vrlo je važna i funkcija vođenja u organizaciji. Iako djeluje zahvalno, uloga vođe nije nimalo laka iz više razloga. Prvi od njih svakako je odgovornost, zatim slijede organiziranje, moć uvjeravanja, zainteresiranost, razumijevanje i drugo. Želi li se osigurati

<sup>16</sup> Oslić, I.: Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P.Consult, Zagreb, 2008. str.71

<sup>17</sup> Grubišić, D; Šiško Kuliš M.: ibidem, str.84

pravilno uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, od presudne je važnosti da vođa organizacije ima moć razumijevanja s jedne, ali i autoriteta te postavljanja hijerarhije zapovijedanja s druge strane. Poznavati potrebe zaposlenika je poželjno i nužno, ali postojanje pravila je neizostavan dio u svakom procesu vođenja. Svaki pravi vođa trebao bi promicati otvorenu komunikaciju s puno dijaloga kako bi iz zaposlenika izvukao najbolje, te osigurao međusobnu pomoć. U slučaju da okruženje zaposlenika omogućava njegovu potpunu uključenost s ciljem doprinosa rješavanja problema, prisutan je osjećaj stvarnog doprinosa kod svakog zaposlenika i navedena situacija jamči određenu sigurnost. Vođenje zaposlenika obuhvaća školovanje i uvježbavanje te usmjeravanje u skladu s jasno postavljenom vizijom poduzeća. Uz funkciju vođenja, prisutno je i uključivanje svih zaposlenika. Proces u kojem je svaki zaposlenik uključen u odražavanje određene razine kvalitete neizostavan je element u poslovanju, budući prihvaćanje odgovornosti za svoj dio posla uvjetuje zaposlenika da posao obavlja odgovorno i u skladu s postavljenim standardima kvalitete. Nakon tako postavljenih preduvjeta moguće je provesti aktivno traženje prigoda za poboljšanje, motivaciju te nagrađivanje zaposlenika. Rezultat toga je razvijanje osjećaja ponosa zbog pripadnosti organizaciji. Sve navedeno ostvaruje se putem procesnog pristupa koji uključuje definiranje samih procesa, ulaza i izlaza koji na njih utječu te procjene mogućih rizika. Svaki poslovni proces rezultat je slijeda radnih aktivnosti s obzirom na vrijeme i mjesto, koje imaju svoj početak i kraj, te jasno definirane strukture. Kod procesnog pristupa važno je jasno postaviti dosljednu strukturu koja rezultira činjenicom da je procesni pristup jedna od okosnica svih modela upravljanja kvalitetom. Nakon tako provedenog postupka moguće je izvršiti sustavni pristup koji vodi k definiranju sustava, a koji utječe na dani cilj. Cilj obuhvaća ograničenje resursa prije akcije, te strukturiranje sustava radi postizanja cilja na najučinkovitiji način. Prije svega, sustavni pristup poslovanju odnosno upravljačkim procesima za krajnji cilj ima povećanje efikasnosti poslovanja uz istovremenu usmjerenost na postizanje interakcije pojedinih komponenti sustava. Uz utvrđivanje očekivanja, potreba i želja kupaca, ovaj pristup podrazumijeva još i utvrđivanje politike kvalitete i ciljeva za organizaciju kao i utvrđivanje procesa i odgovornosti. Sve navedeno nema perspektivu ako nije uključeno kontinuirano poboljšanje koje treba biti stalni cilj organizacije, bez obzira u kojoj se poziciji u odnosu na konkurenciju ono nalazi. Kontinuirano poboljšanje je kompleksan proces i podrazumijeva neprekidno ulaganje u unaprjeđenje proizvoda ili usluge, ali i procesa, sustava te svakog zaposlenika unutar organizacije. Kod navedenog pristupa ističe se princip unaprjeđivanja svih čimbenika koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute. Kontinuirano poboljšanje kao glavnu korist ističe prilagodljivost odnosno mogućnost brze reakcije prema

svim prilikama ali i napredak performansi kroz poboljšanja organizacijskih mogućnosti. Prepoznavanje područja u kojima je moguće ostvariti napredak, kad se govori o svakom pojedinom zaposleniku, može se ostvariti putem samoprocjene sukladno kriterijima poslovne izvrsnosti. Samoprocjena je odličan proces kad je u pitanju periodično ocjenjivanje samoga sebe i uočavanja područja koje je moguće usavršiti. Kad se govori o poboljšanju, svakako je neizostavan spomenuti PCDA krug odnosno Demingov krug.<sup>18</sup> On podrazumijeva metode i alate neprekidnog poboljšanja obuhvaćene pod četiri osnovna elementa: planiraj, izvrši kontroliraj i djeluj. Povrh svega, u ugradnji samog sustava upravljanja kvalitetom nužna je orijentacija na činjenični pristup odlučivanju. Osigurati točnost, pouzdanost i dostupnost podataka i informacija u svakom trenutku nije samo potreba već je to i svojevrsna dužnost svakog od zaposlenika. Vrlo je važno odlučivanje i poduzimanje poteza temeljenih na rezultatima odgovarajuće analize iskustva i intuiciji. Donošenje odluka unutar organizacije proces je koji se nužno mora temeljiti na vjerodostojnim podacima i informacijama. Na taj način stil upravljanja bi svoje odluke temeljio na vjerodostojnim činjenicama. Postoje dva osnovna načina odlučivanja<sup>19</sup>; jedan se odnosi na racionalno-analitičku analizu, a drugi na intuitivno-emocionalnu. Važno je da odluke koje donese menadžment, neovisno o vrsti pristupa i načinu odlučivanja, budu mjerljive i pristupačne kako bi ih svaki djelatnik mogao razlučiti i shvatiti koja je odluka donesena i na koji način. Donošenje odluka na temelju činjenica kao ključnu korist ima povećanje sposobnosti prikaza učinkovitosti. Činjenični pristup odlučivanju je metodologija analiziranja povratnih informacija iz sustava neke organizacije. U nekim slučajevima ta metodologija može pokrivati veliko područje primjene u bilo kojem segmentu organizacije, ali u svakom slučaju treba se zasnivati i temeljiti na potpuno vjerodostojnim informacijama budući da je činjenični pristup nit vodilja svih načela koja su u procesu primjene unutar organizacije. Kao posljednji, ali ne i manje važan element u uvođenju sustava upravljanja kvalitetom, postavljanje je uzajamno dobrih i korisnih odnosa s dobavljačem. Dobavljač i proizvođač su u neprestanoj suradnji i međuovisnosti, te je s toga nužno postaviti sustav jasnih i otvorenih komunikacija, prepoznavanje potreba kao i poticanje zajedničkog razvoja. Navedeni element u uvođenju sustava upravljanja kvalitetom važan je kada se govori o povećanju vrijednosti kako s jedne tako i druge strane. Stvaranjem povjerenja i partnerskih odnosa uvelike se olakšava dugoročno i kratkoročno planiranje, ulazak na nova tržišta kao i poboljšanje efikasnosti. Sve navedeno vodi krajnjem cilju koji je kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda. Neke od ključnih koristi, koje je moguće

---

<sup>18</sup> Ibidem, str. 73

<sup>19</sup> Ibidem, str. 98

ostvariti dobrim odnosima s dobavljačima vidljive su kroz povećanje stvaranja vrijednosti za sve partnere kao i prilagodljivosti te brzinu zajedničke reakcije. Prisutna je optimizacija troškova kao i mogućnost ujedinjavanja znanja, iskustava i informacija potrebnih za ostvarivanje poboljšanja poslovanja.

### **3.3. Ustroj dokumentacije**

Svaki sustav kvalitete potrebno je dokumentirati. Dokumenti sustava kvalitete su: politika i ciljevi kvalitete, poslovnik kvalitete, procedure, radne upute i svi zapisi.<sup>20</sup> Norme niza ISO, o kojima će kasnije biti riječi, zahtijevaju definiranje, dokumentiranje i provođenje postupaka u vezi poslova osiguranja kvalitete kao i sakupljanje, označavanje, te postojanje, u svakom trenutku, zapisa koji omogućavaju uvid u stanje kvalitete proizvoda, mjerila odstupanja.<sup>21</sup> S jedne strane ustroj dokumentacije je opsežan posao i stvara izazov za svaki menadžment, dok s druge predstavlja garanciju lakšeg snalaženja, preglednost, sustavnost, organiziranost i u konačnici mogućnost lakšeg kontrolinga, pa i nadzor poslovanja u smislu stalnog očuvanja i unaprjeđenja kvalitete. U pravilu, svaki poslovni kolektiv na neki način ima ustrojenu dokumentaciju koja je vezana uz kvalitetu kao jedan od ključnih elemenata suvremenog poslovanja. Poslovi osiguranja kvalitete nisu samo dokumentiranje prigovora klijenata već obuhvaćaju puno širi sustav koji, između ostalog, obuhvaća i troškove kvalitete, kvalitetu materijala ili same usluge odnosno proizvoda, nadzor dokumentacije, postupke u vezi s pritužbama i sve ostale elemente koji su vezani uz kvalitetu, a koje je potrebno dokumentirati kako bi se cjelokupni sustav unaprijedio i osigurao kontinuitet. Dokumentiranje nužno mora biti sustavno, cjelovito i prilagodljivo promjenama. U kriterijima ranije spomenutih normi niza ISO izričito se zahtijeva da menadžment strogo ustroji dokumentiranje postupaka koji se kontinuirano ili povremeno provode u praksi kako bi se bez problema i u bilo kojem trenutku moglo pristupiti zapisima o kvaliteti proizvoda. Unaprjeđenje dokumentacije za osiguranje kvalitete moguće je vršiti u pogledu:<sup>22</sup> uvođenja sistematizacije u poslove osiguranja kvalitete, proširenje područja na koje poslovi osiguranja kvalitete imaju utjecaj, prilagođavanje promjenama unutar organizacije, omogućavanje dopuna i izmjena već

---

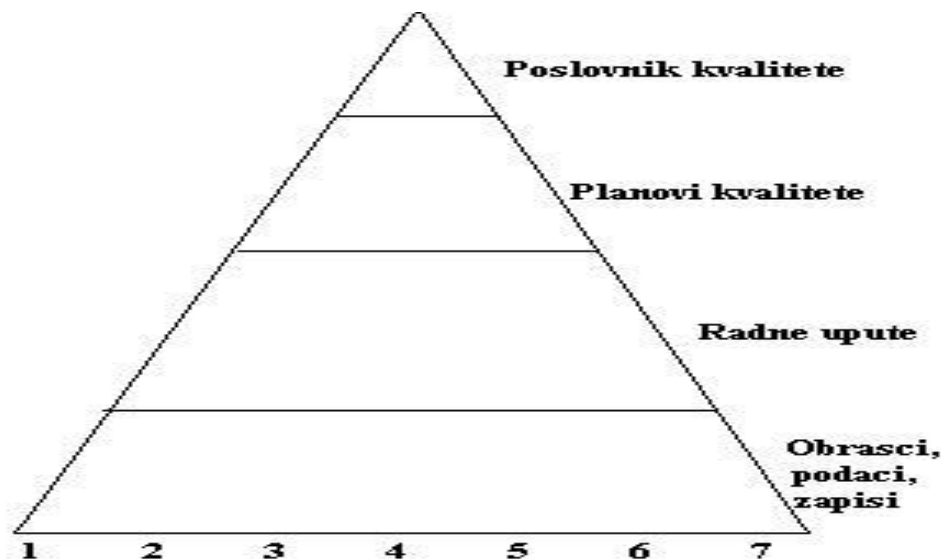
<sup>20</sup> Kondić, Ž: Kvaliteta i ISO 9000:primjena, Tiva, Varaždin 2002., str. 383.

<sup>21</sup> Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik/Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 1991, str.57

<sup>22</sup> Ibidem, str. 62

primijenjenih postupaka rada, stvaranje podloga za obrazovanje izvršitelja u postupcima osiguranja kvalitete te svakako jasnog i jednoznačnog opredjeljivanja odgovornosti za poslove osiguranja kvalitete. Kada se govori o distribuciji dokumentacije, u skladu s normama kvalitete, svako umnožavanje i razdiobu potrebnih procedura, uputa i specifikacija potrebno je detaljno osigurati i organizirati. Svaki ustroj dokumentacije mora biti svrsishodan, razumljiv i mora odavati sliku dobre organiziranosti unutar poslovanja. Na taj način može u potpunom opsegu pridonijeti svojem primarnom cilju, a to je sustavnost, organiziranost, preglednost i u konačnici povećanje radne učinkovitosti kroz prizmu olakšavanja radnih zadataka. Hijerarhijski prikaz koji slijedi jasno prikazuje ustroj dokumentacije koja je posložena u pet razina koje simboliziraju stupnjeve nastajanja i odlučivanja.

Slika 1. Ustroj dokumentacije o kvaliteti po hijerarhijskom obliku



- 1: Marketing**
- 2: Razvoj**
- 3: Nabava**
- 4: Proizvodnja**
- 5: Upotreba**
- 6: Troškovi**
- 7: Kadrovi**

Izvor: Vlastita obrada autora prema Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik/Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 1999.

