REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo pravosuđa i uprave

DŠJU

RAZVOJ KOMPETENCIJSKOG OKVIRA

Broj projekta / ugovora: 4497

RAZVOJ KOMPETENCIJSKOG OKVIRA ZA ZAPOSLENE U JAVNOJ UPRAVI

Aktivnost 1.2.

Kompetencijski model

Verzija 3

Svibanj 2022.

Što je kompetencijski model?

Kompetencijski model je skup jedinstvenih standarda znanja, vještina i sposobnosti te očekivanih ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svim tijelima javne uprave, što uključuje državna tijela, upravna tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravne osobe s javnim ovlastima kojima je osnivač Republika Hrvatska.

Kompetencijski model za zaposlene u tijelima javne uprave zasnovan je na temeljnoj vrijednosti djelovanja u javnome interesu i integritetu, a sastoji se od triju elemenata:

- opće kompetencije koje moraju posjedovati svi zaposlenici u tijelima javne uprave bez obzira na vrstu i složenost poslova radnoga mjesta,
- rukovodeće kompetencije koje moraju posjedovati rukovodeći zaposlenici u tijelima javne uprave,
- specifične kompetencije vezane za pojedine skupine sličnih poslova koji zahtijevaju stručno znanje i iskustvo u određenom području rada te posebne vještine, sposobnosti i ponašanja potrebne za kvalitetno obavljanje tih poslova.

U cilju jednostavnijeg razumijevanja bitnih karakteristika različitih poslova tijela javne uprave, kompetencijski model sadrži niz podataka o uobičajenim poslovima koji se u tim tijelima obavljaju u sklopu različitih područja rada, složenosti poslova, uobičajenim ulogama i odgovornostima zaposlenika u tijelima javne uprave u obavljanju tih poslova te uobičajenim neposrednim rezultatima koji se obavljanjem tih poslova ostvaruju. U cilju ujednačene primjene kompetencijskih standarda, kompetencijskim modelom ujedno se utvrđuju i potkategorije radnih mjesta te obrazac primjene kompetencija po razinama radnih mjesta.

Kompetencijski model je 'horizontalni' alat koji omogućuje razumijevanje različitih potreba organizacija te utvrđivanje profila radnih mjesta zaposlenika kao odgovora na te potrebe. Očekivani načini korištenja kompetencijskog modela ukratko su opisani na samom kraju dokumenta.

SADRŽAJ

1. Uvod ... 1

1.1. Podjela poslova javne uprave ... 1

1.2. Opis poslova javne uprave ... 2

Grupa poslova 1 – Stručno kreativni poslovi ... 2

Grupa poslova 2 – Upravno postupanje ... 3

Grupa poslova 3 - Horizontalni poslovi ... 3

1.3. Rukovodeći poslovi ... 5

1.4. Kategorizacija radnih mjesta ... 9

1.5. Kvalifikacije ... 10

1.6. Kompetencije i razine kompetencija ... 11

1.7. Odnos razina kompetencija i razina radnih mjesta ... 15

2. Opće kompetencije ... 16

3. Rukovodeće kompetencije ... 22

4. Specifične kompetencije ... 24

4.1. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.A – praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima ... 27

4.2. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.B – Izrada resornih politika i akata strateškog planiranja ... 31

4.3. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.C – Izrada prijedloga propisa ... 36

4.4. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.D – Ostali stručno-kreativni poslovi ... 40

4.5. GRUPA POSLOVA 2 / PODRUČJE RADA 2.A – neposredna provedba zakona i drugih propisa ... 44

4.6. GRUPA POSLOVA 2 / PODRUČJE RADA 2.B – upravni i inspekcijski nadzor ... 47

4.7. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.A – opći poslovi ... 51

4.8. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.B – upravljanje ljudskim potencijalima ... 55

4.9. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.C – financije i računovodstvo ... 59

4.10. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.D – javna nabava ... 64

4.11. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.E – informatička podrška ... 67

4.12. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.F – upravljanje projektima ... 70

4.13. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.G – unutarnja revizija ... 74

4.14. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.H – informiranje i vidljivost ... 78

1. Uvod

1.1. Podjela poslova javne uprave

U cilju razumijevanja različitih vrsta poslova, tipičnih obrazaca ponašanja zaposlenika, a time i različitih kompetencija koje bi zaposlenicima u tijelima javne uprave bile potrebne za kvalitetno obavljanje tih poslova, poslovi javne uprave u sklopu aktivnosti A.1.6.[1] podijeljeni su na 3 grupe poslova, odnosno ukupno 14 različitih područja rada:

1) stručno-kreativni poslovi:
   - područje 1.A – praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima;
   - područje 1.B – izrada resornih politika i akata strateškog planiranja;
   - područje 1.C – izrada prijedloga propisa;
   - područje 1.D – ostali stručno-kreativni poslovi;
2) upravno postupanje:
   - područje 2.A – neposredna provedba zakona i drugih propisa;
   - područje 2.B – provedba upravnog i inspekcijskog nadzora;
3) Horizontalni poslovi:
   - područje 3.A – opći poslovi;
   - područje 3.B – upravljanje ljudskim potencijalima;
   - područje 3.C – financije i računovodstvo;
   - područje 3.D – javna nabava;
   - područje 3.E – informatička podrška;
   - područje 3.F – upravljanje projektima;
   - područje 3.G – unutarnja revizija;
   - područje 3.H – informiranje i vidljivost.

Pojašnjenje poslova svakog od područja rada nalazi se u sljedećem poglavlju, a detaljniji pregled poslova pojedinog područja rada prikazan je u okviru poglavlja 4.

Razlikovanjem poslova prema područjima rada te razlikovanjem kompetencija potrebnih za obavljanje tih poslova, zaposlenicima ustrojstvenih jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima osigurava se praktični alat za izradu profila radnih mjesta i to korištenjem podataka o poslovima i potrebnim kompetencijama jednog područja rada ili kombiniranjem odgovarajućih podataka o poslovima i potrebnim kompetencijama više različitih područja rada.

[1] Generički opisi poslova.

1.2. Opis poslova javne uprave

Grupa poslova 1 – Stručno kreativni poslovi

Poslovi unutar ove grupe odnose se na kreiranje resornih politika, strateških ciljeva i normativne regulacije radi unaprjeđenja društvenih odnosa te postizanja veće efikasnosti i kvalitete javnih usluga. Grupa poslova uključuje analizu i izradu resornih politika i strateških dokumenata u svrhu razvoja poslovanja resora, nadzor nad njihovom provedbom, koordinaciju rada svih sudionika u resornim procesima te analizu stanja i izvješćivanje, izradu prijedloga propisa i nadzor nad njihovom provedbom, praćenje stanja u upravnim područjima iz djelokruga tijela te brigu o standardizaciji i modernizaciji procesa u resoru. Također, ova grupa poslova uključuje i raznovrsne poslove operativne provedbe mjera kojima se ostvaruju ciljevi resornih politika.

Ova grupa poslova dijeli se na 4 područja:

- područje 1.A - praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima:

  Navedeno područje odnosi se na aktivnosti prikupljanja i analize podataka o stanju u upravnom području radi osiguranja kvalitete i efikasnosti javnih usluga te prilagođavanja potrebama korisnika u skladu sa suvremenim metodama i trendovima. Navedeno podrazumijeva kontinuirane napore u pogledu utvrđivanja sustava praćenja uspješnosti provedbe resornih politika, praćenja napretka u provedbi i vrednovanja učinaka resornih politika te odgovarajuće izvještavanje stručne i šire javnosti o rezultatima praćenja i vrednovanja. Rezultati praćenja i vrednovanja stanja u upravnim područjima ujedno predstavljaju i doprinos (ulazne podatke) za provedbu poslova u okviru područja 1.B jer spoznaje o dosadašnjoj provedbi resornih politika te (ne)ostvarenju ciljeva predstavljaju preduvjet za utemeljeno promišljanje o mogućim daljnjim smjerovima provedbe istih. Također, s obzirom da aktivnosti praćenja i vrednovanja same po sebi uključuju korištenje metodologija koje podrazumijevaju značajnu interakciju s predstavnicima ciljnih skupina, navedeno je prilika i za utvrđivanje novih potreba na koje je provedbom resornih politika potrebno odgovoriti;

- područje 1.B - izrada resornih politika i akata strateškog planiranja:

  Navedeno područje odnosi se na aktivnosti postavljanja smjernica razvoja radi unaprjeđenja odnosnog područja povezivanjem konkretnih ciljeva s dugoročnim strateškim ciljem. Poslovi u okviru ovog područja logički se nadovezuju na rezultate praćenja i vrednovanja provedenih u okviru poslova područja 1.A te uključuju daljnju formulaciju mogućih odgovora na tako utvrđene potrebe, uključujući i kroz provedbu dodatnih fokusiranih analiza, izradu svih dijelova nacrta različitih akata strateškog planiranja uz odgovarajuće sudjelovanje relevantnih dionika kao i provedbu svih ostalih koraka u postupku donošenja akata. Također, poslovi u okviru ovog područja rada uključuju i različite oblike koordinacije provedbe resornih politika putem kontinuiranog usklađivanja akata strateškog planiranja;

- područje 1.C – izrada prijedloga propisa:

  Navedeno područje odnosi se na aktivnosti izrade, mijenjanja i usklađivanja propisa radi regulacije društvenih odnosa sukladno okolnostima u nacionalnom i međunarodnom okruženju te nadzora nad njihovom primjenom u praksi. Za razliku od područja 1.B gdje se izradom strateških dokumenata utvrđuje opseg, ciljevi, aktivnosti i način financiranja resornih politika, izradom

propisa utvrđuju se načini djelovanja i ponašanja dionika kako bi se ti ciljevi ostvarili. Navedeno uobičajeno uključuje obavljanje različitih oblika analiza s ciljem utvrđivanja optimalnih načina regulacije društvenih odnosa te provedbu svih koraka pripreme i donošenja propisa - od inicijalne procjene opravdanosti i željenih učinaka propisa te same izrade propisa do donošenja propisa od strane nadležnih tijela, uz odgovarajuću participaciju dionika putem provedbe javnog savjetovanja te drugih oblika interakcije s tijelima zaduženima za izradu propisa. Osim izrade propisa, poslovi ovog područja rada uobičajeno uključuju i praćenje primjene propisa u cilju uočavanja nedostataka u pogledu ostvarenja planiranih učinaka kao i usuglašavanje stajališta s dionicima te pripremu odgovora na upite istih o različitim pitanjima primjene propisa;

- područje 1.D – ostali stručno kreativni poslovi:

  Navedeno područje odnosi se na izradu i provedbu raznovrsnih operativnih planova kojima se osigurava implementacija utvrđenih mjera resorne politike, poslove proračunskog planiranja kojima se osiguravaju financijska sredstva za provedbu mjera kao i različite oblike (koordinacije) provedbe aktivnosti i mjera kojima se ostvaruju ciljevi resorne politike. Pritom, potonje se odnosi na aktivnosti koje provode sama tijela javne uprave u svojstvu nositelja, ali i na aktivnosti koje u svrhu ostvarenja ciljeva resornih politika provode drugi dionici (korisnici i krajnji korisnici) kojima se u tu svrhu odobrava korištenje različitih oblika javnih potpora, pri čemu nadležna tijela javne uprave ostaju odgovorna za financijsko upravljanje i kontrolu korištenja javnih sredstava.

Grupa poslova 2 – Upravno postupanje

Poslovi unutar ove grupe odnose se na izvorne funkcije javnih organizacija u svrhu ostvarivanja određenih prava, obveza ili interesa pravnih i fizičkih osoba sukladno Zakonu o općem upravnom postupku i drugim materijalnim propisima. Navedeno uključuje rješavanje u upravnim stvarima, vođenje propisanih očevidnika i drugih službenih evidencija, izdavanje potvrda i drugih javnih isprava te vođenje upravnog i inspekcijskog nadzora.

Ova grupa poslova dijeli se na 2 područja:

- područje 2.A – neposredna provedba zakona i drugih propisa;

  Navedeno područje odnosi se na aktivnosti rješavanja u upravnim stvarima, vođenja propisanih očevidnika i drugih evidencija, izdavanja potvrda i drugih javnih isprava o činjenicama o kojima se vode propisani očevidnici i druge službene evidencije, radi ostvarivanja prava, obveza ili interesa fizičkih i pravnih osoba, kao i poslove izrade različitih oblika stručnih mišljenja, smjernica te analitičkih podloga o različitim pitanjima neposredne provedbe zakona i drugih propisa.