### 3.4. Razlozi uvođenja normi

Kao što je ranije spomenuto, uspjeh u poslovanju nije moguće ostvariti preko noći i kratkoročnim ulaganjima. Identičan slučaj je s uspostavljanjem normi u sustave upravljanja kvalitetom. Postoji li potreba za uvođenjem normi onda se taj proces mora provesti organizirano i planirano. Norme u poslovanju se u pravilu uvode ponajprije radi osiguranja višeg stupnja kvalitete, standardiziranja postupaka i tržišnog napretka. Jedan od glavnih razloga za uvođenje normi svakako je usmjeravanje ciljeva poduzeća u točno određenu točku koja će omogućiti njihovu mjerljivost. Nadalje, norme se uvode i kako bi se tijekom vremena potakla kontinuirana poboljšanja. Ona nisu rezultat uvođenja normi, već su sklop cijelog niza postupaka koje rukovodstvo treba provesti, ali je važno da upravo putem uvođenja normi postupak poboljšanja dobiva dimenziju kontinuiteta, trajnosti i sigurnosti. Jedan od dobrih razloga za uvođenje normi svakako je i mogućnost ukazivanja na neotkrivene zahtjeve korisnika. Povrh svega, uspostavom normi, uz činjenicu da se osigurava određena razina kvalitete, potiču se i vrlo proaktivna rješenja koja unose natjecateljski duh u poslovanje i potiču proces inovacija te osiguravaju odmak od konkurencije. U situaciji kada se organizacija nađe pred izazovom ili problemom s kojim se do tada nije susretala, norme koje su uvedene omogućuju lakše savladavanje prepreke do konačnog cilja. Sve su to prednosti koje objašnjavaju zašto je potrebno uvesti normu u poslovanje. Uvođenje normi nije proces kojem ne prethodi priprema. Štoviše, za uvesti normu u poslovanje potrebno je provesti čitav niz pripremnih radnji kako bi se poslovanje dovelo na razinu zadovoljenja određene norme, te što je još i važnije, od te iste norme ostvaruje se korist, odnosno da ona doista služi svrsi. Jedan od glavnih ciljeva uvođenja bilo koje norme u poslovanje jest taj što norma nužno vodi u neprekidno poboljšanje. Navedena teza svoju potvrdu nalazi u činjenici da se današnje norme sastoje od propisivanja zahtjeva na sastavnice sustava kvalitete važnih za potpuno ispunjenje zahtjeva kupaca, te neovisne unutarnje i vanjske ocjene kao i ocjene najvišeg vodstva organizacije.<sup>23</sup> Uvesti normu u poslovanje znači imati viziju poslovanja u budućnosti, sliku poduzeća na tržištu koje opslužuje i vidjeti korak ispred konkurencije. To podrazumijeva i spremnost na izazove koji se javljaju prilikom uvođenja novih elemenata u poslovanje, a s ciljem podizanja razine kvalitete poslovanja kao i zadovoljstva unutar vlastitog radnog kolektiva. Norme u poslovanju garancija su prepoznatljivosti kvalitete i korisniku omogućuju svojevrsnu potvrdu vrijednosti proizvoda ili usluge koju poduzeće pruža. Uvođenje normi u

---

<sup>23</sup>Oslić, I. Ibidem, str. 65



poslovanje dokaz je osviještenosti najviših razina vodstva, te istovremeno iskazivanje želje za poboljšanjem, napretkom, ali i nadmetanjem sa konkurentima na tržištu. Navedeni postupak znači biti svjestan da izazovi koje norme predstavljaju nisu nesavladivi za poduzeće, te da će upravo njihovo savladavanje biti garancija uspjeha, podizanja razine kvalitete stepenicu više i dovesti do novih korisnika, što i jest krajnji cilj svakog pravilno ustrojenog vrhovnog vodstva.

### **3.5. Norme niza ISO i pregled njihovih zahtjeva**

Tržišta koja su relativno malog opsega i koja ne čine velik udio na vanjskotrgovinskoj karti svijeta, a takvo je tržište Republike Hrvatske, nose sa sobom i određeno ograničenje po pitanju plasmana proizvoda i usluga onih poslovnih subjekata koji na tom tržištu aktivno sudjeluju. Činjenica je da se na malom tržištu vrlo teško stvaraju konkurentska mjesta, a uz to svakako je i manja vjerojatnost ostvarivanja konkurentske prednosti, stoga većina poslovnih subjekata orijentira svoju proizvodnju prema izvozu. Prilikom opredjeljivanja na izvoznu strategiju jasno je kako se na stranim tržištima, na kojima djeluju zakoni globalne ekonomije, javlja potreba ustroja poslovnih procesa na način i u skladu s određenim kriterijima kvalitete kako bi proizvod ili usluga zadovoljavao prepoznatljive zahtjeve, te bio prihvatljiv i najudaljenijem korisniku. Navedeni pristup nužno je doveo do svojevrsnog uvođenja normi tj. normizacije. Upravo je potreba normizacije dovela do uvođenja niza normi ISO 9000 i to u trenutku kad je bio očigledan rast potreba za normizacijom na međunarodnom planu. Taj certifikat kvalitete korisniku bi pružao jamstvo kako se iza navedene oznake krije provjeren i pouzdan proizvod, odnosno usluga koja je zadovoljila određene kriterije kvalitete koji su postavljeni na međunarodnoj razini. Sjedište organizacije ISO nalazi se u Genevi, svaka zemlja članica ima svog predstavnika unutar te organizacije odnosno opunomoćenu normizacijsku organizaciju. Članstvo Republike Hrvatske u ISO organizaciji obnaša Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo. Prilikom uvođenja norme od izuzetne je važnosti koliko postojeći sustav kvalitete dobro funkcionira. Vrijeme koje protekne od odluke da se uvede poslovanje po ISO normi i samog dobivanja certifikata dugo je. U pravilu ovisi o nizu čimbenika od kojih svakako treba istaknuti motiv najviše razine menadžmenta u poduzeću koji primjenu norme moraju shvatiti kao obvezu. Nakon toga vrlo važan čimbenik je stupanj obrazovanja i informiranost djelatnika kao i organizacijska struktura. Postupak je uvelike skraćen ukoliko je stupanj raspoloživosti resursa visok, a pažnju treba posvetiti i pravilnom

odabiru postupka za implementaciju.<sup>24</sup> Nadalje, menadžment nužno mora imati vrlo jasno razlučene zahtjeve zbog kojih ima želju za uvođenjem normi niza ISO. Prvo spominjanje ISO normi, kada se govori o kvaliteti i sustavima kvalitete, započinje 1987. godine. Norme su se počele uvoditi, a zatim i postupno razvijati sukladno ranije spomenutim fazama razvoja kvalitete unutar poslovanja koje koreliraju s povijesnim razdobljima, a djelovale su kao svojevrsna garancija korisniku bez obzira u kojem se dijelu svijeta nalazio. Norme za kvalitetu proizvoda nastajale su prije svega u najvećim odnosno najbogatijim vojskama svijeta, a prve norme, uz vojsku, bile su namijenjene za pojedina područja rada. Vršnjavanje kvalitete u ranijim fazama razvoja vršilo se pomoću uspoređivanja, a svoje zahtjeve po pitanju kvalitete korisnik je izlagao u elementima ugovora. Kao što je ranije spomenuto, norme niza ISO svoje prvo izdanje doživjele su 1987. godine kada je međunarodna organizacija jasno uvidjela značaj i bit kvalitete, te kao rezultat polučila sustav za osiguranje kvalitete pod nazivom ISO 9000xx koji je predstavljao zaštitu kupaca kroz propisan, uveden, dokumentiran i redovito nadziran sustav za održavanje kvalitete.<sup>25</sup> Upravo su spomenuta prva izdanja normi niza ISO predstavljale temelj za uvođenje nacionalnih normi u većini europskih zemalja. Taj je događaj označio potpuno nov način shvaćanja teorije i prakse kvalitete u poslovanju. Unatoč vrlo velikim novinama, promjenama na području shvaćanja kvalitete, ali i podizanja svijesti, prvo izdanje normi niza ISO ostavilo je prostora za doradu. Drugu generaciju ISO normi čine one iz 1994. godine. Predstavljaju svojevrsnu doradu odnosno reviziju prve generacije ponajprije iz razloga jasnijeg definiranja pojmova i sveobuhvatne terminologije kao i kompletiranja niza normi, te izrade dodatnih uputa i putokaza u primjeni. Nadalje, javila se i potreba proširivanja područja specijalističkih uputa za druge norme, dorada uočenih nedorečenosti i propusta. Sadržaj pojedinih zahtjeva pretrpio je kozmetičke promjene. Treća generacija bila je nešto radikalnija o čemu svjedoči i naziv „velika revizija“.<sup>26</sup> Glavni razlog svakako je bila primjedba normama iz 1994. godine koje su poticale gomilanje dokumentacije, te zračile birokracijom i ograničenjima.<sup>27</sup> Navedena revizija provedena je temeljem filozofije ISO norme koja je propisivala preispitivanje važećih propisa svakih pet godina. U tim preispitivanjima nužno je utvrditi postoji li potreba za izmjenama, revizijom, temeljnim promjenama ili pak povlačenjem. Govoreći o uvođenju normizacije u poslovanje,

---

<sup>24</sup> Kondić, Ž: ibidem str. 49

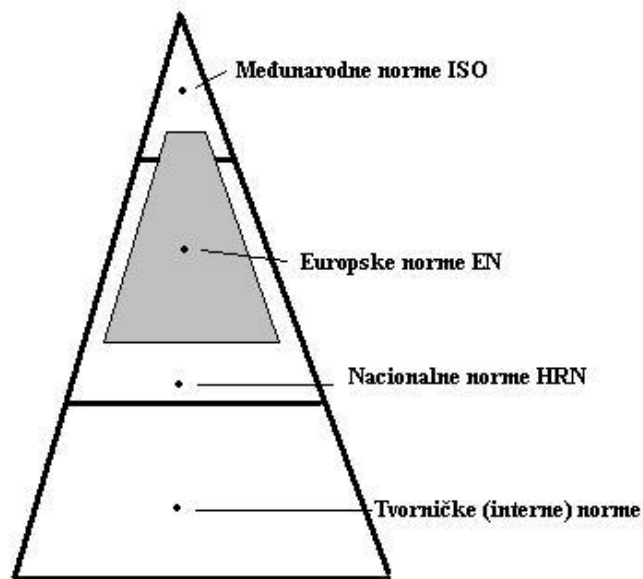
<sup>25</sup> Ibidem, str. 54.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 56

<sup>27</sup> Štajdohar-Pađen, O: Plivati s ISO-om i ostati živ, Kigen, Zagreb, 2009. str.57

niže je piramidalno prikazan sustav normizacije, gdje je jasno istaknuto kako su najvažnije međunarodne ISO norme ispod kojih se nalaze Europske odnosno Nacionalne norme (u slučaju Republike Hrvatske to su norme pod oznakom HRN), a u dnu piramide, kao ništa manje važan element, su tvorničke odnosno interne norme.

Slika 2. Piramidalni prikaz normizacije



Izvor: Vlastita obrada autora prema Kondić, Ž: Kvaliteta i ISO 9000:primjena, Tiva, Varaždin 2002.

Radi lakšeg shvaćanja ISO normi iste valja sistematizirati serijom od pet standarda. Tako se standardi ISO 9000 odnose na osnovne definicije, principe kao i specifične situacije u odnosima između kupca i proizvođača pri izboru odgovarajućeg standarda. Serija ISO 9001, 9002, te 9003 za glavni cilj imaju uspostavu kvalitete za vanjske svrhe u odnosu na zahtjeve kupca. ISO 9001 odnosi se na osiguranje kvalitete u razvoju, konstrukciji, proizvodnji, instalaciji i servisiranju. U pogledu sadržaja elemenata kvalitete ovaj je standard svakako najpotpuniji. ISO 9002 odnosi se na osiguranje kvalitete u proizvodnji i instalaciji. Za razliku od prethodnog modela, model ISO 9002 ne sadrži zahtjeve za razvoj i servisiranje. Ta činjenica podrazumijeva da u proces razvoja kupac nije uključen, te da poduzeće samo odlučuje o istome. ISO 9003 odnosi se na osiguranje kvalitete u završnoj kontroli i

ispitivanju. U primjeni je onda kad poduzeće opskrbljuje proizvode nepoznatog porijekla sa stajališta osiguranja kvalitete tako da se proizvodi moraju preispitati i kontrolirati. ISO 9004 odnosi se na smjernice i u pravilu je u primjeni u internom dijelu provedbe sistema kvalitete poduzeća. Sustav kvalitete po navedenom elementu sačinjen je od organizacijske skupine, ekonomskih aspekata te procesa proizvodnje.<sup>28</sup> S ciljem boljeg objašnjenja načina djelovanja normi valja istaknuti kako one ne predstavljaju obvezu odnosno nužnost. Obveza se odnosi na primjenu tehničkih standarda, sigurnost uporabe proizvoda ili usluge kao i zaštitu zdravlja i okoliša. Norme su prepuštene tržišnim zakonima i zahtjevima korisnika koji svojim odabirom tjeraju proizvođača da proizvod ili uslugu uskladi s njegovim zahtjevima i omogući jamstvo iza kojeg stoje provjerene metode analize i kontrole.

### **3.6. Osiguranje kvalitete po ISO normama**

Kada se govori o postupcima uspostave odnosno osiguranja kvalitete po normama niza ISO u poslovanju, uočava se kako standardi navedenog niza zapravo samo ukazuju na koji način je potrebno uspostaviti, dokumentirati, te održavati sustav kvalitete u nekom poduzeću. Osiguranje kvalitete ne propisuje način izrade određenog proizvoda ili usluge, i u tom smislu nije jamstvo korisniku već korisnik pod oznakom ISO certifikata dobiva potvrdu da je u načinu poslovanja uveden sustav upravljanja kvalitetom koji jamči stalno unaprjeđenje. Certifikati kvalitete nisu jamstvo zadovoljstva korisnika proizvodom ili uslugom iz razloga što se o tome treba brinuti menadžment koji proizvod odnosno uslugu nužno mora odvesti u smjeru zadovoljenja potreba svojih korisnika. Trendovi na polju upravljanja kvalitetom govore kako su prisutne potrebe za sistemom kvalitete čiji je zadatak osiguranje kontinuiranog provođenja svih aktivnosti koje utječu na kvalitetu. Povjerenje na poslovnom planu, kad je u pitanju sustav upravljanja kvalitetom, puno je važnije od povjerenja u sami proizvod. Danas je gotovo uobičajena praksa da dobavljači u velikim industrijskim granama kao što su automobilska industrija, industrija elektronskih uređaja, kemijska industrija i sl. djeluju u skladu s ISO normama jer time jamče određene standarde u svom poslovanju. Kod norme ISO 9001, kada se govori o standardima kvalitete, ističu se sljedeći elementi<sup>29</sup>: odgovornost menadžmenta, sustav upravljanja kvalitetom, provjera i nadzor ugovora,

---

<sup>28</sup> Bakija, I, ibidem, str. 44

<sup>29</sup> Bakija, I.: Ibidem, str. 49

upravljanje kvalitetom u razvoju, upravljanje dokumentacijom, nabava, proizvodi od kupca za dalju ugradnju, identifikacija i slijeđenje proizvoda, upravljanje procesom proizvodnje, kontrola i ispitivanje uz kontrolnu, mjernu odnosno ispitnu opremu, zatim status kontrole i ispitivanja, postupanje s neusklađenim proizvodima, akcije korekture, rukovanje, skladištenje, pakiranje i isporuka, podaci i zapisi o kvaliteti, interni audit kvalitete, osposobljavanje, servisiranje i statističke tehnike. Prikaz trenutno važećih ISO normi istaknut je sa svrhom naglašavanja uloge i mjesta međunarodnih ISO normi.

Slika 3. Pregled ISO normi u Republici Hrvatskoj u sustavu upravljanja kvalitetom

## HRN EN ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom

<b>HRN EN ISO 9000:2008</b>	4. izd.	pp	(hr,en,fr,de)	TO 176
<i>Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik (ISO 9000:2005; EN ISO 9000:2005)</i>				
<i>Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005; EN ISO 9000:2005)</i>				
<b>HRN EN ISO 9001:2009</b>	5. izd.	pp	(hr,en)	TO 176
<i>Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2008; EN ISO 9001:2008)</i>				
<i>Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2008; EN ISO 9001:2008)</i>				
<b>HRN EN ISO 9004:2010</b>	3. izd.	pr	(en)	TO 176
<i>Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom (ISO 9004:2009; EN ISO 9004:2009)</i>				
<i>Managing for the sustained success of an organization -- A quality management approach (ISO 9004:2009; EN ISO 9004:2009)</i>				

Izvor: Službena internetska stranica Hrvatskog zavoda za norme: [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr)  
(3.1.2015.)

### **3.7. Značaj ISO normi u poslovanju**

Danas je gotovo nezamislivo da ozbiljna organizacija djeluje na međunarodnom tržištu i sudjeluje u vanjskotrgovinskoj razmjeni bez određenog stupnja zadovoljenja kvalitete. Normirati poslovanje organizacije podrazumijeva svođenja radnih postupaka u prihvatljive okvire po pitanju kvalitete. Cilj uvođenja normi u poslovanje organizacije je osiguranje prikladnosti proizvoda ili usluge da u određenom trenutku služi svrsi, odnosno da mu je namjena upravo onakva kakva bi trebala biti, da zadovolji svakog korisnika kojemu je namijenjena. Sustav upravljanja kvalitetom nije samo nužan, već se on nameće i kao alat za postizanje promjena i osvajanje onih tržišta koja su manje zahvaćena. Također, kako je već istaknuto, koristeći normu ISO izdaje se jamstvo korisniku kako su njegove potrebe pod stalnim praćenjem te je upravo on u centru kada se govori o osmišljavanju, oblikovanju, upravljanju i pružanju usluge ili proizvoda. ISO certifikat nije samo posebno uokvireni komad papira na zidu ureda direktora kojim se dokazuje kako organizacija posluje u skladu s zahtjevima ISO, već su to široko prihvaćeni i u svijetu prepoznatljivi zahtjevi za upravljanje kvalitetom. U situacijama kada se poslovanje počinje širiti povećava se i opseg cjelokupnog posla, u smislu povećanih zahtjeva na svim razinama hijerarhijske strukture. To podrazumijeva činjenicu kako je broj zaposlenih u porastu, javljaju se brojni drugi dobavljači, širi se broj korisnika proizvoda odnosno usluga, mijenja se tržišni udio poduzeća, te isto tako javlja se i potreba za racionalizacijom troškova uslijed povećanog opsega posla. Sve navedeno slikovito prikazuje situaciju u kojoj normizacija poslovanja predstavlja jedini logičan korak kako bi se poslovanje unaprijedilo, odnosno bolje organiziralo. Upravo se tu javlja ISO norma kao jamstvo menadžmentu, ali i korisnicima, kako bi se dokazalo da se svim radnim zadacima upravlja u skladu s uspostavljenim sustavom upravljanja kvalitetom. Značaj ISO normi u poslovanju vrlo je velik uzme li se u obzir da predstavlja temelj unutarnjem okruženju kako bi dobilo predodžbu o tome koliki je udio svakog pojedinog zaposlenika u organizaciji. Pravila po kojima svaki zaposlenik mora postupati, a koja su u skladu s ISO normama doprinose boljoj organizaciji, lakšem snalaženju i učinkovitijem nadzoru unutar iste koji u konačnici vode k uređenijem poslovanju s vrlo visokim stupnjem učinkovitosti. Bez pretjerivanja se može reći kako unutarnji ustroj organizacije predstavlja temelj za tržišni nastup, odnosno, ukoliko unutar organizacije ne postoji dobro ustrojen sustav kontrolinga i kvalitete, tržišni nastupi u pravilu završavaju poraznim pokazateljima. Ponajprije se misli na sustav upravljanja kvalitetom na svim razinama u organizaciji koji djeluje na način da mu se svakodnevno pristupa s željom kontinuiranog unaprjeđivanja, ali istovremeno i svojevrsnom rutinom rada,

uz svijest da je on prisutan i unutar organizacije, bez stvaranja dodatnog pritiska kako svi radni zadaci moraju isključivo biti u skladu sa standardima i normama budući to polučuje suprotne učinke. Sustav upravljanja kvalitetom koji je ustrojen unutar organizacije, a u skladu je sa ISO propisima, mora biti jasno predložen svakom zaposleniku jer ta činjenica predstavlja garanciju pravilnog izvršavanja radnih zadataka. U većini slučajeva postupanje u skladu s normama i kvalitetom uvjetovano je automatizmom, odnosno navikama zaposlenika koji svakom problemu pristupaju savjesno, ali istovremeno u okvirima normi i svijesti da bi svako odstupanje od istih polučilo rezultat koji nije u skladu s željenim. Primjena ISO certifikata u poslovanju nije samo periodično uljepšavanje dokumentacije neposredno prije dolaska zaposlenika certifikacijske kuće u redovnu kontrolu, već se pod primjenom podrazumijeva kontinuirani proces kojim se jamči svima u poslovnom okruženju da se poštuju određene norme. Kao slikovit primjer ističe se nabavka automobila koji nakon kupnje većinu vremena stoji u garaži i tek povremeno izvrši funkciju prijevoza dok se glavnina posla obavlja pješice.<sup>30</sup> Uvođenje ISO certifikata u poslovanje organizacije nema pretjeranog smisla ukoliko se u skladu s istim ne posluje na svim razinama organizacije, odnosno ako se u svijest svih zaposlenika ne uvede vjerovanje kako je postupanje u skladu s uvedenim sustavom upravljanja kvalitetom jedino pravilno i ispravno. Jedan od najboljih primjera svakako je poslovanje ustanova koje se bave obrazovanjem, a između ostalih, nositelj ISO certifikata je i Veleučilište u Karlovcu.

---

<sup>30</sup>Ibidem, str. 45

Slika 4. ISO certifikat Veleučilišta u Karlovcu



Izvor: Službena internetska stranica Veleučilišta u Karlovcu

www.vuka.hr (5.1.2015.)



## **4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU NACIONALNE ZAKLADE ZA RAZVOJ CIVILNOGA DRUŠTVA**

### **4.1. Uloga Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva**

Želi li se pojasniti uloga Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva u Republici Hrvatskoj potrebno je definirati pojam civilnoga društva. U demokratskim zemljama kao što je Republika Hrvatska pojam civilnoga društva označava jedan od tri glavna sektora unutar društva. Uz javni sektor postoji i privatni, te onaj na kojem je naglasak u ovom poglavlju - sektor građanstva odnosno sektor civilnoga društva. Civilno društvo predstavlja sloj građana koji su spremni aktivno djelovati uključujući se u sve sfere društvenih događanja. Iako u svijetu prevladava termin NGO (nongovernmental odnosno nevladin) ne misli se na apsolutnu nepovezanost vlade i civilnoga društva, njenih organizacija budući da vlada ulaže sredstva u rad neprofitnog sektora, ali istovremeno ne utječe, ili barem ne bi trebala utjecati, na aktivnosti same organizacije civilnoga društva. Organizacije civilnog društva neizbježno surađuju s vladom i u idealnim uvjetima postižu da ona odgovorno ispunjava svoja obećanja. Najveća zastupljenost institucija civilnoga društva je u demokratskim zemljama utemeljenim na vladavini prava, s razvijenim tržišnim gospodarstvom. Evidentno je da civilno društvo igra važnu ulogu u zemljama mlade demokracije, odnosno u modernim socijalnim državama. Pojam socijalne države označava državu koja svojim aktivnostima djeluje u smjeru osiguravanja socijalnog minimuma svim svojim građanima, kao i pružanja drugih vrsta pomoći onima kojima je to potrebno. Naglašeniji razvoj civilnoga društva, kakav poznajemo danas, započeo je ne tako davnih 1990-ih, a izravno je vezan uz globalne promjene društvenog poretka koje su se odvijale u tom razdoblju. U Republici Hrvatskoj su do osamostaljenja prevladavale društvene organizacije, odnosno udruženja građana čije je osnivanje i djelovanje uređivao Zakon o društvenim organizacijama i udruženjima građana iz 1982. godine. Godine 1985. u Hrvatskoj je bilo registrirano 10.844 društvenih organizacija i 547 udruženja građana<sup>31</sup> Izgradnjom današnjega institucionalnog i zakonodavnog okvira čiju okosnicu čine Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske (osnovan 1998.), Savjet za razvoj civilnoga društva (utemeljen Odlukom Vlade RH 2002.) i Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva (osnovana Zakonom 2003.) , razvoj civilnoga društva u Republici Hrvatskoj dobio je znatan poticaj. Na navedeni institucionalni okvir naslanjaju se brojna savjetodavna tijela na nacionalnoj razini regionalne zaklade i regionalne mreže koje daju potporu razvoju

---

<sup>31</sup>Službena internetska stranica Razvojnog programa Ujedinjenih nacija u Republici Hrvatskoj

organizacija civilnoga društva i svi zajedno čine solidan okvir za strukturiranu suradnju državne uprave, lokalne i regionalne samouprave i organizacija civilnoga društva. Usvojen je niz zakona i strateških dokumenata kao što su: Zakon o zakladama i fondacijama, Zakon o udrugama, prijedlog Programa suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj, Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva, Zakon o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara, Zakon o volonterstvu, Kodeks pozitivne prakse, standarda i mjerila za ostvarivanje financijske potpore programima i projektima udruga, te Kodeks savjetovanja sa zainteresiranom javnošću u postupcima donošenja zakona, drugih propisa i akta. Upravo je Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva vodeća organizacija u ulaganjima u razvoj i djelovanje organizacija civilnoga društva jer zakladama se proteklih godina i širom Europe počinje pridavati sve veća pozornost. Zahvaljujući njihovoj potencijalu, kroz ulogu katalizatora društvenih promjena, sve češće zauzimaju središnje mjesto u raspravama o reformama politike u nizu ključnih područja, od obrazovanja, istraživanja i kulture do zaštite okoliša, gospodarske, socijalne i druge politike. Ta činjenica garancija je pokretanja svih društvenih promjena u smislu poboljšanja kvalitete življenja svih građana određene zemlje. Kao izraz organizirane filantropije i građanske svijesti o odgovornosti prema zajednici, zaklade su neizostavan čimbenik aktivnoga razvoja i djelovanja civilnoga društva. Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva javna je zaklada koju je osnovala Republika Hrvatska posebnim Zakonom usvojenim u Hrvatskom saboru 16. listopada 2003., a registrirana je upisom u Zakladni registar pri Ministarstvu pravosuđa, uprave i lokalne samouprave 24. studenoga 2003., s osnivačkim ulogom od dva milijuna kuna i kontinuiranim priljevom sredstava od dijela prihoda od igara na sreću i sredstava državnog proračuna. S obzirom na prihode, odnosno spomenuti kontinuirani priljev sredstava od dijela prihoda od igara na sreću, donacije domaćih i stranih fizičkih i pravnih osoba, te prihoda od vlastite djelatnosti, Nacionalna zaklada svrstava se u kategoriju javnih mješovitih zaklada (kombinacija operativne zaklade i zaklade koja dodjeljuje financijske potpore). Nacionalna zaklada se financira iz sredstava osiguranih na posebnoj poziciji Ureda za udruge, iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara, sukladno s člankom 16. Zakona o zakladama i fondacijama.