- područje 2.B – provedba upravnog i inspekcijskog nadzora;

  Navedeno područje odnosi se na aktivnosti provedbe postupaka upravnog i inspekcijskog nadzora radi osiguranja zakonitosti i/ili svrhovitosti postupanja tijela javne uprave te pravnih i fizičkih osoba u obavljanju svojih poslova te osiguranja kvalitete usluga građanima.

Grupa poslova 3 - Horizontalni poslovi

Za razliku od poslova unutar prethodno navedenih grupa i područja rada koji su izravno orijentirani na pružanje javnih usluga ciljnim skupinama, poslovi unutar ove grupe odnose se na raznovrsne 'interne' poslove organizacije čija je svrha stvoriti kvalitetno okruženje za obavljanje glavnih (temeljnih) procesa

organizacije kao i kontinuirano podupirati obavljanje tih poslova kroz osiguravanje materijalnih i ljudskih resursa te odgovarajućih radnih uvjeta.

Ova grupa poslova dijeli se na 8 područja:

- područje 3.A – opći poslovi:

  Opći poslovi uobičajeno uključuju poslove kojima se utvrđuje unutarnje ustrojstvo i način rada organizacije te administrativno-pravno-ekonomske poslove vezano za upravljanje i zaštitu imovinom i drugim materijalnim resursima organizacije. U svrhu aktivnog upravljanja razvojem organizacije te prilagodbama na okolnosti i izazove s kojima se ista suočava, opći poslovi kod dijela javnih tijela sve češće uključuju i poslove s ciljem sustavnije analize i upravljanja rizicima koji mogu negativno utjecati na ostvarenje ciljeva organizacije, poslove analize i upravljanja radnim opterećenjem te različite oblike praćenja učinkovitosti rada organizacije u cjelini;

- područje 3.B – upravljanje ljudskim potencijalima:

  Navedeno područje uključuje poslove planiranja potrebnih ljudskih potencijala i provedbe postupaka zapošljavanja ili drugih načina osiguranja potrebnog broja zaposlenika, različite administrativno-pravne poslove u području službeničkih i radnih odnosa, poslove planiranja, praćenja i vrednovanja usavršavanja zaposlenika, poslove vezano za upravljanje radnim izvršenjem zaposlenika te upravljanje razvojem karijere. Navedeno uključuje i poslove vezano za utvrđivanje i prilagodbu kompetencijskih standarada te sustava pokazatelja kojima se prati uspješnost u radu zaposlenika, što predstavlja nove poslove za značajan dio tijela javne uprave;

- područje 3.C – financije i računovodstvo:

  Navedeno područje uključuje poslove vezano za planiranje, izvršenje, praćenje i odgovarajuće evidentiranje svih financijskih događaja kao i vođenje evidencija o materijalnoj imovini organizacije te drugih evidencija. Kao važan segment posla, navedeno područje uključuje upravne i stručne poslove vezane uz uspostavu i koordinaciju sustava financijskog upravljanja i kontrola te provedbu odgovarajućih kontrola s ciljem osiguranja jamstava o pouzdanosti i ispravnosti financijskih transakcija;

- područje 3.D – javna nabava:

  Područje javne nabave uključuje poslove vezano za planiranje i nabavu materijalnih resursa potrebnih za rad i za provedbu različitih projekata kojima se ostvaruju ciljevi organizacije odnosno resornih politika koje ista provodi. Navedeno također uključuje koordinaciju i praćenje provedbe ugovora o javnoj nabavi te sve potrebne radnje s ciljem izmjena i dopuna istih;

- područje 3.E – informatička podrška:

  Navedeno područje uključuje različite poslove s ciljem planiranja, razvoja, održavanja te osiguranja dostupnosti i sigurnosti informatičke infrastrukture kao i aktivnosti podrške svim zaposlenicima organizacije u korištenju iste. Kao doprinos razvoju organizacije kroz optimizaciju svih procesa, poslovi informatičke podrške kod dijela javnih tijela sve češće uključuju i poslove povezane s digitalizacijom poslovnih procesa te razvojem ili uvođenjem naprednijih programskih rješenja podrške radu;

- područje 3.F – upravljanje projektima:

  Upravljanje projektima odnosi se na različite poslove pravno-ekonomsko-organizacijske prirode kojima je svrha doprinijeti kvalitetnom ostvarenju ciljeva organizacije, naročito u dijelu poslova kod kojih se sve sustavnije pokazuje kako postojeća funkcionalna organizacija ne omogućuje ostvarenje ciljeva na način, u vremenu i opsegu kako je to moguće ostvariti provedbom poslova u okviru *ad hoc* projektne organizacije. Takav pristup predstavlja novost u radu mnogih tijela javne uprave, a uobičajeno uključuje višu razinu interakcije s dionicima te veći fokus na ostvarenje cilja u okviru namjenski osiguranih vremenskih i materijalnih resursa, uz čestu primjenu specifičnih pristupa vezano za financijsko upravljanje i kontrolu;

- područje 3.G – unutarnja revizija:

  Navedeno područje uključuje različite poslove usmjerene na kontrolu zakonitog rada tijela javne uprave – planiranje provedbe revizijskih aktivnosti, pripremne aktivnosti za provedbu pojedine revizije, provedbu revizije te izradu nalaza i preporuka kao i praćenje provedbe nalaza i preporuka od strane revidiranog subjekta. Osim kroz nalaze koji se tiču uočenih nedostataka u radu tijela u prethodnom razdoblju, aktivnosti unutarnje revizije uobičajeno su usmjerene i na formuliranje različitih stručnih mišljenja i preporuka vezano za način organizacije rada u budućem razdoblju;

- područje 3.H – informiranje i vidljivost:

  Navedeno područje uključuje poslove usmjerene na informiranje javnosti o temama iz djelokruga rada tijela i to putem različitih oblika priopćenja, objava te konferencija i drugih oblika događanja za javnost. Također, navedeno uključuje i krizno komuniciranje u okolnostima izvanrednih događaja koji utječu na ostvarenje ciljeva organizacije te provedbe resornih politika. U novije vrijeme, bitnim poslovima u okviru navedenog područja rada smatraju se i poslovi internog komuniciranja, s ciljem podizanja svijesti svih zaposlenika organizacije o viziji, misiji, ciljevima i ostvarenjima organizacije te izgradnje organizacijske kulture.

1.3. Rukovodeći poslovi

Uz poslove u okviru područja rada 'glavnih' (temeljnih) procesa organizacija te područja rada 'internih' (potpornih) procesa organizacija, kao jedinstveni i horizontalno primjenjiv standard postupanja za sve rukovodeće zaposlenike, u okviru zasebnog opisa poslova prikazuju se i rukovodeći poslovi. Navedeni poslovi predstavljaju svojevrsnu nadgradnju stručnim poslovima te su ključni čimbenik razlikovanja ukupnog opsega poslova rukovodećih zaposlenika (potkategorije R-1 - R-3) u odnosu na poslove ne-rukovodećih zaposlenika (potkategorije radnih mjesta I-1 - I-7), što je posebno važno istaknuti s obzirom na dodatne kompetencije koje zaposlenici za obavljanje takvih poslova uobičajeno moraju posjedovati (rukovodeće kompetencije).

Pritom:

- poslovi u okviru ovdje navedenog popisa ne uključuju (i.) davanje naloga i uputa zaposlenicima o načinima obavljanja stručnih poslova iz pojedinih područja rada, (ii.) kontrole i odobravanje svih ključnih i ostalih neposrednih rezultata (uz supotpisivanje akata tamo gdje je to potrebno), kao ni (iii.) neposredno obavljanje najsloženijih stručnih poslova iz djelokruga ustrojstvene jedinice, budući da su takvi poslovi obuhvaćeni opisima poslova svakog pojedinog područja rada gdje rukovoditelji znatne stručne doprinose daju kroz ulogu

odgovornog zaposlenika (uloga R) te odobravatelja (uloga A). Stoga, ovdje prikazani opis rukovodećih poslova primarno se odnosi na različite horizontalne poslove koje rukovoditelji uobičajeno provode nevezano za obavljanje stručnih poslova i to u svrhu planiranja rada i upravljanja resursima ustrojstvene jedinice, praćenja radne opterećenosti i uspješnosti u radu, ocjenjivanja zaposlenika i usmjeravanja njihova razvoja i sl.;

- značajan dio rukovodećih poslova po svojoj je prirodi vrlo sličan te se izravno nadovezuje na poslove opisane u okviru pojedinih područja rada 'potpornih' procesa. Takva povezanost naročito je vidljiva između rukovodećih poslova te poslova koji se obavljaju u okviru područja 3.A – opći poslovi, 3.B – upravljanje ljudskim potencijalima. Isticanjem zasebnog opisa posla rukovoditelja i veze s predmetnim područjima rada želi se naglasiti važnost doprinosa svih rukovoditelja različitim aspektima razvoja upravnih organizacija u cjelini (rukovoditelji su poveznica između provedbe potpornih i glavnih procesa organizacije) te doprinijeti ispravnijoj valorizaciji takvog doprinosa;
- odnos radnog opterećenja povezanog s obavljanjem rukovodećih poslova te radnog opterećenja povezanog s obavljanjem stručnih poslova opisanih područja rada okvirno je istaknut u donjoj tablici. Prema navedenom, pod pretpostavkom obavljanja svih navedenih poslova (od kojih dio predstavlja novost kod dijela tijela javne uprave), udio navedenih rukovodećih poslova u ukupnom radnom opterećenju rukovoditelja iznosio bi između 10% (potkategorija R-1) i 50% (potkategorija R-3). Drugim riječima, u cilju kvalitetnog obavljanja predmetnih rukovodećih poslova od iznimne važnosti za daljnji razvoj upravnih organizacija i unaprjeđenje pružanja javnih usluga uz zadržavanje prihvatljivog ukupnog radnog opterećenja te kategorije zaposlenika, radno opterećenje povezano s obavljanjem stručnih poslova potrebno je na odgovarajući način smanjiti.

Ključni pokazatelji ostvarenja te očekivani obrasci ponašanja rukovodećih zaposlenika u tijelima javne uprave prikazani su u sljedećoj tablici.

Ključni pokazatelji ostvarenja
Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ udio procesa ustrojstvene jedinice obuhvaćenih detaljnim procedurama rada ▪ pravovremenost u obavljanju planiranih poslova ustrojstvene jedinice ▪ stupanj izvršenja strateškog plana i operativnih planova rada za poslove ustrojstvene jedinice ▪ stupanj izvršenosti programa razvoja, upravljanja i stručnog usavršavanja zaposlenika ustrojstvene jedinice ▪ broj edukacija / programa usavršavanja na kojima su sudjelovali zaposlenici ustrojstvene jedinice ▪ odnos broja kompetencija koje zaposlenici ustrojstvene jedinice posjeduju u promatranom razdoblju u odnosu na prethodno promatrano razdoblje ▪ prosječna ocjena uspješnosti rada svih zaposlenika organizacije ▪ troškovi rada ustrojstvene jedinice po zaposlenom ▪ broj revizijskih nalaza i preporuka vezano za poslove ustrojstvene jedinice

Poslovi rukovoditelja u funkciji su kvalitetnog obavljanja poslova ustrojstvene jedinice koji se tiču jednog ili više područja rada, pa i ključni neposredni rezultati povezani s radom rukovoditelja najčešće doprinose te su u izravnoj vezi s ključnim neposrednim rezultatima u okviru tih područja rada. Navedeno se naročito odnosi na neposredne rezultate u okviru povezanih područja rada pa se neposredni rezultati ovdje ne navode.