Logotip Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva zasnovan je na nekoliko oblikovnih postavki koje sadrže istu temeljnu ideju kompleksne funkcije Nacionalne zaklade kao posrednik između dva sektora. Znak je izveden iz zagrade i dvije točke kao dijela modula jezika, pretpostavke obostranog komuniciranja. Na apstraktnoj razini grafički znakovi točaka smješteni iznad i ispod zagrade komuniciraju ideju povezivanja civilnoga društva smještenog unutar formalnog konteksta državnoga sektora. Na figurativnoj razini znak predstavlja pogled iz ptičje perspektive, odnosno tlocrt osoba koje komuniciraju i slobodno se kreću između dva objekta čime bi znak na implicitan način trebao poslati poruku Nacionalne zaklade kao posrednika između dva spomenuta izvora, Nacionalne zaklade kao subjekta podrške i Nacionalne zaklade kao partnera organizacijama civilnoga društva. Na trećoj tipografskoj razini iz logotipa se čita CD - civilno društvo. Četiri elementa koji čine znak tvore simetričnu cjelinu koja ponovno naglašava pozitivne aspekte temeljnog djelovanja Nacionalne zaklade: otvorenost, podršku, suradnju i partnerstvo s organizacijama civilnoga društva. Znak je u izvorniku izveden u dvije boje: plavoj i zelenoj. Spomenute boje nalaze se i u ostalim aplikacijama: na memorandumu, posjetnici. U ostalim aplikacijama znak se primjenjuje u bijeloj ili crnoj boji.

Slika 5. Logo Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva



Izvor: Službena internetska stranica Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva  
zaklada.civilnodrustvo.hr (8.1.2015.)

## 4.2. Područje djelovanja i uloga u društvu

Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva osnovana je s temeljnom svrhom promicanja i razvoja civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. S ciljem ostvarivanja svoje temeljne svrhe, Zaklada pruža stručnu i financijsku potporu programima koji potiču održivost neprofitnog sektora, međusektorsku suradnju, građanske inicijative, filantropiju i volonterstvo. Navedeni elementi unaprjeđuju demokratske institucije društva. Definirajući područje djelovanja, ističe se misija Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva koja obuhvaća promicanje i potporu razvoju civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. Vizija teži ostvarivanju aktivnoga građanstva u razvoju demokratskog, modernog i ponajprije uključivog društva. Ciljevi koje Nacionalna zaklada želi postići svojim djelovanjem su:<sup>32</sup>

- poticanje građanstva na aktiviranje, na uključivanje i sudjelovanje u razvoju lokalne zajednice
- izgradnja kapaciteta civilnoga društva za sudjelovanje u društvenom razvoju
- razvoj međusektorske suradnje i suradnje između organizacija civilnoga društva
- povećanje javnog utjecaja i vidljivosti aktivnosti organizacija civilnoga društva
- podrška društvenim inovacijama i zapošljavanju u neprofitnom sektoru

Vrijednosti na kojima počiva vizija Nacionalne zaklade i njenih ciljeva su: poštivanje ljudskih prava, javnost djelovanja, odgovornost svih (su)dionika razvoja zajednice, suradnja i dijalog svih (su)dionika razvoja zajednice, informiranost, tolerancija i uvažavanje raznolikosti te nenasilje. Suradnja ranije spomenutih sektora neizostavna i nužna u razvoju društva zemalja mlade demokracije, te da se javni, privatni i sektor civilnoga društva moraju susretati oko zajedničkih ciljeva. Ističući Nacionalnu zakladu kao organizaciju, vidljivo je kako ista vrši usku suradnju s javnim sektorom, odnosno tijelima državne uprave, jedinicama lokalne i područne/regionalne samouprave i drugim javnim ustanovama i to upravo kroz izradu standarda i procedura za raspodjelu sredstava državnoga/lokalnoga proračuna namijenjenih potpori programima i projektima organizacija civilnoga društva, sukladno međunarodnim standardima i načelom javnosti i odgovornosti u dodjeli i korištenju javnog novca (uvođenje sustava kvalitete djelovanja), zatim kroz organizaciju stručnog usavršavanja i edukacije državnih službenika u zemlji i inozemstvu o mogućnostima i modelima suradnje s organizacijama civilnoga društva u provođenju zajedničkih projekata, strateškom planiranju o

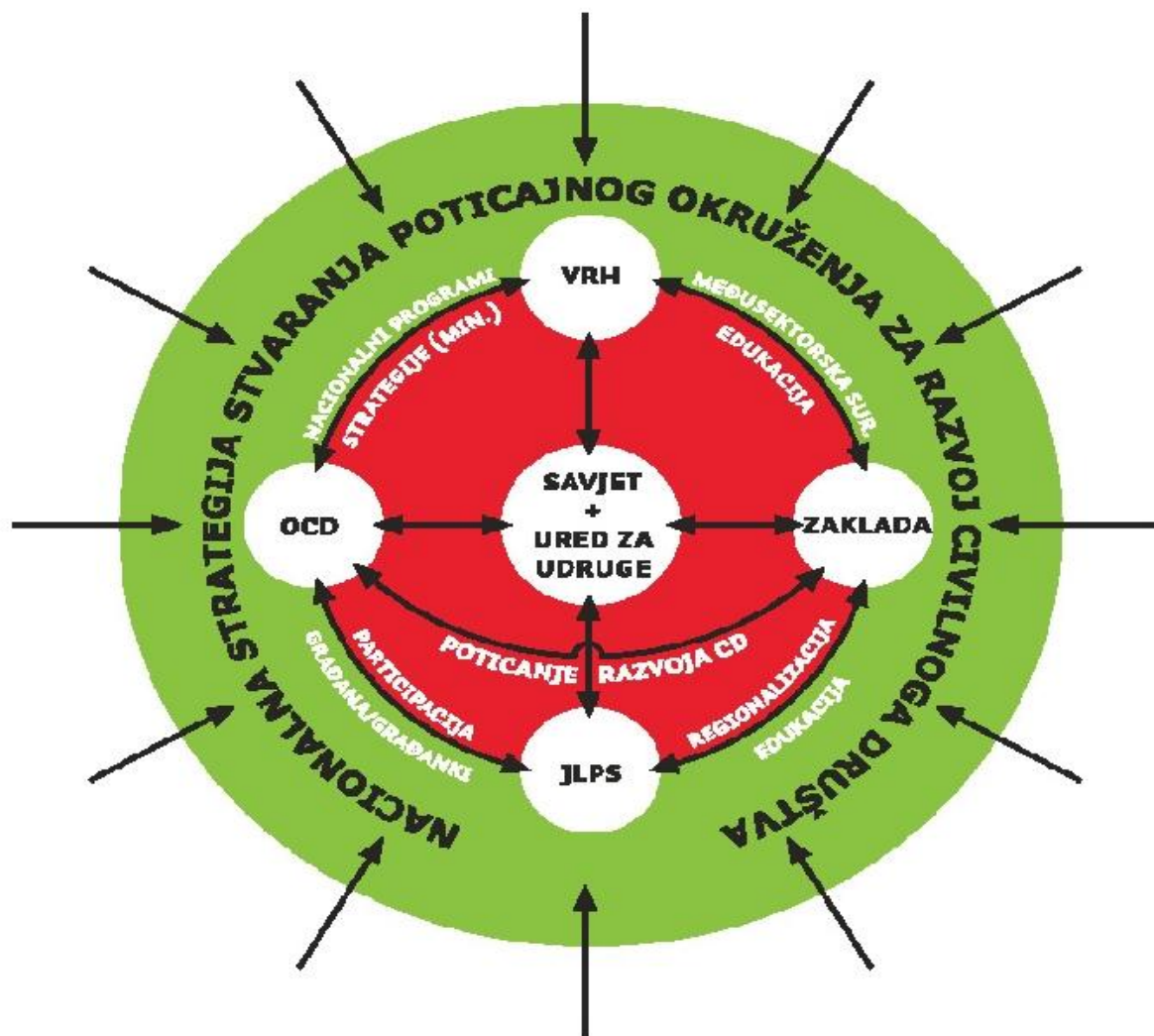
---

<sup>32</sup> Službena internetska stranica Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva zaklada.civilnodrustvo.hr (8.1.2015.)

prioritetima u razvoju zajednice te dobrom upravljanju. Suradnja je vidljiva i kroz postupke organizacije i provođenja ciljanih procjena potreba u lokalnim zajednicama kao i kroz decentralizaciju financijske potpore programima i projektima organizacija civilnoga društva jačanjem kapaciteta i infrastrukture na regionalnoj i lokalnoj razini. Ističe se pružanje pomoći odnosno informacija, stručnih ekspertiza, te izrada komparativnih analiza o međunarodnoj praksi i zakonodavnom uređenju suradnje i potpore u okviru razvoja civilnoga društva kao i pružanje usluga stručne i nezavisne programske i financijske procjene programa i projekata udruga i drugih organizacija civilnoga društva, financiranih iz sredstava državnoga ili lokalnih proračuna. Pored javnog sektora vrlo je dobra suradnja i s poslovnim sektorom gdje se ističe pružanje stručnih analiza i informacija o mogućnostima doniranja/ulaganja u programe i projekte organizacija civilnoga društva, koje djeluju za opće dobro i održivi razvoj zajednice, u organizaciji i provedbi ciljanih procjena potreba u lokalnim zajednicama, ali i u stvaranju i osnaživanju djelovanja donatorskog foruma u Republici Hrvatskoj. Snažna suradnja je prisutna i kroz pružanje informacija o zakonskom okviru u Republici Hrvatskoj, za doniranje u opće korisne svrhe, a sve je popularnija suradnja u smislu savjetovanja o mrežnom pristupu bazi projekata i inicijativa za opće dobro. Postoji i zajedničko osmišljavanje i izrada prijedloga programa donacija/ulaganja u opće korisne svrhe sukladno mogućnostima i interesom tvrtke-naručitelja te povezivanje predstavnika poslovnog, javnog i nevladinog, neprofitnog sektora sa zainteresiranim međunarodnim donatorima/organizacijama na zajedničkim projektima potpore razvoja civilnoga društva i održivoga razvoja zajednice. Ističe se i velik doprinos u edukaciji upravljačkih struktura u tvrtkama o mogućnostima i modelima suradnje s organizacijama civilnoga društva kao i uključivanja zaposlenika u programe razvoja zajednice po modelu društvene odgovornosti poduzeća. Velika pažnja pridaje se suradnji kad je u pitanju podizanje svijesti i osiguranje vidljivosti i potpune transparentnosti donacija poslovnoga sektora organizacijama civilnoga društva. Najčvršća suradnja, što je i logično, prisutna je u odnosu s neprofitnim sektorom točnije organizacijama civilnoga društva. Suradnja s neprofitnim sektorom zasnovana je na savjetodavnom modulu i pružanju stručnih usluga za djelovanje organizacija civilnoga društva. Ističe se i priprema te organizacija edukacijskih modula za razvoj civilnoga društva kao i organiziranje i financiranje istraživanja o uvjetima za razvoj i o razvoju civilnoga društva u Hrvatskoj. Suradnja u smislu pružanja potpore u izgradnji regionalnih i lokalnih struktura te kapaciteta za razvoj civilnoga društva također zauzima bitnu ulogu. U operativnom smislu djelovanja organizacija civilnoga društva svakako je najvažnija suradnja koja se ostvaruje s Nacionalnom zakladom, a tiče se odobravanja financijskih podrški za programe i projekte. Spomenuta međusektorska suradnja

grafički je prikazana na slici br. 6 iz koje je vidljivo kako su organizacije iz sva tri navedena sektora okupljene oko jednog zajedničkog cilja, a to je stvaranje poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva koje je određeno Nacionalnom strategijom o kojoj će u narednom poglavlju biti više riječi.

Slika 6. Grafički prikaz položaja Nacionalne zaklade u procesu razvoja civilnoga društva



Izvor: Službena internetska stranica Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva  
 zaklada.civilnodrustvo.hr (8.1.2015.)

#### **4.3. Standardi i mjerila za ostvarivanje financijske podrške programima i projektima udruga**

Promatrajući dodjeljivanje financijskih podrški kao poslovni proces, zaključuje se kako je uvođenje standardizacije i normizacije ključan postupak. S raspodjelom javnog novca valja postupati oprezno, odgovorno i ponajprije u skladu s jasno utvrđenim normama odnosno standardima. Upravo iz tog razloga, Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, u smislu upravljanja kvalitetom, unutar svojih poslovnih procesa uvela je standarde i mjerila za ostvarivanje financijske podrške programima i projektima udruga, a koji su u skladu s Nacionalnom strategijom stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva što je dokaz ranije spomenutoj kvalitetnoj razradi problematike, odnosno usklađivanjima djelovanja organizacije s jasno definiranim potrebama klijenata, to jest korisnika. Prvo četverogodišnje djelovanje Nacionalne zaklade od 2004. do 2007. godine pružilo je podršku organizacijama civilnoga društva kojom je omogućena stabilizacija i njihova održivost. Nacionalna zaklada uspjela je tada, u ključnom, prijelomnom razdoblju za razvoj civilnoga društva u Hrvatskoj, kada je došlo do promjene u strukturi izvora financiranja za projekte i programe organizacija civilnoga društva, odlaskom većeg broja međunarodnih donatora, svojim djelovanjem i programom financijskih podrški zaustaviti moguće negativne trendove i stabilizirati daljnji razvoj organizacija civilnoga društva. Stabilizacija je nužan preduvjet za daljnji razvoj tako da je djelovanje Nacionalne zaklade u daljnjem četverogodišnjem razdoblju od 2008. do 2011. bilo usmjereno razvoju, točnije podršci razvoja civilnoga društva u Hrvatskoj. To se očitovalo u ravnoteži ulaganja Nacionalne zaklade. S jedne strane ulaganja su vršena u male građanske inicijative kojima se unaprjeđivala kvaliteta življenja građana i građanki u lokalnoj zajednici, te jačao društveni kapital u tim zajednicama. S druge strane istovremeno se ulagalo u održivost i rast organizacija civilnoga društva kroz institucionalne podrške. Svi navedeni ciljevi djelovanja u skladu su sa spomenutom Nacionalnom strategijom, potkrijepljeni su ključnim dokumentima kada je proces dodjele financijskih sredstava u pitanju. To su Kodeks pozitivne prakse, standarda i mjerila za ostvarivanje financijske potpore programima i projektima udruga (NN 16/2007), kao i Pravilnik o uvjetima i postupku za dodjelu sredstava za ostvarivanje svrhe Nacionalne zaklade temeljen na odredbama spomenutog Kodeksa.

Kao primarni postupak u pripremi poslovnog procesa dodjele financijskih podrški organizacijama civilnoga društva istaknula se potreba utvrđivanja načela koje postupak dodjele financijskih potpora mora zadovoljiti.<sup>33</sup> Nužno je odrediti prioritete za financiranje programa i projekata udruga za proračunsku godinu te sukladno prioritetima izvršiti postupak raspisivanja javnih natječaja, s jasnim uvjetima natječaja, mjerilima za procjenjivanje prijave i postupkom odobravanja financijskih potpora (uključujući prioriteta područja za prijavu, način sprječavanja mogućeg sukoba interesa i mogućnost uvida u postupak procjenjivanja). Javni natječaj treba biti otvoren za prijave udruga najmanje 30 dana od dana raspisivanja. Potrebno je vršiti i komisijsko otvaranje zaprimljenih prijava, a postupak procjenjivanja prijavljenih projekata i programa povjeriti stručnim tijelima koja su osnovana od strane davatelja financijskih podrški koja čine predstavnici tijela državne uprave, znanstvenih i stručnih institucija i neprofitnih pravnih osoba (udruge, zaklade i dr.), sukladno poslovniku ili drugome aktu o radu stručnih tijela. Važno je omogućiti i dostavu pisanog odgovora sudionicima natječaja o odobroj financijskoj podrški ili razlozima neodobravanja iste, a svakako je bitno i javno objavljivanje rezultata natječaja s podacima o udrugama, programima i projektima za koje je odobrena financijska podrška, kao i o odobrenim iznosima. Nadalje, proces mora biti organiziran na način da sklapanje ugovora o financiranju programa i projekata s udrugama kojima je odobrena financijska podrška, bude najkasnije 60 dana od dana zaključenja. Kvalitetu postupka potvrđuje proces praćenja i ocjenjivanja provedbe odobrenih programa i projekata, kao i namjenskog trošenja odobrenih sredstava, na temelju obveznoga opisnog i financijskog izvješća koje udruge dostavljaju davateljima financijske podrške, sukladno odredbama ugovora o financijskoj podrški. Kao svojevrsna kaznena odredba ističe se opcija da davatelj financijske podrške ukida daljnje financiranje te traži povrat uplaćenih sredstava u slučaju kada udruga nenamjenski utroši sredstva. Uzme li se u obzir interni akt Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, već ranije spomenuti Pravilnik, dolazi se do zaključka kako je sustav upravljanja kvalitetom sačinjen od čvrste karike koja određuje proces dodjele financijskih podrški udrugama promatran kroz prizmu temeljne svrhe Nacionalne zaklade, a obuhvaća partnerstva za izgradnju infrastrukture za razvoj civilnoga društva u Republici Hrvatskoj, suradnju kojom se ostvaruje operativni dio djelovanja te dodjelu financijskih podrški i nagrada.

---

<sup>33</sup> Kodeks pozitivne prakse, standarda i mjerila za ostvarivanje financijske potpore programima i projektima udruga, Narodne novine br. 16/2007, čl.1



Postupak odlučivanja o odobravanju financijskih podrški putem javnih natječaja i poziva za iskaz interesa provodi se na tri razine, gdje prva razina sadrži provjeru ispunjavanja propisanih uvjeta natječaja što podrazumijeva organiziranje komisijskog otvaranja zaprimljenih prijava i to neposredno nakon zaključivanja svakog od objavljenih natječaja. Pri otvaranju prijava komisija utvrđuje prijave koje su zadovoljile i one koje nisu propisane uvjete natječaja. Na taj način obavlja se prvi krug izbora zaprimljenih prijava. U daljnji postupak upućuju se samo prijave koje zadovoljavaju sve propisane uvjete natječaja. Komisija nema ovlasti tražiti dopunu dokumentacije s obzirom da nakon proteka roka za dostavu prijava nije dopušteno prijaviteljima dostavljati ili nadopunjavati obaveznu dokumentaciju koja je bila propisana u natječaju. Prijavitelji koji nisu poslali svoje prijave sukladno uvjetima natječaja obavještavaju se odmah i to u pisanom obliku, kao i oni čije su prijave upućene u daljnji postupak procjenjivanja. Drugu razinu sačinjavaju poslovni procesi koji obuhvaćaju upućivanje prijava koje su zadovoljile propisane uvjete imenovanim procjenjivačkim tijelima. Procjenjivačka tijela mogu se sastojati isključivo od vanjskih stručnjaka/stručnjakinja ili od vanjskih stručnjaka/stručnjakinja i zaposlenika Nacionalne zaklade. Procjenjivačka tijela čini neparan broj članica i članova. Sastav i način rada procjenjivačkih tijela uređuje se internim aktima odnosno poslovnica o radu procjenjivačkih tijela. Članice i članove procjenjivačkih tijela imenuje Upravni odbor Nacionalne zaklade. Dotični su u obvezi su potpisati izjavu o nepristranosti i povjerljivosti, te izjavu o sprječavanju mogućeg sukoba interesa prilikom sudjelovanja u postupku procjenjivanja zaprimljenih prijava. Kod svih natječaja, osim kod natječaja za dodjelu institucionalnih podrški stabilizaciji i/ili razvoju udruga, procjena se provodi u jednom krugu. Za institucionalne podrške procjenjivačko tijelo odluke donosi u dva kruga procjenjivanja na način da nakon prvog kruga procjene odluči o organizacijama koje ulaze u uži izbor za drugi krug procjenjivanja i konačnog odlučivanja o dodjeli sredstava. Treća razina u poslovnom procesu odlučivanja o odobravanju financijskih podrški putem javnih natječaja i poziva za iskaz interesa obuhvaća donošenje odluke o odobravanju podrški. Procjenjivačka tijela u postupku procjene u jednom krugu nakon obavljene procjene upućuju Upravnom odboru Nacionalne zaklade svoju odluku i zahtjev za odobravanje iznosa financijskih podrški za financiranje odabranih prijava u svakom programskom području s popisom procjenjivanih prijava, prikazom odobrenih projekata i obrazloženjem za one kojima nije odobrena podrška. U postupcima procjene u dva kruga, nakon prvog kruga procjenjivanja, stručna služba Nacionalne zaklade organizira programsko i financijsko vrjednovanje u organizacijama koje su ušle u uži izbor za drugi krug procjenjivanja. Na temelju tako dobivenih podataka te mogućih dodatnih razgovora, procjenjivačka tijela

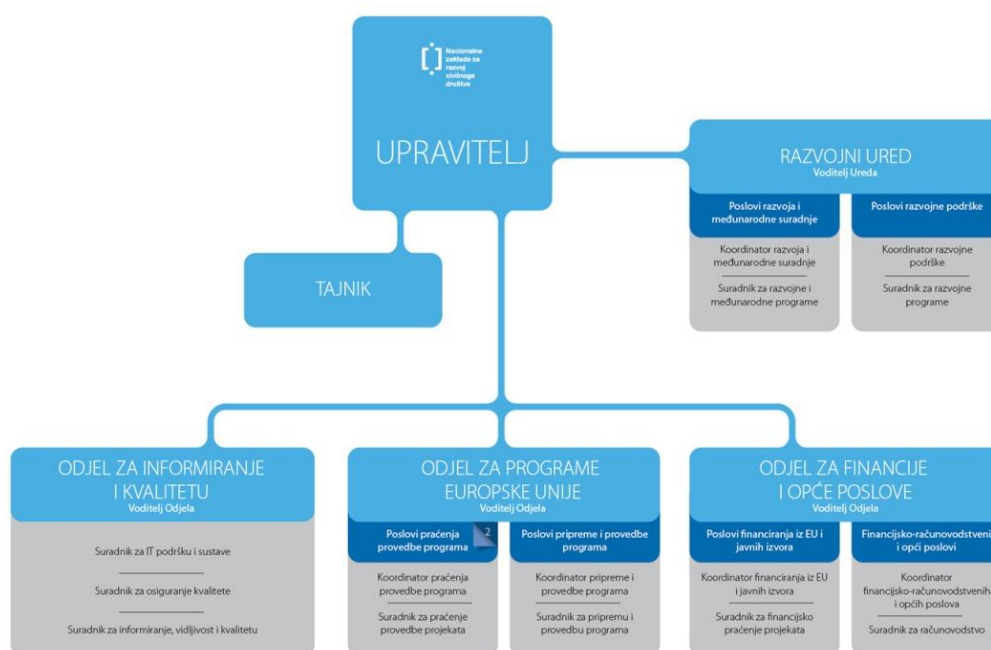
odlučuju o prijavama i organizacijama za koje se donosi konačni prijedlog odluke o financiranju ili obrazloženje o razlozima neodobravanja financijske podrške. Završetak treće razine poslovnog procesa obuhvaća odluke upravnog odbora Nacionalne zaklade. Upravni odbor na svojoj sjednici raspravlja o zaprimljenim prijedlozima odluka procjenjivačkih tijela o odobravanju financijskih podrški u pojedinim programskim područjima, te donosi konačne odluke o odobravanju ukupnih iznosa sredstava za financijske podrške. Ukoliko upravni odbor ne prihvati odluke procjenjivačkih tijela o odobravanju financijskih podrški u pojedinim programskim područjima, od procjenjivačkih tijela zatražiti će se ponovno razmatranje prijedloga, a može se odlučiti i da se postupak za dodjelu sredstava u tom slučaju ponovi. Neprihvatanje odluka procjenjivačkih tijela od strane upravnog odbora može se dogoditi samo ako odluke nisu u skladu s objavljenim ciljevima svakog od programskih područja. Nakon što upravni odbor odobri iznose financijskih podrški po pojedinim područjima, sve organizacije čije su prijave bile u postupku procjenjivanja obavještavaju se o rezultatima u pisanom obliku, a rezultati se objavljuju na službenim mrežnim stranicama Nacionalne zaklade i u drugim oblicima javnog izvještavanja o radu Nacionalne zaklade.