Obrasci ponašanja

Prilikom obavljanja poslova zaposlenik:

- razmatra postojeće ustrojstvo i način organizacije rada ustrojstvene jedinice s ciljem uočavanja nedostataka
- aktivno promišlja o mogućim smjerovima daljnjeg razvoja organizacije u cjelini
- prihvaća i aktivno primjenjuje nove metodologije i alate za upravljanje razvojem organizacije
- promovira pristup objektivne procjene radnog opterećenja i potrebnih resursa u cilju provedbe potrebnih prilagodbi
- upravlja materijalnim resursima ustrojstvene jedinice na ekonomičan način s ciljem smanjenja troškova rada iste
- prihvaća i aktivno primjenjuje nove metodologije i alate za upravljanje ljudskim potencijalima
- proaktivno upravlja razvojem ljudskih potencijala kako bi svi zaposlenici pravovremeno stekli kompetencije neophodne za ostvarenje organizacijskih te osobnih ciljeva
- promovira pristup objektivne valorizacije kompetencija zaposlenika te prava koje isti ostvaruju
- promovira jačanje organizacijske kulture koja potiče zaposlenike na kontinuiranu razmjenu iskustava i znanja
- razumije važnost interne komunikacije kao snažnog doprinosa izgradnji organizacijske kulture

	Popis rukovodećih poslova	Uloge i odgovornosti po razinama radnih mjesta[2]		
		R - 1	R – 2	R - 3
1.	Poslovi planiranja, osiguravanja, usmjeravanja i nadzora nad korištenjem resursa ustrojstvene jedinice			R
2.	Poslovi izrade i usklađivanja doprinosa planskim dokumentima (strateški plan, godišnji plan rada i sl.) te dokumentima kojima se utvrđuje unutarnje ustrojstvo i raspored zaposlenika (uredba, pravilnik, opisi radnih mjesta, imenovanja i sl.)		R	R
3.	Nadzor nad provedbom planskih dokumenata (strateški plan, godišnji plan rada i sl.) u dijelu mjera, aktivnosti i rezultata koji se odnose na djelokrug ustrojstvene jedinice te izvještavanje o statusu izvršenja poslova		R	R
4.	Izrada različitih radnih procedura (mapa procesa, priručnik o postupanju, dijagrami procesa, kontrolne liste i sl.) za postupanje zaposlenika ustrojstvene jedinice, uz predlaganje mjera za optimizaciju i informatizaciju poslovnih procesa u cilju ostvarenja više učinkovitosti u radu	R	R	A
5.	Analiza rizika iz djelokruga ustrojstvene jedinice u svrhu izrade sveobuhvatne matrice rizika organizacije		C	R
6.	Priprema analiza radnog opterećenja te upravljanje radnim opterećenjem zaposlenika ustrojstvene jedinice provedbom mjera preraspodjele poslova odnosno planiranja alternativnih pristupa i dinamike obavljanju poslova		C	R
7.	Planiranje ljudskih potencijala u skladu sa zahtjevima posla i rezultatima analize radne opterećenosti, uz predlaganje mjera za karijerni razvoj zaposlenika i mjera politike zadržavanja kadra			R
8.	Promoviranje dobrih praksi timskog rada, poticanje i usmjeravanje podređenih na prijenos znanja s ciljem razvoja svih zaposlenika	R	R	R
9.	Kontinuirano praćenje uspješnosti rada zaposlenika, priprema prijedloga ocjena neposredno podređenih zaposlenika te davanje mišljenja na ocjene ostalih zaposlenika ustrojstvene jedinice	R	R	R
10.	Sudjelovanje na internim kolegijima i sastancima	R	R	R
11.	Priprema *ad hoc* izvještaja i podloga iz djelokruga ustrojstvene jedinice	R	R	R
12.	Pružanje podrške poslovima nadređenih zaposlenika i dužnosnika			R
	Prosječni udio rukovodećih poslova u ukupnom radnom opterećenju po potkategoriji radnih mjesta	10%	30%	50%

[2] Potkategorije radnih mjesta opisane su u okviru poglavlja 1.4.

1.4. Kategorizacija radnih mjesta

Način obavljanja poslova te uloge i odgovornosti zaposlenika u tijelima javne uprave razlikuju se kod rukovodećih i nerukovodećih te općenito kod radnih mjesta više i niže razine. Zbog navedenoga, obavljanje poslova u okviru radnog mjesta više razine uobičajeno zahtjeva više razine znanja, vještina i sposobnosti u odnosu na obavljanje poslova u okviru radnog mjesta niže razine i obrnuto. Kako bi se omogućila odgovarajuća primjena kompetencija, kompetencijskim modelom utvrđuje se klasifikacija prema kojoj se sva radna mjesta u tijelima javne uprave razvrstavaju u 10 potkategorija: 3 potkategorije rukovodećih te 7 potkategorija ne-rukovodećih (izvršiteljskih) radnih mjesta.

Potkategorije (razine) radnih mjesta s pripadajućim internim oznakama prikazane su u sljedećoj tablici.

Oznaka razine (potkategorije) radnog mjesta	Naziv razine radnog mjesta	Primjer radnog mjesta koje odgovara potkategoriji
R – 3	Viši rukovoditelj	Načelnik sektora, voditelj službe
R – 2	Rukovoditelj	Voditelj odjela
R – 1	Niži rukovoditelj	Voditelj odsjeka, voditelj pod-odsjeka
I – 7	Viši savjetnik specijalist	Savjetnik specijalist
I – 6	Viši savjetnik	Viši stručni savjetnik
I – 5	Savjetnik	Stručni savjetnik
I – 4	Viši stručni suradnik	Viši suradnik
I – 3	Stručni suradnik	Suradnik
I – 2	Viši referent	Viši upravni referent, viši administrativni referent
I – 1	Referent	Upravni referent, administrativni referent

Detaljniji opisi poslova u okviru svakog područja rada (vidjeti poglavlje 4) pripremljeni su na način da se pojedina vrsta posla (određene složenosti) dovodi u vezi s nekom od mogućih uloga i odgovornosti zaposlenika na radnim mjestima svake od 10 razina (potkategorija), čime se dobija pregled moguće raspodjele uloga i odgovornosti zaposlenika kao okvir za ujednačeni pristup utvrđivanju potrebnih kompetencija. Uloge i odgovornosti u obavljanju poslova utvrđuju se prema tzv. RACI matričnom pristupu koji podrazumijeva sljedeće uloge i odgovornosti:

- R – eng. *responsible* (odgovoran) – odgovoran za obavljanje posla i postizanje neposrednih rezultata aktivnosti te jamči da će se aktivnost obaviti, a rezultati poslati odobravatelju;
- A – eng. *approver* (odobravatelj) - donosi odluke i odobrava neposredne rezultate aktivnosti (navedeno podrazumijeva i krajnju odgovornost za obavljanje predmetnog posla te, u odgovarajućoj mjeri, različite oblike izravnih doprinosa obavljanju predmetnog posla i u onim slučajevima kada to nije pojedinačno naglašeno);
- C – eng. *contributor* (doprinositelj) - suradnici ili stručnjaci na predmetnom području koji mogu doprinijeti aktivnosti i s kojima postoji dvosmjerna komunikacija;
- I – eng. *informed* (obaviješten) - informirani o tijeku napretka aktivnosti i s kojima postoji jednosmjerna komunikacija

1.5. Kvalifikacije

Sukladno tradicionalnom pristupu upravljanju ljudskim potencijalima u javnoj upravi, zaposlenici se uglavnom odabiru prema svojim kvalifikacijama (stručnoj spremni stečenoj putem formalnog obrazovanja) te radnom iskustvu koje predstavlja obvezni stručni uvjet kod većine radnih mjesta. Kvalifikacije nije uvijek moguće poistovjetiti s kompetencijama, jer kompetencije u znatnoj mjeri nadilaze već stečene kvalifikacije. Drugim riječima, određene kompetencije stječu se već i samim stjecanjem kvalifikacija, ali kvalitetno obavljanje poslova najčešće zahtijeva da se tako stečene kompetencije naknadno nadograđuju (te nove kompetencije stječu) i to različitim dodatnim oblicima usavršavanja.

U upravljanju temeljenom na kompetencijama, ljudskim potencijalima se upravlja s primarnim fokusom na provjeru znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika. Ipak, zbog visoke razine formaliziranosti javne uprave, potrebu provjera osnovnih kvalifikacija koje zaposlenik ili kandidat posjeduje nije moguće zanemariti. Stoga, potrebno je zadržati pristup u kojem se u obzir uzimaju i kvalifikacije i kompetencije. Kada je riječ o kvalifikacijama, na sva radna mjesta primjenjuju se zahtjevi koji proizlaze iz važeće kategorizacije radnih mjesta u javnoj upravi, uz prijedlog da se ti zahtjevi izravnije usklade s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom.

Predložena veza pojedine razine kvalifikacija iz kvalifikacijskog okvira te potkategorije radnog mjesta prikazana je u sljedećoj tablici.

Razina radnog mjesta	Opis i naziv minimalne razine formalnog obrazovanja prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO)
R – 3	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
R – 2	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
R – 1	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) ili Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razina 6.sv ili 6.st HKO) ili Završen stručni studij (razina 5 HKO) ili Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)
I - 7	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
I – 6	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
I – 5	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
I – 4	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) ili Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razina 6.sv ili 6.st HKO)

I – 3	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) ili Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razina 6.sv ili 6.st HKO) ili Završen stručni studij (razina 5 HKO) ili Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)
I – 2	Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razina 6.sv ili 6.st HKO) ili Završen stručni studij (razina 5 HKO) ili Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)
I – 1	Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)

Osim razine stručne spreme, potrebno je jasnije utvrditi i područje stručne spreme, koje mora biti u izravnoj vezi s područjem rada kojem poslovi radnog mjesta pripadaju. Ovisno o specfičnosti poslova, veličini organizacije te broju zaposlenika koji na određenim poslovima rade, uže područje stručne spreme za pojedino radno mjesto potrebno je utvrditi na razini svake pojedine organizacije.

1.6. Kompetencije i razine kompetencija

Kompetencije u javnoj upravi označavaju skup svih znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja zaposlenika u tijelima javne uprave potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.

Kompetencije obuhvaćaju znanje koje se stječe formalnim obrazovanjem, ali i iskustvena praktična znanja koja uključuju vlastite vrijednosti, a koja se prenose kontaktom s drugim zaposlenicima i mentorstvom. Vještine i sposobnosti najčešće se stječu radnim iskustvom te kroz različite oblike stručnoga usavršavanja u područjima povezanima s obavljanjem posla te predstavljaju svojevrsnu nadogradnju prethodno stečenih znanja. Specifična ponašanja zaposlenika uključuju usvajanje organizacijskih vrijednosti i ciljeva, osobni integritet i proaktivan stav prema poslu te osiguravaju uspješno obavljanje radnih zadataka, a proizlaze iz karakteristika osobe te različitih čimbenika radne okoline koje kreiraju rukovoditelji.

Kompetencije koje zaposlenici moraju posjedovati dijele se na opće, rukovodeće i specifične. Kao općenito pravilo, sve opće kompetencije su neophodne i primjenjive na sve zaposlenike javne uprave, sve rukovodeće kompetencije su neophodne i primjenjive na sve rukovodeće zaposlenike javne uprave, a specifične kompetencije utvrđene za pojedino područje rada primjenjive su kao neophodne ili kao preporučene i to na one zaposlenike javne uprave koji poslove u okviru toga određenog područja rada obavljaju. Pritom, u okviru mnogih radnih mjesta u tijelima javne uprave obavljaju se poslovi više od jednog područja rada (tzv. mješovita radna mjesta) pa prethodno opisani način primjene specifičnih kompetencija često rezultira kumuliranjem velikog broja zahtjeva koje zaposlenici moraju ispuniti. Takav trend naročito je prisutan kod manjih organizacija gdje ne postoji mogućnost podjele posla na veći broj zaposlenika. Stoga, kod radnih mjesta u okviru kojih se obavljaju poslovi iz tri i više različitih područja rada, primjenjuju se specifične kompetencije propisane za najviše dva područja rada najsloženijih i najzastupljenijih (pretežitih) poslova radnog mjesta.

Kako bi se omogućilo preciznije razlikovanje razine potrebnog znanja, vještine ili sposobnosti zaposlenika, dio kompetencija razrađuje se na više razina. Konkretno:

Opće kompetencije predstavljaju jedinstvene standarde ponašanja koji su jednaki za sve zaposlenike javne uprave, neovisno o potkategoriji radnih mjesta. Ti standardi ponašanja prosječno su nešto viši u odnosu na ostale građane. Slijedom navedenog, kod većine elemenata općih kompetencija nema razrade na razine. Iznimku čini jedino kompetencija 'komunikacijske vještine' kod koje se utvrđuje tri do pet mogućih razina znanja (A – E) koje se kod elemenata kompetencije 'komunikacija na stranom jeziku' te 'digitalna pismenost' dodatno usklađuju s međunarodnim referentnim okvirima za jezičnu te digitalnu pismenost.

Opće kompetencije prikazane su u okviru poglavlja 2.