#### **4.4. Sustav upravljanja kvalitetom u poslovanju Nacionalne zaklade**

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom unutar Nacionalne zaklade nije imalo za cilj ostvarenje tržišnog udjela odnosno ostvarivanje konkurentske prednosti, već je ono težilo unaprjeđenju poslovanja radi postizanja višeg stupnja učinkovitosti što u konačnici dovodi i do krajnjeg cilja koji korelira s osnovnom svrhom djelovanja zaklade, a to je unaprjeđenje razvoja civilnoga društva. Na primjeru Nacionalne zaklade ne može se u cjelini govoriti o klasičnoj primjeni sustava upravljanja kvalitetom, ali je upravljanje kvalitetom u prvom planu kada se govori o operativnom dijelu posla. Kroz sustav upravljanja kvalitetom treba promatrati ciljeve koje Nacionalna zaklada teži ostvariti, a koji se ponajprije odnose na pozitivne učinke podrški koje dodjeljuje. Teži se unaprjeđenju zajednice putem građanskih inicijativa, zajedničkih projekata/programa i razvojnih programa, pridonosi se demokratizaciji i razvoju civilnoga društva, omogućuje se održivost sektora i infrastrukture za razvoj civilnoga društva putem institucionalnih podrški, kapitalnih ulaganja i uključivanja u međunarodne tijekove, programski se povezuju organizacije civilnoga društva na zajedničkim platformama djelovanja, uključuju organizacije civilnoga društva u sustav ugovaranja i pružanja usluga u socijalnoj skrbi, zaštiti zdravlja i izvaninstitucionalnoj naobrazbi djece i

mladih, a sve navedeno je nezamislivo bez pravilno postavljene strukture sustava upravljanja kvalitetom. Unutar svake organizacije potrebno je vrlo jasno definirati strukturu, odnosno osvijestiti svakog zaposlenika kako bi rezultat bio potpun i sačinjen od doprinosa svih uključenih u poslovni proces. Iz niže prikazane organizacijske strukture vidljiva je vrlo jasna razrada poslova, odnosno točna podjela radnih zadataka i procesa unutar organizacije pri čemu postoji odjel koji je zadužen za informiranje i kvalitetu, koji ima funkciju upravljanja sustavom kvalitete u poslovanju, a u izravnoj je vezi sa svim drugim odjelima, te o njima ovisi i s njima usko surađuje.

Slika 7. Organizacijska struktura Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva



Izvor: Službena internetska stranica Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva  
zaklada.civilnodrustvo.hr (8.1.2015.)

Kvalitetu poslovnih procesa unutar organizacije provjerava se na svim razinama, a kao jedan od ključnih elemenata ističe se i proces planiranja, što Nacionalna zaklada vrši putem operativnih planova kojima se detaljnije utvrđuju aktivnosti, rokovi, strategije djelovanja, uvjeti i kriteriji za provedbu aktivnosti, potrebni resursi i ciljevi koji se time postižu. Aktivnosti koje su predviđene operativnim planovima utemeljene su godišnjim financijskim planovima Nacionalne zaklade. Na kraju svake godine četverogodišnjeg plana izvršava se

analiza aktivnosti i rezultata u prethodnoj godini i na temelju tih saznanja ulaže se u unaprjeđenje djelovanja i unošenja promjene/prilagodbe u operativnom i financijskom planu za narednu godinu. Krajem posljednje godine četverogodišnjeg razdoblja vrši se vrednovanje provedenih aktivnosti putem javnih savjetovanja kako bi se na temelju tih rezultata unaprijedilo djelovanje u idućem četverogodišnjem razdoblju. Svi su planovi temeljeni na jasnim potrebama unutar civilnoga društva o čemu svjedoče brojna istraživanja, javne tribine i savjetovanja na kojima organizacije civilnoga društva iznose svoje stavove, mišljenja i zahtjeve, te na taj način, a u skladu s već spomenutom Nacionalnom strategijom, formiraju se programska područja koje Nacionalna zaklada sufinancira. Ističe se i sustav izvještavanja kao jedan od ključnih elemenata u sustavu upravljanja kvalitetom. Izvještavanje je proces kojim se dokazuje stupanj dosega postavljenih ciljeva, odnosno proces koji u svom konačnom dijelu daje odgovor na pitanje jesu li svi procesi izvršeni na pravilan način. Promatrano kroz prizmu sustava upravljanja kvalitetom, primjetno je kako se izvještavanjem želi dati dodatna dimenzija operativnom djelovanju. Tako se na primjeru Nacionalne zaklade, ističe proces izvještavanja u smislu dostave podataka o načinu raspodjele i korisnicima financijske potpore svim domaćim i međunarodnim institucijama koje sufinanciraju aktivnosti Nacionalne zaklade, ali prije svega Hrvatskom saboru, Vladi Republike Hrvatske te Uredu za udruge Vlade Republike Hrvatske<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Poslovník o načinu postupanja i izvještavanja o korištenju financijske potpore Nacionalne zaklade

Slika 8. Godišnji izvještaj o radu Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva za 2013. godinu



Izvor: Službena internetska stranica Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva

[zaklada.civilnodrustvo.hr](http://zaklada.civilnodrustvo.hr) (17.1.2015.)

## **5. PROCES DODJELE FINANCIJSKIH PODRŠKI ORGANIZACIJAMA CIVILNOGA DRUŠTVA**

### **5.1. Organizacija postupka dodjele financijskih podrški i prikaz njegova provođenja**

Postupak dodjele financijskih podrški organizacijama civilnoga društva provodi se kroz više razina. Proces pripreme natječaja vrlo je blizak procesu oblikovanja proizvoda odnosno usluge jer je sukladno potrebama klijenata, u ovom slučaju korisnika odnosno članova organizacija civilnoga društva, nužno odrediti područja djelovanja što podrazumijeva stvarne potrebe unutar civilnoga društva. Prije svega navedeno se provodi istraživanjima potreba, javnim konzultacijama, radionicama i radnim skupinama, a sve u cilju osnaživanja razvoja civilnoga društva. Nakon takvih postupaka kreće se u oblikovanje programskih područja, odnosno natječaja kojima se želi potaknuti organizacije civilnoga društva na aktivnije djelovanje i postizanje mjerljivih rezultata za opću dobrobit uz istovremeno širenje svijesti o ulozi aktivnog građanstva u smislu iniciranja poboljšanja kroz predlaganje promjena i iznošenje ideja. Na primjeru Nacionalne zaklade vidljivo je da su natječaji u jednom dijelu usmjereni k institucionalnoj potpori, odnosno nisu projektno vezani. Taj podatak otkriva činjenicu iz koje je vidljiva potpora svakodnevnom djelovanju organizacija civilnoga društva što je dokaz vrlo dobro razrađene strategije dodjeljivanja podrški ili planiranja raspodjele novca. Iz navedenog se jasno uočava kako je u svakom postupku naglasak stavljen upravo na održanje sustava kvalitete što za rezultat ima transparentnost, mjerljivost i u konačnici učinkovitost. Za razliku od klasične profitne organizacije gdje je u prvi plan postavljen kriterij zauzimanja konkurentne prednosti i ostvarenja što većeg profita, organizacija o kojoj je u ovom dijelu rada riječ sustav upravljanja kvalitetom usmjerava krajnjem cilju s naglaskom na opću dobrobit i razvoj društva kao sociološke kategorije. Sukladno spomenutim načelima na kojima se temelji postupak dodjele financijske podrške, od presudne je važnosti da se nakon određivanja prioriteta i formiranja natječaja jasno odredi i specificira što se smatra prihvatljivim, koje se elemente u postupku procjene uzima u obzir, te na koji se način korisnicima omogućuje uvid u postupak procjene. U smislu ostvarivanja svrhe samoga natječaja, važno je omogućiti korisnicima dovoljno vremena kako bi izučili potrebne uvjete, oblikovali svoj program i dostavili prijavu. Nakon što su jasno definirani početni dijelovi postupka dodjele financijskih podrški, slijedi postupak procjene zaprimljenih prijava koji na sebe veže najveći dio odgovornosti, odnosno kod njega sustav upravljanja kvalitetom najviše

dolazi do izražaja. U spomenutom su postupku na iskušenje postavljeni kriteriji odnosno kvaliteta u pripremi i odabiru istih. S ciljem osiguranja transparentnosti, vidljivosti, mjerljivosti i u konačnici kvalitete, postupak procjene zaprimljenih prijava nužno je provesti u skladu s najvišim etičkim načelima imajući pri tom u vidu da cjelokupni postupak prati ranije donesene i odobrene pravilnike. Uzimajući u obzir održivost i pravilno djelovanje sustava upravljanja kvalitetom, nužno je da procjenjivačko tijelo radi nepristrano, sukladno strogo definiranim zahtjevima i kriterijima. Nakon postupka procjene prelazi se na objavu rezultata pri čemu valja računati kako na pozitivne reakcije, tako i na one koje nemaju takav predznak. Bez obzira na razloge, u slučaju odbijanja pojedinih prijava valja omogućiti uvid i obznaniti razloge neodobravanja financijske podrške što također mora biti u skladu s definiranim pravilima natječaja koji u svojoj osnovi sadrže jasne, nedvosmislene i precizne ciljeve. Sustav kvalitete svoju održivost temelji i na javnoj objavi odluke o dodjeli financijskih podrški koja sadržava podatke o korisnicima (naziv, sjedište, OIB, odgovorna osoba), nazivima odobrenih podrški/projekata, te iznosima odobrenih sredstava.<sup>35</sup> Sljedeći korak u postupku dodjele financijskih podrški jest ugovorna obveza između Nacionalne zaklade i korisnika kojima su iste odobrene. Nacionalna zaklada s korisnicima kojima je odobrena financijska podrška putem natječaja zaključuje ugovore o financijskoj podrški, odnosno sporazum o suradnji. Sporazumom o suradnji potanko se utvrđuje čitav niz detalja vezanih uz obveze ugovornih strana, a prije svega se to odnosi na visinu financijske podrške, predmet ugovora/sporazuma, vrijeme trajanja podrške, oblike financijskoga jamstva korisnika za iznos odobrenih sredstava (kod specifičnih oblika podrški), način izvještavanja o provedbi podrške, vrjednovanje provedbe i rezultata podrške, postupak za povrat neutrošenih i/ili nenamjenski utrošenih sredstava financijske podrške od strane korisnika, te odredbe o razlozima i uvjetima za otkazivanje i raskid ugovora u slučaju kršenja ili neizvršavanja odredbi ugovora/sporazuma, obavezi korisnika o vraćanju sredstava u slučaju otkazivanja ili raskida ugovora zbog krivnje korisnika i odredbe o primjeni propisa, te o mjesnoj nadležnosti suda u slučaju spora.<sup>36</sup> Kad su ugovorom definirane obveze jedne i druge strane, kreće se u provedbu programa i aktivno djelovanje, a pri tomu je jedna od osnovnih zadaća Nacionalne zaklade usmjerena u pravcu praćenja provedbe odobrenih programa. Sustavno se vrjednuje programski i financijski dio provedbe odobrene podrške u cilju utvrđivanja učinkovitosti ulaganja i razine promjena koje su se u lokalnoj zajednici dogodile zahvaljujući provedbi podrške kako bi na osnovu toga prilagodila prioritete i načine odobravanja financijskih podrški kojima ostvaruje svoju

---

<sup>35</sup> Pravilnik o uvjetima i postupku za dodjelu sredstava za ostvarivanje svrhe Nacionalne zaklade, str.6

<sup>36</sup> Ibidem

temeljnu svrhu i misiju djelovanja. Kod navedenog sustavnog provođenja postupka vrjednovanja, Nacionalna zaklada od korisnika očekuje i navodi ih da u svom radu primjenjuju najviše etičke standarde, odgovorno, transparentno i s jasno utvrđenim ciljem koriste financijska sredstva iz javnih izvora, a sve to kroz uvođenje sustava kvalitete djelovanja i učinkovitog organizacijskog ustroja koji će na nedvosmislen i primjeren način voditi računa o odvajanju upravljačkih od izvršiteljskih poslova unutar organizacije. Od korisnika se očekuje i izbjegavanje sukoba interesa u smislu obiteljske povezanosti, ekonomskih interesa ili bilo kojeg drugog oblika zajedničkog interesa s odgovornim osobama organizacije ili drugim osobama koje su uključene u proces korištenja sredstava iz javnih izvora. Završni korak u postupku dodjele sredstava jest upravljanje dokumentacijom koji podrazumijeva da se one prijave, kojima je odobrena financijska podrška na natječajima, ne vraćaju podnositelju odnosno čuvaju se do određenoga roka, a organizacijama čije prijave nisu prihvaćene svu natječajna dokumentacija se vraća u roku od 30 dana od dana donošenja odluke Upravnog odbora o odobravanju financijskih podrški.