Rukovodeće kompetencije razrađuju se na tri razine koje imaju sljedeća značenja:

- Razina A (razina temeljnog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) osnovne sposobnosti u pogledu organizacije i upravljanja manjim brojem poslova u okviru pojedinog područja rada te (ii.) osnovna znanja u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima, primarno u vidu procjene i upravljanja radnim izvršenjem zaposlenika, rješavanja sukoba i poboljšanja međuljudskih odnosa te motiviranja zaposlenika za kvalitetno obavljanje svakodnevnih poslova. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti prethodnim radnim iskustvom na ne-rukovodećem radnom mjestu u okviru iste ili po veličini i opsegu poslova slične ustrojstvene jedinice, bez ili uz minimalnu potrebu za pohađanjem edukacija;

- Razina B (razina prosječnog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) razumijevanje svih ključnih odrednica rada organizacije na strateškoj razini, (ii.) izraženije sposobnosti u pogledu organizacije i upravljanja većim brojem istovremenih i različitih poslova u okviru pojedinog područja rada ili više različitih područja rada te (iii.) znanja u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima koja, osim u pogledu procjene i upravljanja radnim izvršenjem zaposlenika, rješavanja sukoba i poboljšanja međuljudskih odnosa te motiviranja zaposlenika za kvalitetno obavljanje svakodnevnih poslova, ujedno uključuju i planiranje te usmjeravanje kontinuiranog razvoja zaposlenika ustrojstvene jedinice. Zaključno, navedena razina podrazumijeva (iv.) sposobnost zaposlenika da kontinuirano analizira učinkovitost obavljanja poslova ustrojstvene jedinice te daje doprinose u različitim pitanjima razvoja organizacije poput unaprjeđenja unutarnjeg ustrojstva, radnih procesa i sl. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti prethodnim formalnim obrazovanjem više ili visoke stručne spreme koje uključuje neki od aspekata organizacije rada i značajnijim prethodnim radnim iskustvom na ne-rukovodećem radnom mjestu i/ili rukovodećem radnom mjestu niže razine u okviru iste ili po veličini i opsegu poslova slične ustrojstvene jedinice, uz dodatno pohađanje edukacija prema potrebi;

- Razina C (razina naprednog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) razumijevanje te sudjelovanje u kreiranju svih ključnih odrednica rada organizacije na strateškoj razini, (ii.) izraženije sposobnosti u pogledu organizacije i upravljanja većim brojem istovremenih i različitih poslova u okviru pojedinog područja rada ili više različitih područja rada te (iii.) znanja u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima koja, osim u pogledu procjene i upravljanja radnim izvršenjem zaposlenika,

rješavanja sukoba i poboljšanja međuljudskih odnosa, motiviranja zaposlenika za kvalitetno obavljanje svakodnevnih poslova te planiranja i usmjeravanja njihova kontinuiranog razvoja, dodatno uključuje i sposobnost planiranja ljudskih potencijala, sudjelovanja u postupcima zapošljavanja te upravljanja primjenom kompetencijskog modela te okvira za praćenje uspješnosti rada ustrojstvene organizacije u cjelini. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti prethodnim formalnim obrazovanjem visoke stručne spreme koje uključuje neki od aspekata organizacije rada, značajnijim prethodnim radnim iskustvom na ne-rukovodećem radnom mjestu te radnim iskustvom na rukovodećem radnom mjestu u okviru iste ili po veličini i opsegu poslova slične ustrojstvene jedinice, uz dodatno pohađanje edukacija prema potrebi.

Rukovodeće kompetencije prikazane su u okviru poglavlja 3.

Specifične kompetencije razrađuju se na pet razina koje imaju sljedeća značenja:

- Razina A (razina osnovnog poznavanja):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) upoznatost zaposlenika sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste, (ii.) osnovnu upoznatost sa zakonodavstvom u upravnom području na nacionalnoj razini i to primarno u dijelu koji je izravno povezan s užim spektrom poslova koje zaposlenik obavlja te (iii.) svijest o važnosti i potrebi primjene određenih specifičnih metoda rada kojima se postiže viša kvaliteta ili razina učinkovitosti obavljanja poslova, uz mogućnost ograničene primjene istih. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti odgovarajućim formalnim obrazovanjem (razine srednje do visoke stručne spreme), uz minimalno radno iskustvo ili bez radnog iskustva u području rada, a ista omogućuje zaposleniku sudjelovanje u obavljanju ograničenog broja poslova u okviru područja rada i to uglavnom u suradnji sa zaposlenikom koji posjeduje višu razinu znanja;

- Razina B (razina temeljnog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u upravnom području uz osnovno razumijevanje vertikalne i horizontalne povezanosti tijela te njihovih uloga i odgovornosti, (ii.) poznavanje resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz razumijevanje svrhe i smisla osnovnih propisa u upravnom području te prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog te (iii.) mogućnost ograničene primjene različitih specifičnih metoda rada kojima se postiže viša kvaliteta ili razina učinkovitosti obavljanja poslova. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti odgovarajućim formalnim obrazovanjem (razine više do visoke stručne spreme), uz minimalno radno iskustvo u području rada, a ista omogućuje zaposleniku sudjelovanje u obavljanju glavnine poslova u okviru područja rada ali i dalje u suradnji sa zaposlenikom koji posjeduje višu razinu znanja;

- Razina C (razina prosječnog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u upravnom području, uz osnovno razumijevanje vertikalne i horizontalne povezanosti tijela te njihovih uloga i odgovornosti kao i detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja, (ii.) poznavanje glavnine zakonodavstva u upravnom području na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s

drugim propisima, (iii.) upoznatost sa zakonodavstvom upravnog područja na razini EU kao i (iv.) mogućnost samostalne i neograničene upotrebe različitih specifičnih metoda rada kojima se postiže viša kvaliteta ili razina učinkovitosti obavljanja poslova. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti odgovarajućim formalnim obrazovanjem (u pravilu visoke stručne spreme), uz značajnije radno iskustvo u području rada, a ista omogućuje zaposleniku samostalno obavljanje glavnine poslova u okviru područja rada;

- Razina D (razina naprednog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova, (ii.) poznavanje cjelokupnog zakonodavstva u upravnom području na nacionalnoj razini te osnovna upoznatost sa zakonodavstvom u upravnom području na razini EU, uz sposobnost uočavanja, analize i prezentacije nedostataka u provedbi resornih politika, (iii.) sposobnost uočavanja nedostataka različitih specifičnih metoda rada kojima se postiže viša kvaliteta ili razina učinkovitosti obavljanja poslova, te (iv.) poznavanje procesa strateškog planiranja te usmjeravanja i praćenja provedbe resornih politika. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti odgovarajućim formalnim obrazovanjem (u pravilu visoke stručne spreme), uz značajnije radno iskustvo u području rada, a ista omogućuje zaposleniku samostalno obavljanje svih poslova u okviru područja rada, uz mogućnost istovremenog sudjelovanja u obavljanju poslova više međupovezanih područja rada;

- Razina E (razina vrlo naprednog znanja, vještina i sposobnosti):

  Navedena razina podrazumijeva (i.) napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja, (ii.) vrlo napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva upravnog područja na nacionalnoj razini te razini EU uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u upravnom području, (iii.) sposobnost unaprjeđenja različitih specifičnih metoda rada kojima se postiže viša kvaliteta ili razina učinkovitosti obavljanja poslova, te (iv.) upravljanje procesom strateškog planiranja te usmjeravanja i praćenja provedbe resornih politika uz visoku razinu suradnje s relevantnim dionicima. Navedenu razinu znanja uobičajeno je moguće ostvariti odgovarajućim formalnim obrazovanjem (u pravilu razine iznad visoke stručne spreme), uz dugogodišnje radno iskustvo u području rada, a ista omogućuje zaposleniku samostalno obavljanje svih poslova u okviru područja rada, uz mogućnost istovremenog sudjelovanja u obavljanju poslova više povezanih područja rada.

Specifične kompetencije prikazane su u okviru poglavlja 4.

Ovisno o specifičnostima poslova organizacija, uz specifične kompetencije propisane kompetencijskim modelom, u nekim područjima rada moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju. Pritom, utvrđivanje dodatne kompetencije ni na koji način ne smije dovesti u pitanje kompetencije utvrđene kompetencijskim modelom te treba biti pomno promišljeno kako bi se izbjegli slučajevi preklapanja kompetencija i/ili propisivanja zahtjeva koje zaposlenici objektivno nisu u mogućnosti ispuniti.

1.7. Odnos razina kompetencija i razina radnih mjesta

U cilju uniformne i dosljedne primjene navedenih razina kompetencija, utvrđen je obrazac primjene istih prikazan na sljedećoj slici.

Razina radnog mjesta	+	Primjenjiva razina opće kompetencije		+	Primjenjiva razina rukovodeće kompetencije	+	Primjenjiva razina specifične kompetencije
		Komunikacijske vještine	Ostalo				
R – 3		D - E	Jednako primjenjivo na sve zaposlenike javne uprave		B - C		D - E
R – 2		C - D			A - B		C - D
R – 1		B - C			A		C - D
I – 7		C - D			/		D - E
I – 6		B - C			/		B - C
I – 5		B - C			/		B - C
I – 4		B - C			/		B - C
I – 3		A - B			/		A - B
I – 2		A - B			/		A - B
I – 1		A - B			/		A - B

Kao što je vidljivo, za različita radna mjesta primjenjive su različite razine kompetencija. Primjerice:

- za svako radno mjesto potkategorije R-3 (viši rukovoditelj) primjenjiva je razina D ili E poznavanja stranog jezika, razina B ili C digitalne pismenosti, razina B ili C rukovodećih kompetencija te razina D ili E specifičnih kompetencija.
- za svako radno mjesto potkategorije I-5 (stručni savjetnik) primjenjiva je razina B ili C poznavanja stranog jezika, razina A ili B digitalne pismenosti, te razina B ili C specifičnih kompetencija, dok rukovodeće kompetencije nisu primjenjive;

Pritom, bitno je napomenuti da:

- se ista razina određene kompetencije u pravilu primjenjuje i kod istovjetnih ili po složenosti sličnih poslova u okviru različitih područja rada;
- su određena odstupanja prisutna prvenstveno kod razrade načina primjene specifičnih kompetencija, gdje se razina potrebnog znanja određene kompetencije može razlikovati kod iste razine radnih mjesta u različitim područjima rada;
- kod primjene iste razine kompetencija kod poslova različitih razina složenosti, moguće su razlike u pogledu relevantnosti te svrhe i načina provjere, čime se dodatno odgovara specifičnostima poslova koji se u okviru određenog područja rada uobičajeno obavljaju;
- obrascem primjene kompetencijskih standarda u znatnom je broju slučajeva za pojedinu potkategoriju radnih mjesta propisana primjena jedne od dviju razina kompetencija, čime se ostavlja prostor za prilagodbu na razini organizacije.

2. Opće kompetencije

Opće kompetencije, primjenjive na sve zaposlenike u tijelima javne uprave, prikazane su u sljedećoj tablici.

Kompe-tencija	Elementi kompetencije	Obrazloženje značenja elementa kompetencije
Integritet i usmjerenost na javni interes	Neovisnost i etičnost u postupanju i odlučivanju	- Nepristranost i ednako postupanje prema svima bez diskriminacije ili povlašćivanja, zakonito korištenje ovlasti i položaja te odlučnost u odbijanju primanja darova i nezakonitog stjecanja materijalne ili druge koristi - Otpornost na političke i druge utjecaje te pritiske dionika - Sposobnost uočavanja potencijalnog sukoba interesa, zlouporabe dužnosti i mogućeg koruptivnog ponašanja u organizaciji te aktivno nastojanje u njihovu sprječavanju
	Usredotočenost na građane i korisnike usluga	- Razumijevanje uloge javne uprave i vlastite organizacije kao djelatnosti koja služi javnom interesu te osigurava zakonitu, kvalitetnu i učinkovitu uslugu građanima i korisnicima usluga - Sposobnost prepoznavanja potreba građana (osobito ranjivih skupina) i drugih korisnika usluga te pomaganje u ostvarivanju njihovih prava na zakonit, stručan i učinkovit način - Spremnost na ispriku i korekciju vlastitog postupanja u slučaju opravdanih prigovora ili žalbi uz čuvanje integriteta i dostojanstva građana - Aktivno nastojanje na izgradnji i jačanju povjerenja javnosti kroz transparentno i zakonito postupanje, pravodobno i točno objavljivanje javnih podataka te uključivanje građana i zainteresirane javnosti
	Profesionalnost	- Postupanje i odlučivanje u skladu s načelima struke i propisima koji su vezani uz područje rada - Proaktivno zalaganje za stručno postupanje kroz promicanje stručnosti i sposobnosti zaposlenika u svim područjima rada organizacije - Jačanje multidisciplinarnog pristupa radi kvalitetnijeg i učinkovitijeg izvršavanja poslovnih procesa te preuzimanje inicijative za povezivanje s kolegama iz drugih organizacija radi razmjene profesionalnih informacija
Odgovornost u radu i orijentacija na izvršenje	Odgovornost u obavljanju poslova	- Odgovornost, temeljitost i kvalitetno obavljanje svih poslova iz djelokruga rada uz minimalno usmjeravanje i praćenje od strane nadređenih te drugih članova tima - Sposobnost analize i sinteze podataka iz različitih izvora te logičkog zaključivanja - Sposobnost fokusiranja na bitne činjenice te izrade prijedloga relevantnih za donošenje odluka

	Sposobnost organizacije obavljanja poslova	- Organiziranost u obavljanju poslova, sposobnost objektivne valorizacije izazova i problema s ciljem pronalaska odgovarajućeg odgovora (a ne isticanje problema isključivo kao prepreka za daljnje postupanje) te upravljanje vremenom u cilju obavljanja poslova prema zadanoj metodologiji i u zadanim rokovima - Sposobnost prioritiziranja poslova, samostalne razrade pristupa obavljanju poslova, utvrđivanja rokova za obavljanje poslova te predviđanja okolnosti koje mogu utjecati na obavljanje poslova - Sposobnost istovremenog rada na više poslova (multi-tasking) uz zadržavanje kvalitete obavljanja poslova - Razumijevanje načina korištenja resursa organizacije te spremnost na davanje doprinosa u cilju unaprjeđenja poslovnih procesa
	Sposobnost donošenja odluka	- Poznavanje ustrojstva i načina rada javne uprave i vlastite organizacije te razumijevanje svoje uloge u procesu odlučivanja - Spremnost na preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka na odgovarajućoj razini, naročito u okolnostima gdje je odluke potrebno donijeti u kratkom roku - Sposobnost naknadnog vrednovanja učinaka odluka
	Kreativnost, inovativnost i samoinicijativnost	- Samoinicijativnost u obavljanju poslova te u preuzimanju dodatnih poslova - Inovativnost i kreativnost, osobito kod predlaganja novih metoda i načina obavljanja poslova koji mogu rezultirati dodanom vrijednosti u pogledu učinkovitosti rada
	Sposobnost prilagodbe na promjene	- Spremnost na prihvaćanje promjena unutar upravnog područja i/ili organizacije te sposobnost brze prilagodbe na iste - Sposobnost predviđanja promjena, predlaganja načina prilagodbe na promjene te preuzimanje inicijative u upravljanju promjenama
Usmjerenost na profesionalni razvoj i učenje	**Samoprocjena**	- Spremnost na prihvaćanje utemeljene kritike od strane nadređenih i suradnika o nedostatku vlastitih znanja i vještina - Sposobnost prepoznavanja i objektivne samoprocjene nedostatka u pogledu vlastitih znanja i vještina
	Motiviranost za kontinuirano usavršavanje i osobni razvoj	- Otvorenost za razmjene informacija i ideja u cilju stjecanja novih znanja, prihvaćanje potrebe i spremnost na obvezno usavršavanje u struci - Aktivno sudjelovanje u fakultativnim načinima usavršavanja povezanima s radnim zadacima sukladno samoprocjeni te preporukama suradnika i nadređenih - Preuzimanje inicijative u pogledu stjecanja novih znanja i vještina, kontinuirano praćenje različitih izvora informacija (stručna literatura, promjene zakonodavstva, e-sadržaji)
	Spremnost i sposobnost prenošenja znanja i informacija	- Otvorenost za razmjene informacija u cilju pasivnog prijenosa znanja i informacija - Spremnost i sposobnost aktivnog prenošenja znanja, vještine mentorstva i razvijene predavačke vještine - Prepoznavanje potreba za dodatnim znanjima članova organizacije te promoviranje razmjene znanja među suradnicima

Suradnja i međuljudski odnos	**Otpornost na stres i upravljanje konfliktnim situacijama**	- Pozitivna usmjerenost na iznalaženje rješenja u stresnim situacijama uz kontrolu agresivnih reakcija u situacijama frustracije - Prihvaćanje da je pojava konflikta izvjesna i spremnost na prevladavanje stresnih i konfliktnih situacija u cilju izgradnje kvalitetnijih odnosa - Predviđanje okolnosti u kojima može doći do konflikata, upravljanje konfliktima te pružanje podrške drugima u stresnim situacijama
	Timski rad	- Svjesnost vlastite uloge u timu, kolegijalnost u radu te otvorena komunikacija s članovima tima (iznošenje vlastitih te slušanje i uvažavanje tuđih mišljenja) - Poticanje i podržavanje otvorene komunikacije sa suradnicima u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva u kvalitetnom suradničkom okruženju - Poznavanje i uvažavanje različitih uloga i ponašanja članova tima te poticanje podržavajuće komunikacije, uključenosti i afirmacije svih članova tima
	Socijalna osjetljivost i odnos prema suradnicima	- Poštivanje i uvažavanje kolega i nadređenih, razumijevanje obrazaca ponašanja koji se promiču u organizaciji i društvu u cjelini - Spremnost na prevladavanje stereotipa i predrasuda - Iskazivanje tolerancije i visokog stupnja razumijevanja drugih, motivacije i ponašanja, bez obzira na to koliko se to razlikuje od vlastitih poimanja poželjnog
	Izgradnja odnosa s dionicima	- Svijest o najvažnijim ulogama i odgovornostima ključnih dionika te o potrebi uvažavanja istih - Aktivan doprinos izgradnji odnosa među dionicima poticanjem i promoviranjem kulture dijaloga i otvorenosti u cilju učinkovitog postizanja zadanih ciljeva ali i umrežavanja s perspektivom izgradnje dugoročnijih odnosa povjerenja

Kompetencija komunikacijske vještine

Element	Razina	Obrazloženje značenja razine elementa kompetencije
Pisana komunikacija	A	- Poznavanje pisanog hrvatskog jezika (pravopis i gramatika), primjena osnovnih karakteristika hrvatskog jezika u pisanom obliku
	B	- Poznavanje pisanog hrvatskog jezika (pravopis i gramatika), primjena osnovnih karakteristika hrvatskog jezika u pisanom obliku - Sastavljanje jednostavnog teksta (zapisnik, sažetak) u zadanoj formi (logična organizacija teksta uz korištenje naslova, odlomaka, podnaslova) te uz ispravnu primjenu sintakse
	C	- Poznavanje pisanog hrvatskog jezika (pravopis i gramatika), primjena osnovnih karakteristika hrvatskog jezika u pisanom obliku - Samostalno sastavljanje teksta prilagođenog potrebama primatelja, izrada složenijih radnih materijala (rješenja u upravnim i neupravnim predmetima, manje stručne podloge i izvješća) uz prilagodbu forme te sposobnost unapređenja teksta uz ispravnu primjenu sintakse

	D	- Poznavanje pisanog hrvatskog jezika (pravopis i gramatika), primjena osnovnih karakteristika hrvatskog jezika u pisanom obliku - Samostalno sastavljanje najsloženijih materijala (najsloženije stručne podloge i izvješća, nacrti propisa, nacrti strateških dokumenata) uz ispravnu primjenu sintakse te osnovnu primjenu pravila nomo-tehnike
	E	- Poznavanje pisanog hrvatskog jezika (pravopis i gramatika), primjena osnovnih karakteristika hrvatskog jezika u pisanom obliku - Samostalno sastavljanje najsloženijih materijala (najsloženije stručne podloge i izvješća, nacrti propisa, nacrti strateških dokumenata) uz sposobnost predlaganja forme, ispravnu primjenu sintakse te naprednu primjenu pravila nomo-tehnike
Govorna komunikacija	A	- Verbalna upotreba standardnog hrvatskog jezika na prikladan način (koncizan i jasan govor), sposobnost učinkovite komunikacije sa zaposlenicima organizacije vezano za svakodnevna pitanja iz djelokruga rada
	B	- Verbalna upotreba hrvatskog jezika na prikladan način (koncizan i jasan govor) - sposobnost učinkovite komunikacije sa zaposlenicima organizacije vezano za svakodnevna pitanja iz djelokruga rada te s građanima (davanje osnovnih informacija, upućivanje na daljnje postupanje, odgovori na pitanja)
	C	- Verbalna upotreba standardnog hrvatskog jezika na prikladan način (koncizan i jasan govor), sposobnost učinkovite komunikacije - Vještina vođenja razgovora (započinjanja, održavanja, upravljanja i okončanja) uz aktivno slušanje i primanje povratnih informacija od
	D	- Verbalna upotreba standardnog hrvatskog jezika na prikladan način (koncizan i jasan govor), sposobnost učinkovite komunikacije - Vještina vođenja razgovora (započinjanja, održavanja, upravljanja i okončanja) uz aktivno slušanje i primanje povratnih informacija od sugovornika - Sposobnost jasne i argumentirane prezentacije problema i mogućih rješenja uz prilagodbu načina komunikacije razini razumijevanja sugovornika
	E	- Verbalna upotreba standardnog hrvatskog jezika na prikladan način (koncizan i jasan govor), uz sposobnost učinkovite komunikacije - Sposobnost jasne i argumentirane prezentacije problema i mogućih rješenja uz prilagodbu načina komunikacije razini razumijevanja sugovornika - Sudjelovanje u najsloženijim raspravama uz sažimanje, zaključivanje i interpretiranje ključnih informacija
Prezentacijske vještine	A	- Sposobnost jasnog, sažetog i razumljivog prenošenja unaprijed pripremljenih sadržaja koji ne zahtijevaju prilagodbu
	B	- Sposobnost jasnog, sažetog i razumljivog prenošenja različitih sadržaja uz sposobnost minimalne prilagodbe istih
	C	- Sposobnost jasnog, sažetog i razumljivog prenošenja različitih sadržaja - Sposobnost izrade prezentacija i popratnih materijala prilagođenih ciljnoj skupini - Uvjerljivo izlaganje sadržaja te uspostava kontakta s ciljnom skupinom u svrhu poticanja njihova interesa i aktivnog uključivanja
	D	- Sposobnost jasnog, sažetog i razumljivog prenošenja različitih sadržaja - Sposobnost izrade prezentacija i popratnih materijala prilagođenih potrebama ciljne skupine, uvjerljivo izlaganje sadržaja te uspostava kontakta s ciljnom skupinom u svrhu poticanja njihova interesa i aktivnog uključivanja - Sposobnost aktivnog sudjelovanja u radu radnih skupina, razmjene i usvajanja mišljenja, argumentirane prezentacije stanja u upravnom području

	E	- Sposobnost jasnog, sažetog i razumljivog prenošenja različitih sadržaja - Sposobnost izrade prezentacija i popratnih materijala prilagođenih potrebama ciljne skupine, uvjerljivo izlaganje sadržaja te uspostava kontakta s ciljnom skupinom u svrhu poticanja njihova interesa i aktivnog uključivanja - Sposobnost aktivnog sudjelovanja u radu radnih skupina, razmjene i usvajanja mišljenja, argumentirane prezentacije stanja u upravnom području - Sposobnost pregovaranja, uz snalaženje u nepredviđenim situacijama - Vještina vođenja sastanaka te vještina javnih nastupa
Komunikacija na stranom jeziku	A	Osnovno razumijevanje, pisanje, čitanje i prenošenje jednostavnih i rutinskih poruka iz djelokruga rada na stranom jeziku, što sukladno Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike (*Common European Framework of Reference for Languages, CEFR*) odgovara osnovnoj razini (A1) (primjenjivi strani jezik propisuje se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)
	B	Osnovno razumijevanje, pisanje, čitanje i prenošenje jednostavnih i rutinskih poruka iz djelokruga rada na stranom jeziku, što sukladno Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike (*Common European Framework of Reference for Languages, CEFR*) odgovara osnovnoj razini (A2) (primjenjivi strani jezik propisuje se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)
	C	Sposobnost samostalne govorne i pisane komunikacije iz djelokruga rada uz korištenje jednostavne stručne terminologije te sposobnost slušanja prezentacija i edukacija na stranom jeziku iz poznatog područja rada, što sukladno Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike (*Common European Framework of Reference for Languages, CEFR*) odgovara razini samostalnog korištenja stranog jezika srednje razine (B1) (primjenjivi strani jezik propisuje se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)
	D	Sposobnost samostalne pisane komunikacije iz djelokruga rada uz korištenje složene stručne terminologije, sposobnost relativno tečne govorne komunikacije te sposobnost razumijevanja složenog teksta te slušanja prezentacija i edukacija na stranom jeziku o širokom rasponu tema, što sukladno Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike (*Common European Framework of Reference for Languages, CEFR*) odgovara razini samostalnog korištenja stranog jezika više srednje razine (B2) (primjenjivi strani jezik propisuje se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)
	E	Sposobnost samostalne pisane komunikacije na jasan, dobro strukturiran i detaljan način o složenim temama, sposobnost tečne govorne komunikacije, sposobnost razumijevanja zahtjevnog dužeg teksta iz različitih područja te slušanja prezentacija i edukacija na stranom jeziku o širokom rasponu tema, što sukladno Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike (*Common European Framework of Reference for Languages, CEFR*) odgovara naprednoj razini korištenja stranog jezika (C1) (primjenjivi strani jezik propisuje se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)