## **5.2. Razlozi uvođenja ISO norme u postupak dodjeljivanja financijskih podrški**

Nakon prikazanog postupka dodjele financijskih podrški i organizacije istoga, zaključuje se kako u teoriji taj proces djeluje dobro planiran, detaljno razrađen i vrlo učinkovito proveden. U tom smislu ne postoji potreba za certificiranjem a koje podrazumijeva standardizaciju iza koje se krije podizanje postojećeg sustava kvalitete na višu razinu što u konačnici donosi prepoznatljivu oznaku koja je svojevrsno jamstvo korisniku. Uz činjenicu da je jamstvo korisniku, ono je istovremeno i potvrda upravljačkoj strukturi da ispravno obavlja svoj posao te da standardi koji su postavljeni predstavljaju ostvarive ciljeve. Smisao postupka standardizacije odnosno dobivanja certifikata za određeni proizvod ili uslugu, a u ovom dijelu rada ponajprije se radi o podrškama za opću dobrobit, valja tražiti u podizanju postupka na razinu koja služi krajnjim korisnicima. Kad se takva razina dosegne, a dokaz su već ranije spomenuti certifikati kvalitete, korisnici mogu biti sigurni kako je sustav usmjeren k zadovoljenju njihovih potreba te da je, u smislu ophođenja, sve podređeno korisnicima. Upravljanje kvalitetom neusporedivo je u poslovnim procesima dodjele financijskih podrški i procesima koje vrše organizacije profitnog sektora. Te organizacije svoju kvalitetu s jedne strane oblikuju prema željama korisnika, a s druge strane vrlo čvrstu nit vodilju vide u zaradi. Te činjenice, u slučaju koji se navodi u radu, nema buduću da smisao djelovanja neprofitnog sektora nije profit odnosno zarada. Vrijednosti se ostvaruju drugim postupcima i ne mjere se količinom novca. Sve navedeno ne isključuje kvalitetu kao element poslovanja kojim se nastoje zadovoljiti potrebe i želje korisnika. U slučaju sustava kvalitete unutar procesa dodjeljivanja financijskih podrški, Nacionalna zaklada smisao certificiranja sustava kvalitete pronalazi u zadovoljenju potreba korisnika što je i primarna svrha. Ne postoji tržišna utakmica u kojoj će, u slučaju slabo razvijenog sustava kvalitete, ona izgubiti položaj i svoje poslovanje svesti na minimum. Za razliku od profitnog sektora koji je spominjan u prvome dijelu rada i koji uz sustav upravljanja kvalitetom mora voditi računa o čitavom nizu elemenata koji vrebaju na tržištu, a na koje ne mora imati izravan utjecaj, u slučaju Nacionalne zaklade postoji vrlo velika obveza prema korisnicima koja je primarna i svu koncentraciju po pitanju upravljanja kvalitetom usmjerava u tom pravcu. U trenutku kad ne postoji tržišna prijetnja u smislu konkurencije vrlo važno je jasno definirati ciljeve kako bi se uočile potrebe, oblikovali programi te osmislili najučinkovitiji načini davanja podrški. Ističe se pitanje smislenosti uvođenja ISO norme u postupak dodjele podrški ako ne postoji klasično tržišno nadmetanje. Upravo u toj činjenici leži ključ cjelokupnog smisla sustava upravljanja kvalitetom, a taj je da se certifikat ISO norme uvodi i njeguje upravo zato da bi se i organizaciji i korisnicima dao

poticaj da se kvaliteta djelovanja svakodnevno podiže na višu razinu. Nacionalna zaklada prva je javna institucija u Republici Hrvatskoj kojoj je u listopadu 2006. godine dodijeljen međunarodni certifikat za kvalitetu djelovanja HRN ISO 9001:2000 za upravljanje procesom financiranja projekata organizacija civilnoga društva. Razlog uvođenja ISO certifikata, pa onda i dobivanja istoga, krije se u kontinuiranim nastojanjima Nacionalne zaklade da u području odobravanja financijskih podrški organizacijama civilnoga društva razvija kvalitetan i učinkovit sustav, a time i transparentno upravlja sredstvima iz javnih izvora. Dobiveni certifikat je potvrda Nacionalnoj zakladi da je sustavom upravljanja podrškama koji je razvila uspostavila najviše standarde kvalitete u ovome dijelu javnih poslova u Republici Hrvatskoj.

### **5.3. Provedba dodjele sukladno ISO normi**

Govoreći o potrebama certificiranja, primjećuje se kako je certifikat odnosno norma s jedne strane element koji ulijeva povjerenje korisniku, a s druge strane motivator odnosno pokretačka snaga organizacije. Upravo iz tog razloga primjer Nacionalne zaklade vrlo dobro ilustrira kako je navedeni odnos u čvrstoj suradnji, te rezultira povoljnim socio-ekonomskim učincima o kojima će biti riječi u nadolazećem poglavlju. Dodjela podrški sukladno ISO normi, prije svega osigurava nužne preduvjete za provođenje postupka dodjele financijskih podrški. To su ponajprije podizanje svijesti i odgovornosti menadžmenta, uređenje sustava upravljanja kvalitetom, provjera i nadzor ugovora, upravljanje kvalitetom u razvoju, upravljanje dokumentacijom, podaci i zapisi o kvaliteti, interni audit kvalitete. Nakon ispunjenih preduvjeta prelazi se na definiranje pravnih okvira djelovanja odnosno određivanja bitnih parametara samoga postupka što je na primjeru Nacionalne zaklade vršeno na trogodišnjoj bazi, gdje je zadnji pravilnik koji određuje postupak dodjele sredstava definiran i javno objavljen za razdoblje 2012-2016. Unutar tako definirane strukture, odnosno nakon utvrđivanja pravila koja se temelje na načelima javnosti, učinkovitosti, subsidijarnosti i ekonomičnosti, prelazi se na postupak organizacije dodjele potpora. Svaki natječaj putem kojeg se dodjeljuju podrške sadrži zaseban logotip kako bi se dao naglasak prepoznatljivosti i jasnim asocijacijama. Za slikoviti primjer provedbe poslovnog procesa dodjele financijskih podrški ističe se natječaj Institucionalna podrška mladi

Slika 9. Grafički identitet natječaja Institucionalna podrška mladi



Izvor: Službena internetska stranica Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva  
zaklada.civilnodrustvo.hr (17.1.2015.)

Nakon provedenih pripremnih radnji, te prepoznavanja potreba određenih kategorija civilnoga društva, oblikovan je natječaj institucionalnih podrški namijenjen mladima. Prije svega, objava natječaja vrši se na mrežnim stranicama zaklade u kategoriji natječaji gdje se, s jedne strane iznosi sva dokumentacija potrebna za pružanje informacija vezanih uz natječaj, a s druge strane daje potvrda da se poslovni proces koji obuhvaća sve vezano uz natječaj temelji na pomno planiranim radnjama koje su potkrijepljene dokumentacijom. Od dokumentacije koja sačinjava natječaj ističe se tekst natječaja u kojem se definiraju osnovne odrednice koje služe kao nit vodilja potencijalnim prijaviteljima. Unutar teksta natječaja jasno su definirane vrste prijave, visina financijske podrške, rokovi prijave, te trajanje podrške. Definirani su i uvjeti prijave u kojima se određuje broj prijave te najviši iznos financijske podrške. Određeni su rokovi i vrijeme trajanja podrške koje je u navedenom slučaju godinu dana. Potanko su pojašnjeni i načini prijave kod kojih se, kao primjer dobrog upravljanja kvalitetom, ističe činjenica da je dostava prijave dopuštena isključivo poštom kako bi se postupak temeljio na principu transparentnosti uz istovremeno omogućavanje jednakih prava svim potencijalnim korisnicima. Nadalje, tekstom natječaja dopuštene su i mogućnosti postavljanja pitanja u vrijeme kad je natječaj otvoren za prijave, pa se u slučaju nejasnoća, što je također zasnovano na principu dobrog upravljanja kvalitetom, sva pitanja postavljaju putem e-pošte. Na postavljena pitanja osoblje Nacionalne zaklade odgovara unutar 24 sata od trenutka zaprimanja upita. Tekstom natječaja potanko su definirane i procjena kvalitete prijave, objava rezultata i konačnost odluke uz pravo prigovora. Procjena kvalitete prijave, u smislu njegovanja dobrih principa unutar sustava upravljanja kvalitetom, obuhvaća postupak procjene u dva kruga. Navedeni natječaj koncipiran je na način da se nakon prvog kruga

procjene odluči o udrugama koje su ušle u uži izbor za drugi krug procjenjivanja i odlučivanja o dodjeli sredstava, u kojem stručna služba Nacionalne zaklade organizira programsko i financijsko vrednovanje djelovanja tih udruga. Postupak koji stručna služba provodi na terenu zapravo je detaljna provjera elemenata koji su navedeni u prijavi, a koji su u prvom krugu procijenjeni kao prihvatljivi. Vrednovanje na terenu obuhvaća definiran postupak čija se provedba vrši pomoću obrazaca odnosno upitnika. Upitnici moraju biti jednaki za sve prijavitelje koji se nađu u drugom krugu procjene. Na temelju dobivenih rezultata, koji su rezultat terenskog uvida u poslovanje odnosno djelovanje potencijalnog korisnika, rezultati zabilježeni u obrascima prosljeđuju se procjenjivačkom tijelu koje odlučuje o prijavama i udrugama za koje donosi prijedlog odluke o financiranju ili argumentirano obrazloženje o razlozima neodobravanja financiranja. Tako pripremljene prijedloge odluka procjenjivačko tijelo upućuje upravnom odboru Nacionalne zaklade na odobravanje i financiranje. S obzirom da je u tekstu natječaja definiran rok objave rezultata, postupak mora biti priveden kraju prije sjednice upravnog odbora jer upravo njome završava cjelokupan postupak u skladu s rokovima koji su definirani tekstem natječaja. U smislu transparentnosti raspodjele javnog novca, a u skladu s upravljanjem kvalitetom po ISO normi, rezultati se javno objavljuju na mrežnoj stranici. S ciljem zaštite interesa svih prijavitelja, otvorena je mogućnost prigovora u slučaju da se netko od prijavitelja smatra zakinutim i želi ukazati na propuste u provođenju postupka procjene prijave.<sup>37</sup> Svaka udruga, koja je sudjelovala u natjecanju za dodjelu podrški, može uputiti prigovor upravnom odboru Nacionalne zaklade u roku od 8 dana od primitka obavijesti o rezultatima natječaja u slučaju da je uočila moguće propuste u primjeni utvrđenog postupka procjene njene prijave. S tim u vezi udruge mogu ostvariti pravo uvida u dokumentaciju zbirne procjene prijave. Uz spomenuti tekst natječaja, standardi kvalitete zahtijevaju i strukturiranje i davanje uputa za prijavitelje. Upute su također postavljene na mrežnim stranicama u sklopu natječajne dokumentacije, a korisnicima pružaju čitav niz informacija s opisom osnovnih kriterija i uvjeta za prijavu. Povrh toga, natječajnu dokumentaciju, što je također jedan od uvjeta poslovanja u skladu s visoko postavljenim standardima kvalitete, sačinjavaju i obrasci i izjave. Pod obrascima se smatraju opisni obrazac i obrazac proračuna u koje prijavitelji navode elemente kojima pobliže pojašnjavaju aktivnosti koje namjeravaju provoditi, pružajući pri tome priliku procjenitelju da na osnovi iznesenih informacija stekne uvid u djelokrug i kvalitetu rada prijavitelja. Obrazac proračuna sadrži parametre vezane uz financijska sredstva koja su potrebna za provedbu aktivnosti, a

---

<sup>37</sup> Tekst natječaja Institucionalna podrška stabilizaciji i/ili razvoju udruge-mladi, Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, 2014.

istovremeno je dokaz procjenitelju koliko dobro prijavitelj raspolaže s mogućnošću organizacije i raspodjele aktivnosti u smislu financiranja odnosno pokrivanja troškova koji nastaju iz navedenih aktivnosti. Dokumentacija služi istovremeno kao smjernica prijaviteljima, preglednost koja olakšava postupak procjene Nacionalnoj zakladi, ali i jasno definirane procedure koje su presudne u smislu upravljanja kvalitetom po normi niza ISO.

#### **5.4. Socio-ekonomski učinak dodijeljenih financijskih podrški**

Kao jedan od koraka u prikazu upravljanja procesom dodjele financijskih podrški u neprofitnom sektoru svakako se ističe posljednji. To je učinak koji se postiže dodijeljenim podrškama. Učinci koji se postižu ulaganjima u razvoj civilnoga društva izravno koreliraju sa svim prethodnim koracima u sustavu upravljanja kvalitetom jer su postavljeni u početku poslovnog procesa kao ciljevi koje je potrebno ostvariti. Kada se govori o ulaganjima u specifične sfere, a to civilno društvo u mnogočemu jest, ističe se kako se uz ekonomske učinke postižu i oni sociološki. Natječaji kojima Nacionalna zaklada pruža podršku organizacijama civilnoga društva rezultiraju vrlo jasnim i mjerljivim učincima u društvenom smislu na razini ciljne populacije, odnosno građana koji su imali priliku sudjelovati u aktivnostima podržanih projekata. Pri tome se smatra pozitivan utjecaj na životni stil ljudi, na njihove odnose s obitelji, prijateljima i drugima u svome okruženju u svakodnevnom životu pa sve do kulturnih učinaka, učinaka na zajednicu, kvalitetu života i zdravlje. To ne podrazumijeva jednosmjernu vezu. Dobrobiti postojanja projekata koji se provode iznimno su velike i mjerljive u lokalnoj zajednici kako u količini društvenog kapitala pojedinca i zajednice, tako i u poboljšanju kvalitete života u zajednici. Najznačajniji učinci ostvaraju se onda kada je riječ o lokalnim akcijama više usmjerenim na zajednicu i dobrobit pojedinca nego li na zajedničke društvene ciljeve poput praćenja uloge javne uprave, utjecaja na javne politike ili pak zaštite ljudskih i manjinskih prava. Udruge koje su primale institucionalnu podršku znatno su organizacijski razvijenije i financijski održivije te sposobnije u ostvarivanju projekata u području razvoja civilnoga društva. S obzirom na desetu godišnjicu djelovanja koja je obilježena 2013. godine može se reći kako je u deset godina rada Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva kroz 59 raspisanih natječaja i 48 poziva za iskaz interesa odobrila 3.969 financijskih podrški organizacijama civilnoga društva, odnosno uložila 292.207.647,51 kuna u građanske inicijative, projekte, programe i institucionalne

podrške organizacijama civilnoga društva, programe suradnje te programe decentralizacije financijskih podrški, regionalnog razvoja i centara znanja za društveni razvoj.<sup>38</sup>

Zahvaljujući tim financijskim podrškama zaposleno je 4.884 osoba (m/ž), te omogućeno uključivanje preko 100.000 volontera i volonterki. Statistički gledano, na 10.000,00 kuna podrške Nacionalne zaklade, udruge su potaknule kreativnost kod 66-73 korisnika. Cijelo je jedno desetljeće Nacionalna zaklada pozivima za iskaz interesa za suradnju s organizacijama civilnoga društva provodila zajednička istraživanja, podrške u provedbi neprofitnih medijskih projekata, razmjene znanja sufinanciranjem sudjelovanja predstavnika organizacija civilnoga društva na međunarodnim događanjima i omogućavala dolaske međunarodnih stručnjaka u Republiku Hrvatsku s ciljem prenošenja znanja i iskustava. Uspostavom partnerstva s četiri zaklade provodila je decentralizirani model financiranja razvoja civilnoga društva i jačanja građanskog aktivizma na lokalnoj razini, a partnerstvom s pet regionalnih mreža doprinijela je ujednačavanju razine regionalnog razvoja i razine operativne sposobnosti organizacija civilnog društva, građanskih inicijativa i lokalnih zajednica. Iako je prisutan čitav niz pozitivnih učinaka kao rezultat dodjele financijskih podrški udrugama, ne treba zaboraviti kako su nužni kontinuirani naponi i ulaganje u istraživanja u stanje razvoja organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. Jedno od takvih istraživanja iznijelo je zanimljiv podatak koji se odnosi na procjenu samih korisnika, a vezan je uz područja koja se smatraju previše odnosno premalo zastupljena po pitanju dodjele podrški. Tako se, primjerice, smatra da su sportske udruge, te udruge koje okupljaju sudionike Domovinskog rata prezastupljene, dok je potreba ulaganja dodatnih sredstava prisutna kod socijalnih, kulturnih, prosvjetnih i organizacija koje se bave zaštitom ljudskih prava.<sup>39</sup> Zaključno, učinak podrški koje se dodjeljuju mjerljiv je u svim društvenim sferama, a u gospodarskoj situaciji u kojoj se Republika Hrvatska trenutno nalazi, vrlo je važno istaknuti kako se unutar Udruga otvara mogućnost zapošljavanja ljudi što je činjenica koju ne treba zanemariti. Uz zapošljavanje ljudi ističu se i utjecaji na društvo u cjelini, pokretanje važnih društvenih pitanja, unaprjeđenje kvalitete života i poticanje građana na aktivno djelovanje.

---

<sup>38</sup> Godišnji izvještaj o radu Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva za 2013. godinu, str. 21

<sup>39</sup> Izvještaj istraživanja „Procjena stanja razvoja organizacija civilnoga društva u RH, Nacionalna zaklada, Zagreb, 2007. str. 99

## ZAKLJUČAK

Na osnovu svega spomenutog, ostaje kao zaključak kako je kvalitetan sustav upravljanja kvalitetom nužan u poslovanju organizacije bez obzira kojom djelatnošću se ona bavi. S obzirom na trendove u poslovanju koji se razvijaju u pravcu kontinuiranog povećanja dobiti uz istovremeno smanjenje troškova, kvaliteta kao element poslovanja u potpunosti nadilazi tehničke kategorije i sve više se utvrđuje kao jedna od glavnih menadžerskih kategorija. Kao menadžerska kategorija, upravljanje kvalitetom zahtjeva proces kontinuiranog unaprjeđivanja. Kao što je ranije spomenuto, upravljanje kvalitetom jest složen proces koji obuhvaća postupak prepoznavanja i upravljanja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije. Organizirati sustav upravljanja kvalitetom ne znači samo uvesti standarde kvalitete u sve razine poduzeća, već ono podrazumijeva pridržavanje osnovnih smjernica koje su garancija dugoročne održivosti sustava kvalitete. Upravljanje kvalitetom kao proces donosi i velike izazove koji se javljaju pred organizacijom i predstavljaju ispit sposobnosti i kapaciteta menadžmenta. Svaki proces koji sačinjava poslovno upravljanje, pa tako i onaj koji se odnosi na sustav kvalitete, zahtjeva postavljanje realnih i zdravih temelja kako bi se osigurale preduvjeti za napredak. Kontinuirano napredovanje čini jednu od osnovnih zamisli u sustavu upravljanja kvalitetom. Ne postoji savršen proizvod ili usluga te je poslovne procese koji sačinjavaju proizvod ili uslugu, nužno kontinuirano pratiti i unaprjeđivati. Prepoznavanjem potreba klijenata vrlo se lako dolazi do određenih parametara i domena koje označavaju interese koje klijenti imaju, a koje je nužno zadovoljiti. Zaključujem kako svaka organizacija u svojoj osnovnoj misiji mora imati dobro definiranog korisnika. Kvaliteta predstavlja vrijednost koju odredi korisnik. Ta se činjenica u današnje vrijeme često zanemaruje što dovodi do proizvoda koji su kratkog vijeka trajanja i primarni cilj im je stvaranje zarade, pri čemu povjerenje kupaca pada u drugi plan. Iako postupak upravljanja kvalitetom nužno ima odraz na uspjeh organizacije na tržištu, praktični primjer iz diplomskog rada dokazuje kako je proces upravljanja kvalitetom nužan i u organizacijama koje u svojoj osnovi nisu profitno orijentirane. Unatoč činjenici što je iz praktičnog primjera vidljivo kako je riječ o javnom novcu koji se kontinuirano dodjeljuje organizacijama civilnoga društva, zaključujem kako bez upravljanja kvalitetom u postupku raspodjele tog novca ne postoji dugoročna održivost. Navedena činjenica dokazuje svu lepezu značenja, mogućnosti i snage kvalitete kao neizostavnog elementa poslovanja. Iako je profit kao krajnji cilj rada svake organizacije stavljen u drugi plan, obzirom da se u praktičnom dijelu rada obrađivao primjer iz neprofitnog sektora, zaključujem kako su elementi unutar sustava upravljanja

kvalitetom neophodni kako bi se osigurali temelji sustava upravljanja kvalitetom. Ponajprije se pri tome misli na dobro organiziranu strukturu, hijerarhiju i podjelu poslova, zatim pravilno prepoznavanje potreba korisnika, strogo definirane procedure, upravljanje dokumentacijom, transparentnost i zauzimanje jednakih kriterija prema svim korisnicima. Naglasak na sustavu upravljanja kvalitetom na primjeru Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva još je i veći uzme li se u obzir da novac koji se transferira organizacijama civilnoga društva dolazi iz javnih izvora, te se za njega bez poteškoća mora u svakom trenutku znati gdje je i u što uložen. Bez obzira radi li se o pružanju financijske podrške organizacijama koje se bave promocijom kulture ili seksualnih prava, organizacija postupka dodjele podrški, koja je razrađena u ranijim poglavljima, složen je proces koji svoju svakodnevnu funkciju odvijanja crpi iz kvalitetno postavljenog i razrađenog sustava upravljanja kvalitetom. Specifičnosti kvalitete kao neizostavnog elementa poslovanja prikazane su u postupku provođenja natječaja i vrlo dobro prikazuju značaj dobrog sustava upravljanja kvalitetom koji u svojoj osnovi ima korisnika, jer upravo korisnik usluge odnosno proizvoda predstavlja onu interesnu točku prema kojoj se sustav kvalitete oblikuje. Iz razrade teme u praktičnom dijelu rada uočeno je i kako sustav upravljanja kvalitetom nužno mora biti uključen u sve hijerarhijske razine unutar organizacije budući da kvaliteta u konačnom proizvodu odnosno usluzi proizlazi iz organizacije. Pri tome se nameće zaključak kako je nužno da menadžment svojim postupcima osvijesti cjelokupan kolektiv u smislu podizanja svijesti o značenju kvalitete u svakodnevnom poslovanju. Stoga je važan doprinos rada detaljno razmatranje unutrašnjih kvalitativnih procesa u koje je zaklada uključena. Naime, određeni stupanj kvalitete nije samo certifikat na papiru, to je puno šira dimenzija koja obuhvaća poslovne procese na svakodnevnoj razini unutar organizacije. S ciljem postizanja zadovoljavajuće razine poslovanja, u smislu željene kvalitete i osiguranja svrhe postojanja organizacije, naglasak je na učinkovitosti, a pri tome je potrebno uložiti puno truda i organizacijskih napora. Rad zaklade, što je u radu prepoznato, utječe i na vanjske kvalitativne procese. Mogu zaključiti kako je postupcima, kojima Nacionalna zaklada potiče razvoj civilnoga društva diljem Republike Hrvatske, pristupano planski s namjerom zadovoljenja potreba krajnjih korisnika. Činjenica je kako se velike količine novca iz javnih izvora dodjeljuju organizacijama civilnoga društva. Od tih organizacija neke djeluju vrlo usko i stvaraju korist za mali broj ljudi, a većina ih se bavi razvojem projektata i programa koji doprinose kontinuiranom razvoju društva. Iz tih je razloga važno da upravljanje kvalitetom u procesu dodjele financijskih podrški sadržava pravilne preduvjete kako bi ispunilo svoju svrhu. Pritom se ono



ne smatra samo popratnim elementom u radu organizacije, već je to neizostavan čimbenik za pravilno i učinkovito izvršavanje poslovnih procesa.

## LITERATURA

### Stručne knjige:

1. Bakija, Ivo: Osiguranje kvalitete po ISO 9000 , Privredni vjesnik, Zagrebačka banka, Zagreb, 1991.
2. Injac, Nenad: Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb, 2001.
3. Injac, Nenad: Upoznajmo normu ISO 9000 / (2. prerađeno izd.) Oskar, Zagreb, 2002.
4. Kelly, John, M.: Upravljanje ukupnom kvalitetom = (Total quality management) : kako i što / preveo Boran Petrić, Potecon, Zagreb, 1997.
5. Kondić, Živko: Kvaliteta i ISO 9000 : primjena TIVA, Varaždin, 2002.
6. Lazibat, Tonči.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
7. Skoko, Hrvoje : Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
8. Šiško Kuliš, Marija, Grubišić Dragana: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010.
9. Štajdohar-Pađen, Olga: Plivati s ISO-om i ostati živ : što je kvaliteta i kako njome upravljati u poslovnom i privatnom životu Štajdohar-Pađen, Olga , Kigen : Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb 2009.
10. Izvještaj istraživanja: Procjena stanja razvoja organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj, Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, Zagreb 2007.

### Internet stranice:

1. Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva: [zaklada.civilnodrustvo.hr](http://zaklada.civilnodrustvo.hr) (17.1.2015.)
2. Hrvatski zavod za norme: [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr) (3.1.2015.)
3. Veleučilište u Karlovcu: [www.vuka.hr](http://www.vuka.hr) (5.1.2015.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ustroj dokumentacije o kvaliteti po hijerahijskom obliku.....	15
Slika 2. Piramidalni prikaz normizacije.....	19
Slika 3. Pregled ISO normi u Republici Hrvatskoj u sustavu upravljanja kvalitetom.....	21
Slika 4. ISO certifikat Veleučilišta u Karlovcu.....	24
Slika 5. Logo Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva.....	27
Slika 6. Grafički prikaz položaja Nacionalne zaklade u procesu razvoja civilnoga društva....	30
Slika 7. Organizacijska struktura Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva.....	35
Slika 8. Godišnji izvještaj o radu Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva za 2013. godinu.....	37
Slika 9. Grafički identitet natječaja Institucionalna podrška mladi.....	43