Digitalna pismenost	A	- Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja aplikacija i programa podrške uredskom poslovanju (sustav e-pisarnica)
	B	- Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala (osnove računala, osnove komunikacije, pisanje i obrada teksta, tablični proračuni) na razini početnog ECDL programa - Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja aplikacija i programa podrške uredskom poslovanju (sustav e-pisarnica)
	C	- Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala (osnove računala, osnove komunikacije, pisanje i obrada teksta, tablični proračuni te najmanje tri od ostalih ponuđenih tema: izrada prezentacija, online suradnja, relacijske baze podataka, web dizajn, planiranje projekata, IT sigurnost, računalstvo, digitalni marketing, ECDL u školama, informacijska pismenost i dr.), što odgovara razini osnovnog ECDL programa. - Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja aplikacija i programa podrške uredskom poslovanju (sustav e-pisarnica) te ostalih aplikacija i programa podrške provedbi procesa organizacije (e-spis, e-dozvola i sl.) (aplikacije na koje se ovaj zahtjev odnosi propisuju se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)
	D	- Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala (osnove računala, osnove komunikacije, pisanje i obrada teksta, tablični proračuni) na razini naprednog ECDL programa - Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala u najmanje tri od ponuđenih tema (izrada prezentacija, online suradnja, relacijske baze podataka, web dizajn, planiranje projekata, IT sigurnost, računalstvo, digitalni marketing, ECDL u školama, informacijska pismenost i dr.), na razini osnovnog ECDL programa. - Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja aplikacija i programa podrške uredskom poslovanju (sustav e-pisarnica) te ostalih aplikacija i programa podrške provedbi procesa organizacije (e-spis, e-dozvola i sl.) (aplikacije na koje se ovaj zahtjev odnosi propisuju se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)
	E	- Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala (osnove računala, osnove komunikacije, pisanje i obrada teksta, tablični proračuni na razini naprednog ECDL programa - Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala u najmanje tri od ponuđenih tema (izrada prezentacija, online suradnja, relacijske baze podataka, web dizajn, planiranje projekata, IT sigurnost, računalstvo, digitalni marketing, ECDL u školama, informacijska pismenost i dr.), na razini osnovnog ECDL programa. - Sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja aplikacija i programa podrške uredskom poslovanju (sustav e-pisarnica) te ostalih aplikacija i programa podrške provedbi procesa organizacije (e-spis, e-dozvola i sl.), uz sposobnost predlaganja unaprjeđenja predmetnih aplikacija i programa te funkcionalnih zahtjeva za digitalizaciju poslovnih procesa. (aplikacije na koje se ovaj zahtjev odnosi propisuju se prema specifičnim potrebama radnog mjesta na razini svake pojedine organizacije)

3. Rukovodeće kompetencije

Rukovodeće kompetencije, primjenjive na sve rukovodeće zaposlenike u tijelima javne uprave, prikazane su u sljedećoj tablici.

Kompe-tencija	Elementi kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja elementa kompetencije (po razinama)
Strateško upravljanje i planiranje	Sposobnost strateškog planiranja razvoja organizacije	A	Poznavanje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije
		B	Poznavanje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije te utvrđivanje ciljeva na razini organizacijske jedinice
		C	Utvrđivanje i stvaranje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije te prilagodbe istih promjenama ustrojstva i djelokruga te promjenama unutar sektora. Definiranje strateških i dugoročnih ciljeva organizacije te kreiranje novih pristupa radu organizacije u cjelini
	Sposobnost usklađivanja strateškog planiranja s operativnom provedbom	A	Pretvaranje strateških ciljeva u operativne zadatke organizacijske jedinice
		B	Pretvaranje strateških ciljeva u operativne zadatke organizacijske jedinice, utvrđivanje prioriteta s obzirom na postavljene ciljeve te nadzor nad njihovom provedbom
		C	Pretvaranje strateških ciljeva u operativne zadatke organizacijske jedinice, utvrđivanje prioriteta s obzirom na postavljene ciljeve te nadzor nad njihovom provedbom. Evaluacija provedbe strateškog plana i predlaganje promjena na operativnoj i strateškoj razini
Organizacija i upravljanje poslovima	Sposobnost uspostave procedura rada i nadzora nad izvršenjem zaposlenika	A	Detaljna razrada internih procedura rada za uspostavljene radne procese u organizacijskoj jedinici, sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga zaposlenicima uz preuzimanje odgovornosti za iste te nadzor nad kvalitetom rada zaposlenika
		B	Detaljna razrada internih procedura rada za uspostavljene radne procese u organizacijskoj jedinici, uspostava novih radnih procesa, sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga zaposlenicima uz preuzimanje odgovornosti za iste te nadzor nad kvalitetom rada zaposlenika
		C	Uspostava i unaprjeđenje svih radnih procesa i unutarnje organizacijske strukture na način da se osigura kvalitetno i učinkovito pružanje usluga korisnicima te sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga zaposlenicima uz preuzimanje odgovornosti za iste

	Sposobnost učinkovitog upravljanja resursima organizacijske jedinice	**A**	Praćenje internih procedura, predlaganja promjena istih te praćenje učinkovitosti rada i racionalnog korištenja resursa korištenjem unaprijed zadanih ključnih pokazatelja učinka
		B	Praćenje internih procedura, predlaganje promjena istih te utvrđivanje ključnih pokazatelja učinka kako bi se osiguralo racionalno korištenje resursa organizacije
		C	Praćenje i uvođenje radnih procesa koji osiguravaju optimalni odnos troškova i koristi pružanja javne usluge, utvrđivanje sustava ključnih pokazatelja učinka za organizacijsku jedinicu te uspostava metodologija vrednovanja učinka
	Projektni pristup	**A**	Sposobnost obavljanja poslova u okviru *ad hoc* ili projektne organizacije posla, uz česte promjene u pogledu pristupa obavljanju poslova te linija upravljanja i izvještavanja
		B	Sposobnost rada u okruženju projektne organizacije te sposobnost organizacije posla na načelima projektnog pristupa
		C	Definiranje, pregled i nadzor nad većim brojem projekata unutar organizacije. Razumijevanje međuovisnosti projektnih aktivnosti i utjecaja sukobljenih prioriteta te sposobnost usuglašavanja istih
Upravljanje ljudskim potencijalima i međuljudski odnosi	**Sposobnost provođenja aktivne politike zadržavanja zaposlenika**	**A**	Poznavanje metodologije i pristupa upravljanju ljudskim potencijalima
		B	Poznavanje metodologije i pristupa upravljanju ljudskim potencijalima te planiranje ljudskih potencijala prema potrebama organizacijske jedinice
		C	Poznavanje metodologije i pristupa upravljanju ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala prema stvarnim potrebama organizacijske jedinice te poduzimanje mjera njihova zadržavanja u organizaciji
	Sposobnost procjene i upravljanja radnim izvršenjem zaposlenika	**A**	Prepoznavanje dobrih i loših strana u radu zaposlenika, davanje objektivne i konstruktivne procjene njihova rada te slušanje povratne informacije
		B	Utvrđivanje ključnih kriterija uspješnosti rada prema pokazateljima učinkovitosti, argumentiranost i konstruktivnost prilikom procjene izvršenja
		C	Utvrđivanje ključnih kriterija uspješnosti rada prema pokazateljima učinkovitosti, argumentiranost i konstruktivnost prilikom procjene radnog izvršenja zaposlenika te sposobnost usmjeravanja i davanja savjeta o kompetencijama koje treba unaprijediti

	Sposobnost upravljanja razvojem zaposlenika	**A**	Poticanje zaposlenika na osobni i profesionalni razvoj te unaprjeđenje kompetencija koje mu nedostaju
		B	Prepoznavanje organizacijskih potreba i interesa zaposlenika za stjecanjem dodatnih znanja i vještina, usmjeravanje njihova profesionalnog i osobnog razvoja te upućivanje na stručno usavršavanje u svrhu unaprjeđenja kompetencija koje mu nedostaju
		C	Predviđanje budućih organizacijskih potreba i interesa zaposlenika za stjecanjem dodatnih znanja i vještina, usmjeravanje njihova profesionalnog i osobnog razvoja te upućivanje na stručno usavršavanje u svrhu unaprjeđenja kompetencija koje mu nedostaju
	Sposobnost rješavanja sukoba i poboljšanje međuljudskih odnosa	**A**	Slušanje problema zaposlenika te uspostava suradnje unutar tima
		B	Slušanje problema zaposlenika, uspostava suradnje unutar organizacijske jedinice te sprječavanje i rješavanje sukoba na konstruktivan način
		C	Slušanje problema zaposlenika, uspostava suradnje unutar organizacijske jedinice te sprječavanje i rješavanje sukoba na konstruktivan način. Uspostavljanje svijesti o zajedništvu i međuovisnosti svih organizacijskih razina te predviđanje i sprječavanje konflikata
	Sposobnost motiviranja zaposlenika	**A**	Motiviranje i usmjeravanje zaposlenika u svrhu njihova zadovoljstva i efikasnog ostvarenja vlastitih i organizacijskih ciljeva
		B	Motiviranje i usmjeravanje zaposlenika u svrhu njihova zadovoljstva i efikasnog ostvarenja vlastitih i organizacijskih ciljeva, uz sposobnost prepoznavanja njihova nezadovoljstva
		C	Motiviranje i usmjeravanje zaposlenika u svrhu njihova zadovoljstva i efikasnog ostvarenja vlastitih i organizacijskih ciljeva, uz sposobnost prepoznavanja njihova nezadovoljstva.

4. Specifične kompetencije

Specifične kompetencije za pojedino područje rada, primjenjive na zaposlenike u tijelima javne uprave koji te poslove obavljaju, prikazane su u tablicama u nastavku. Radi jasnijeg razumijevanja specifičnosti poslova pojedinog područja rada, a time i potrebnih kompetencija za to područje, za svako područje rada navedeni su sljedeći podaci:

Popis poslova

Popis stručnih poslova koji se uobičajeno provode u okviru područja rada, a uključuje raznovrsne predvidive poslove različitih razina složenosti te različitih načina doprinosa zaposlenika koji rade na različitim razinama (potkategorijama) radnih mjesta. Kako i proizlazi iz prethodnih navoda, popis poslova u okviru pojedinačnih opisa poslova zadanih područja rada ne uključuje rukovodeće poslove nego, kroz utvrđivanje uloga i

odgovornosti rukovodećih razina (potkategorija) radnih mjesta (R-1, R-2 i R-3), isključivo utvrđuje način doprinosa rukovoditelja obavljanju stručnih poslova, dok je popis ostalih rukovodećih poslova, usmjeren na poslove upravljanja ustrojstvenom jedinicom i doprinose razvoju organizacije u cjelini, svojstven svim rukovoditeljima bez obzira na područje rada, opisan u okviru popisa rukovodećih poslova.

Uloge i odgovornosti

Uloge i odgovornosti u obavljanju poslova utvrđuju se prema tzv. RACI matričnom pristupu. Pritom:

- s obzirom da se radi o okvirnom opisu posla na razini područja rada, tablicom je za većinu poslova prikazana mogućnost dodjele istovjetne uloge i odgovornosti većem broju različitih razina (potkategorija) radnih mjesta, a odgovarajući način organizacije obavljanja poslova potrebno je u okviru zadanih mogućnosti utvrditi na razini svake pojedine organizacije;
- ne dovodeći u pitanje ukupnu odgovornost rukovoditelja najviše razine (R-3) za pravovremeno i kvalitetno obavljanje svih poslova iz nadležnosti, za dio poslova uloga odobravatelja utvrđuje se na nižoj razini (npr. R-1 i/ili R-2), kako bi se ukazalo na mogućnost organizacije manje složenih poslova (aktivnosti koje ne rezultiraju najvažnijim neposrednim rezultatima) bez uključivanja rukovoditelja najviše razine nižoj razini rukovoditelja u cilju rasterećenju rukovoditelja više razine za kvalitetnije obavljanje rukovodećih poslova.

Složenost poslova

Podatak o složenosti pojedinačnih poslova, izračunat primjenom kriterija iz matrice za procjenu složenosti poslova iz aktivnosti A.1.3.[3] te iskazan kao brojčana vrijednost sa sljedećim značenjima:

≤ 1.5 - jednostavan posao
1.6 - 2.5 - umjereno složen posao
2.6 - 3.5 - složen posao
3.6 - 4.5 - vrlo složen posao
4.6 – 5.0 - izrazito složen posao

Prosječna složenost poslova

Podatak o prosječnoj složenosti svih poslova koji se uobičajeno obavljaju u okviru predmetnog područja rada[4], iskazan kao brojčana vrijednost sa značenjem kako je to prethodno navedeno.

Broj doprinosa po razini radnih mjesta

Broj različitih poslova u kojima su zaposlenici u okviru određene razine (potkategorije) radnih mjesta uobičajeno uključeni.

[3] Metodologija za analizu i procjenu radnih mjesta – opisa posla (profila radnog mjesta) i utvrđivanje kriterija složenosti posla te izradu analize radne opterećenosti. Složenost pojedinog posla izračunava se ocjenjivanjem posla prema unaprijed zadanim kriterijima. Kriterijima za izračun složenosti pojedinačnih poslova ocjenjuje se relevantnost posla, razina potrebnih znanja i vještina za obavljanje posla, broj dionika uključenih u obavljanje posla, repetitivnost posla te udio rada sa strankama.

[4] Prosječna složenost svih poslova u okviru nekog područja rada izračunava se dijeljenjem zbroja vrijednosti kojima su izražene složenosti pojedinačnih poslova u okviru područja rada s brojem tih poslova.

Ključni neposredni rezultati	Popis tipičnih ključnih isporuka karakterističnih za opisane poslove odnosno neposrednih rezultata kojima obavljanje poslova uobičajeno rezultira.
Ključni pokazatelji ostvarenja	Popis ključnih pokazatelja putem kojih je moguće pratiti uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju neposrednih rezultata.
Obrasci ponašanja	Popis tipičnih očekivanih obrazaca ponašanja zaposlenika kod obavljanja opisanih poslova.
Upute za primjenu kompetencija	Upute za primjenu kompetencija na pojedinoj razini radnih mjesta, temeljem obrasca za primjenu kompetencije iz poglavlja 1.7.

Nadalje, popis kompetencija u okviru svakog područja rada sadrži sljedeće podatke:

Kompetencija	Naziv kompetencije.
Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Obrazloženje je li kompetencija neophodna ili preporučena, te je li ista relevantna za sve ili za dio zaposlenika koji obavljanju poslove toga područja rada. Moguće su sljedeće razine relevantnosti: Neophodna kompetencija za sve zaposlenike – kompetenciju moraju imati svi zaposlenici koji obavljaju poslove područja rada; Neophodna kompetencija za dio zaposlenika - kompetenciju mora imati dio zaposlenika koji obavljaju poslove područja rada; Preporučena kompetencija – kompetencijom je moguće ostvariti dodanu vrijednost, a primjenjivost se ostavlja utvrditi na razini pojedine organizacije.
Smjernice za prilagodbu kompetencije	Smjernice o tome na koji način je kompetenciju potrebno ili moguće prilagoditi specifičnim potrebama pojedine organizacije. U najvećem broju slučajeva, smjernice su utvrđene na način da: ▪ nije potrebna nikakva prilagodba na razini pojedine organizacije, odnosno kompetencija je izravno primjenjiva na sve zaposlenike koji obavljaju poslove u okviru područja rada odnosno sve zaposlenike koji obavljaju određene specifične poslove u okviru predmetnog područja rada (sukladno obrazloženju relevantnosti); ▪ je kod kompetencija koje se odnose na šire područje potrebnog znanja po potrebi moguće utvrditi uže područje potrebnog znanja na način kako to zahtijeva specifičan kontekst pojedine organizacije.
Oznaka razina kompetencije	Oznaka razine kompetencije (A, B, C, D ili E).
Obrazloženje značenja kompetencije	Podaci o tome koju razinu znanja, vještina i sposobnosti pojedina razina kompetencije podrazumijeva.

4.1. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.A – praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Administrativni poslovi vezani za praćenje i vrednovanje resornih politika	2,0			R	R				A	A	
2.	Razvoj ukupnog sustava za koordinirano praćenje i vrednovanje resornih politika	4,0					C	C	R	R	R	A
3.	Razvoj pokazatelja ostvarenja i pokazatelja rezultata za praćenje i vrednovanje resornih politika	3,6			C	C	R	R	R	A	A	A
4.	Definiranje metoda prikupljanja podataka i izvještavanja vezanih za praćenje i vrednovanje resornih politika	3,6			C	C	R	R	R	A	A	A
5.	Planiranje provedbe praćenja i vrednovanja resornih politika	3,6			C	C	C	R		A	A	
6.	Prikupljanje podataka iz raznih izvora potrebnih za praćenje resornih politika	3,2			C	C	R	R		A		
7.	Analiza dobivenih podataka na temelju postavljenih pokazatelja	3,2			C	C	R	R	R	A	A	
8.	Izrada izvješća o napretku provedbe resornih politika uz konzultacije sa suradnicima i drugim dionicima	3,6			C	C	R	R	R	A	A	A
9.	Izrada prijedloga i preporuka za unaprjeđenje odnosno izmjene resornih politika na temelju rezultata praćenja	4,0					R	R	R	A	A	A
10.	Koordinacija i suradnja s vanjskim stručnjacima u provedbi vrednovanja učinka resornih politika	2,8			C	C	R	R		A		
11.	Nadgledanje rada i provedbe aktivnosti odabranih vanjskih stručnjaka za vrednovanje učinka resornih politika te osiguranje kvalitete na temelju postavljenih načela i kriterija	3,0					R	R	R	A	A	I
12.	Pregled izvješća o vrednovanju učinaka resornih politika, razmjena komentara te odobravanje izvješća	3,4			C	C	R	R	R	R	A	A
13.	Dizajniranje i provedba preporuka za izmjenama resornih politika dobivenih kroz vrednovanje resornih politika	4,0					R	R	R	A	A	A
14.	Izvještavanje o ostvarenom napretku i učincima resornih politika te provedenim izmjenama resornih politika na temelju dobivenih preporuka	3,0					R	R	R	A	A	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,4	0	0	9	9	13	13	10	14	12	9

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ uspostavljen sustav praćenja i vrednovanja resornih politika ▪ utvrđeni pokazatelji ostvarenja i pokazatelji rezultata ▪ definirane metodologije i pristupi praćenja i vrednovanja resornih politika ▪ pripremljeni planovi praćenja i vrednovanja resornih politika ▪ pripremljeno izvješće o napretku provedbe resornih politika ▪ pripremljeno zvješće o provedenom vrednovanju s rezultatima učinka resornih politika ▪ pripremljenebpreporuke za izmjene resornih politika	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ broj osmišljenih pokazatelja za praćenje i vrednovanje resornih politika ▪ broj planiranih metoda i aktivnosti za praćenje i vrednovanje resornih politika ▪ stupanj izvršenosti planova praćenja i vrednovanja resornih politika ▪ usvojen izvještaj o napretku resornih politika ▪ broj implementiranih preporuka iz izvještaja o praćenju resornih politika ▪ usvojen izvještaj o vrednovanju resornih politika ▪ broj izrađenih preporuka o izmjenama u resornim politikama na temelju rezultata učinka istih ▪ broj implementiranih preporuka iz izvještaja o provedenom vrednovanju resornih politika

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ djeluje nepristrano kako bi se osigurala objektivnost u postupcima praćenja i vrednovanja ▪ kontinuirano prati stanje u upravnom području s ciljem razumijevanja postojećih planova ▪ uočava poteškoće u pogledu primjene planiranih aktivnosti kao i u pogledu (ne)ostvarenja očekivanih učinaka primjene istih ▪ aktivno promišlja o mogućim unaprjeđenjima aktivnosti u upravnom području kao i o potrebi pokretanja novih aktivnosti kako bi se unaprijedili načini provedbe resornih politika ▪ kontinuirano i aktivno surađuje sa zaposlenicima iste te drugih ustrojstvenih jedinica ▪ surađuje s relevantnim dionicima u cilju razmjene stajališta o nalazima i preporukama za unaprjeđenje resornih politika ▪ osigurava da su rezultati praćenja i vrednovanja resornih politika transparentni i dostupni javnosti	

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje resornih politika	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova praćenja i vrednovanja više različitih resornih politika te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uže) područje resorne politike za pojedino radno mjesto potrebno je utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost sa svrhom i opsegom provedbe resorne politike
			B	Sveobuhvatnije razumijevanje resorne politike, uloga i odgovornosti dionika te očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste
			C	Napredno razumijevanje resorne politike, očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste te međupovezanosti s politikama drugih resora
			D	Napredno razumijevanje resorne politike, očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste te međupovezanosti s drugim resornim politikama (interdisciplinarnost) kao i poznavanje načina provedbe istovjetnih resornih politika u drugim državama
			E	Napredno razumijevanje resorne politike, uz sposobnost aktivnog usmjeravanja provedbe mjera resorne politike te mobilizacije potrebnih doprinosa svih relevantnih dionika

Poznavanje resornog zakonodavstva	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova praćenja i vrednovanja više različitih resornih politika te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost s resornim zakonodavstvom na nacionalnoj razini
			B	Osnovno poznavanje resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u upravnom području
Poznavanje metodologija vrednovanja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje svrhe i ključnih karakteristika različitih metodologija vrednovanja, uz ograničene mogućnosti sudjelovanja u obavljanju predmetnih poslova, primarno u vidu različitih oblika administrativno-tehničke podrške provedbi vrednovanja
			B	Poznavanje metodologija vrednovanja u mjeri koja omogućuje aktivno sudjelovanje u provedbi istog prema unaprijed utvrđenom okviru i metodi i to u vidu prikupljanja i obrade podataka prema zadanim kriterijima, naročito u dijelu koji ne zahtijeva izravne kontakte s predstavnicima ciljne skupine obuhvaćene istraživanjem
			C	Poznavanje metodologija vrednovanja u mjeri koja omogućuje samostalnu provedbu vrednovanja, uključujući provedbu prethodno strukturiranog istraživanja i to u vidu prikupljanja i obrade podataka prema zadanim kriterijima te izradu zaključaka i preporuka o ostvarenim efektima promatrane aktivnosti, uz česte izravne kontakte s predstavnicima ciljne skupine obuhvaćene vrednovanjem
			D	Poznavanje metodologija vrednovanja u mjeri koja omogućuje strukturiranje pristupa provedbi vrednovanja, uključujući i kroz samostalno utvrđivanje reprezentativnog uzorka te odgovarajućih upitnika za provedbu istraživanja, sudjelovanje u složenijim poslovima u okviru pojedinačnih vrednovanja, analizu prethodno izrađenih preporuka u svrhu provjere utemeljenosti istih te prezentaciju relevantnim dionicima
			E	Poznavanje metodologija vrednovanja u mjeri koja omogućuje analizu uspješnosti provedenog vrednovanja, utvrđivanje nedostataka koji potencijalno dovode do netočnih rezultata te predlaganje korektivnih mjera u vidu prilagodbe i unaprjeđenja korištenih metoda, uz održavanje odgovarajuće komunikacije s najvišom razinom predstavnika ciljne skupine
Poznavanje metodologija za utvrđivanje sustava pokazatelja te praćenja i izvještavanja ostvarenja istih	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi utvrđivanja pokazatelja i ciljnih vrijednosti u cilju objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva resornih politika
			B	Razumijevanje pokazatelja i ciljnih vrijednosti u svrhu objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva resornih politika, uz sposobnost praćenja njihova ostvarenja i pripreme jednostavnih izvješća u unaprijed zadanim formatima
			C	Poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz sposobnost predlaganja sustava novih pokazatelja, planiranja dinamike te praćenja njihova ostvarenja kao i pripreme složenijih izvješća u unaprijed zadanim formatima
			D	Napredno poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz sposobnost uspostave složenijih sustava novih pokazatelja, praćenja i analize ključnih kretanja njihova ostvarenja te pripreme složenijih izvješća u nestandardiziranim formatima i prema *ad hoc* potrebama
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz naprednu sposobnost analize i sinteze podataka, utvrđivanja nedostataka u provedbi vrednovanja, prezentiranja ključnih informacija kao osnove za promišljanje mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja te održavanja odgovarajuće komunikacije s najvišom razinom predstavnika ciljne skupine

Poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (horizontal principles) - ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje	**Kompetencija je NEOPHODNA za sve zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju smjernica o primjeni horizontalnih načela
			B	Razumijevanje osnovnih odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti vrednovanja efekata njihove provedbe
			C	Razumijevanje odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te sposobnost usmjeravanja aktivnosti vrednovanja kako bi se na odgovarajući način pratila primjena načela
			D	Napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost izrade preporuka s ciljem još učinkovitijeg ostvarivanja ciljeva načela
			E	Vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost praćenja ispunjenja preporuka kroz dijalog s dionicima na najvišoj razini
Poznavanje propisa i praksi iz područja zaštite osobnih podataka	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade u dijelu vezanom za zaštitu osobnih podataka unutarnjih i vanjskih korisnika i dionika	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju obveze zaštite osobnih podataka
			B	Osnovna upoznatost s temeljnim propisom u području zaštite osobnih podataka
			C	Upoznatost s propisima i praksama iz područja zaštite osobnih podataka u smislu rukovanja tim podacima te sposobnost uspostavljanja prakse postupanja s podacima relevantne za resor
			D	Napredno poznavanje praksi, strukture i institucija u području zaštite osobnih podataka koji su neophodni prilikom praćenja i vrednovanja resornih politika
			E	Vrlo napredno poznavanje praksi, primjene i obrade osobnih podataka radi omogućavanja praćenja i vrednovanja resornih politika

4.2. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.B – Izrada resornih politika i akata strateškog planiranja

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Administrativni poslovi povezani s izradom resornih politika i akata strateškog planiranja	2,6	C	C	R	R				A	A	
2.	Prema potrebi (ovisno o kvaliteti ulaznih podataka dobivenih provedbom aktivnosti praćenja i vrednovanja iz područja 1.A), priprema dodatnih analitičkih podloga o mogućim smjerovima unaprjeđenja resornih politika	3,8					C	C	R	R	R	A
3.	Izrada prijedloga za pokretanje postupka izrade, izmjene i/ili dopune akta strateškog planiranja te upućivanje prijedloga na suglasnost i/ili odobrenje nadležnom tijelu	3,6					C	C	R	R	R	A
4.	Zahtjev za izdavanje mišljenja o potrebi provedbe postupka ocjene odnosno strateške procjene utjecaja na okoliš	3,6				C	C	R	R	R	A	I
5.	Koordinacija svih relevantnih dionika te usmjeravanje njihovih doprinosa pripremi sadržaja različitih akata strateškog planiranja, uključujući i kroz organizaciju radnih skupina, fokusa grupe i drugih oblika razmjena	4,0				C	C	C	R	R	R	R
6.	Oblikovanje resornih politika kroz izradu cjelovitih nacrta prijedloga akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja, značaja za JLPS, povezanih s okvirom za gospodarsko upravljanje EU-a i/ili s korištenjem fondova EU-a	4,2					C	C	R	R	R	A
7.	Provedba postupka ocjene odnosno strateške procjene utjecaja na okoliš akata strateškog planiranja	3,8					C	C	R	R	R	A
8.	Izrada procjene fiskalnog učinka mjera predloženih nacrtom prijedloga akta strateškog planiranja	3,6					C	C	R	R	R	A
9.	Priprema popratnih materijala za provedbu postupaka savjetovanja i prikupljanja mišljenja nadležnih tijela	3,2				C	C	C	R	R	A	
10.	Objave u postupku javnog savjetovanja te daljnjem tijeku donošenja akta strateškog planiranja	2,8			C	C	R	R		A	A	I
11.	Prikupljanje i obrada komentara u postupcima savjetovanja i prikupljanja mišljenja nadležnih tijela	3,2			C	C	R	R		A	A	I
12.	Analiza prikupljenih komentara, uvrštavanje u nacrt prijedloga akta strateškog planiranja te priprema izvješća o provedenom javnom savjetovanju odnosno odgovora na mišljenja prikupljena od nadležnih tijela	3,4				C	C	R	R	R	R	A
13.	Upućivanje prijedloga propisa u proceduru donošenja Vlade Republike Hrvatske, Hrvatskog sabora ili drugih nadležnih tijela	3,0	C	C	C	C	R	R			A	A
14.	Davanje mišljenja na nacrte prijedloga akata strateškog planiranja pripremljenih od strane drugih predlagatelja	3,6					C	C	R	R	A	A
15.	Sudjelovanje na sjednicama stručnih radnih skupina u okviru nadležnih koordinacija Vlade Republike Hrvatske odnosno nadležnog odbora Hrvatskog sabora (ako je primjenjivo) ili drugih nadležnih tijela	3,8							C	C	R	R
16.	Koordinacija provedbe resornih politika putem kontinuiranog usklađivanja akata strateškog planiranja	4,0				C	C	C	R	R	A	A
17.	Usuglašavanje stajališta s dionicima te izrada stručnih mišljenja o pitanjima provedbe resorne politike	3,8						C	R	R	A	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,6	2	2	4	9	14	15	13	16	17	16

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljene analitičke podloge različitih razina složenosti ▪ pripremljeni prijedlozi za pokretanje postupka izrade, izmjene i/ili dopune akta strateškog planiranja ▪ pripremljene strateške studije utjecaja na okoliš ▪ provedene procjene fiskalnog učinka ▪ pripremljeni nacrti prijedloga akata strateškog planiranja sa svim potrebnim obrazloženjima ▪ pripremljena izvješća o provedenom savjetovanju ▪ ppripremljene i donesene odluke o donošenju akta strateškog planiranja ▪ pripremljeni proračunski planovi ▪ pripremljeni odgovori i stručna mišljenja o pitanjima provedbe resorne politike	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ stupanj izvršenja poslova u okviru zadanih rokova za donošenje akata strateškog planiranja ▪ broj pripremljenih nacrta prijedloga akata strateškog planiranja ▪ kvaliteta pripremljenih nacrta prijedloga akata strateškog planiranja (broj primjedbi dionika u postupcima javnog savjetovanja odnosno prikupljanja mišljenja od strane nadležnih tijela) ▪ broj donesenih akata strateškog planiranja ▪ kvaliteta donesenih akata strateškog planiranja (stupanj pravovremenog ostvarenja utvrđenih mjera) ▪ kvaliteta donesenih akata strateškog planiranja (broj zahtjeva za stručnim mišljenjem u pitanjima provedbe javne politike) ▪ kvaliteta donesenih akata strateškog planiranja (broj i učestalost izmjena/dopuna akata) ▪ zadovoljstvo predstavnika ciljne skupine u pogledu uspješnosti primjene propisa

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ kontinuirano prati stanje u području resorne politike s ciljem sveobuhvatnog razumijevanja potreba ciljnih skupina te njihovih odnosa ▪ razmatra nedostatke postojećih akata strateškog planiranja, naročito s aspekta njihova preklapanja, praznina i neusklađenosti ▪ aktivno promišlja o mogućim unaprjeđenjima postojećih akata strateškog planiranja kao i o potrebi donošenja novih akata kako bi se sa strateško-planskog aspekta unaprijedila resorna politika ▪ unaprijed promišlja o budućim učincima provedbe predloženih mjera resorne politike, naročito vodeći računa o tome da se provedbom mjera omogući učinkovito ostvarenje ciljeva resorne politike u zadanim okvirima dostupnih resursa ▪ kontinuirano i aktivno surađuje sa zaposlenicima iste te drugih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije ▪ ostvaruje visoku razinu interakcije s relevantnim dionicima u cilju razmjene stajališta o potrebama ciljnih skupina te potrebnim mjerama resorne politike	

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja

Poznavanje resorne politike	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova izrade akata strateškog planiranja više razine koji se tiču različitih resora te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uže) područje resorne politike za pojedino radno mjesto potrebno je utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost sa svrhom i opsegom provedbe resorne politike
			B	Sveobuhvatnije razumijevanje provedbe resorne politike, uloga i odgovornosti dionika te očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste
			C	Napredno razumijevanje provedbe resorne politike, očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste te međupovezanosti s drugim resornim politikama
			D	Napredno razumijevanje provedbe resorne politike, očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste te međupovezanosti s drugim resornim politikama kao i poznavanje načina provedbe istovjetnih resornih politika u drugim državama
			E	Napredno razumijevanje ključnih karakteristika provedbe resorne politike, uz sposobnost aktivnog usmjeravanja provedbe mjera te mobilizacije potrebnih doprinosa svih relevantnih dionika
Poznavanje resornog zakonodavstva	**Kompetencija je NEOPHODNA za SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova izrade akata strateškog planiranja više razine koji se tiču različitih resora te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost sa resornim zakonodavstvom na nacionalnoj razini
			B	Osnovno poznavanje resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima i upoznatost s resornim zakonodavstvom drugih država
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva drugih država i međunarodnih ugovora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva na nacionalnoj te razini EU uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u upravnom području
Poznavanje propisa i praksi iz područja izrade i donošenja akata strateškog planiranja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na poslovima koordinacije izrade nacrta akata strateškog planiranja te sudjeluju u postupcima javnog savjetovanja i donošenja tih akata	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovna upoznatost s propisima u području izrade i donošenja akata strateškog planiranja, uz sposobnost detaljnijeg pretraživanja izvora u slučaju potrebe tijekom obavljanja poslova
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području izrade i donošenja akata strateškog planiranja
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti dionika u procesu izrade i donošenja akata strateškog planiranja, uz sposobnost sudjelovanja u obavljanju poslova povezanih s pripremom i donošenjem akata te rješavanja manje složenih pitanja
			D	Razumijevanje uloga i odgovornosti dionika, sposobnost samostalnog obavljanja poslova povezanih s izradom i donošenjem akata strateškog planiranja, sposobnost uspostave suradnje s dionicima u postupku izrade i donošenja akata te rješavanja složenijih pitanja
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa te razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u procesa izrade i donošenja akata strateškog planiranja, uz sposobnost procjene kvalitete njihova doprinosa, ukazivanja na nedostatke te usmjeravanja procesa s ciljem otklanjanja uočenih nedostataka

Poznavanje metodologija strateškog planiranja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču sadržajnih aspekata izrade prijedloga resornih politika te akata strateškog planiranja	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovna upoznatost s pristupima strateškog planiranja
			B	Osnovna upoznatost s metodologijama strateškog planiranja u mjeri koja omogućuje doprinos provedbi jednostavnih te unaprijed strukturiranih zadataka, bez interakcije s relevantnim dionicima, te pripremu manje složenih dijelova prijedloga akata strateškog planiranja
			C	Poznavanje glavnine uobičajeno korištenih metodologija strateškog planiranja (SWOT, PESTLE, BSC, BCG, analiza potencijala, benchmarking i dr.), uz sposobnost provedbe naprednijih zadataka, izrade složenijih i po opsegu značajnijih dijelova prijedloga akata strateškog planiranja te značajnije interakcije s relevantnim dionicima kroz sudjelovanje u različitim radnim skupinama i odborima
			D	Napredno poznavanje uobičajeno korištenih metodologija strateškog planiranja (SWOT, PESTLE, BSC, BCG, analiza potencijala, benchmarking i dr.), uz sposobnost usmjeravanja procesa korištenja te prilagodbe istih, provedbe najnaprednijih analiza i drugih zadataka, izrade akata strateškog planiranja te značajnije interakcije s relevantnim dionicima kroz pripremu i upravljanje radom različitih radnih skupina
			E	Vrlo napredno poznavanje uobičajeno korištenih metodologija strateškog planiranja (SWOT, PESTLE, BSC, BCG, analiza potencijala, benchmarking i dr.), uz sposobnost rješavanja najsloženijih pitanja vezano za korištenje istih u procesu, interpretacije dobivenih rezultata te prezentaciju relevantnim dionicima
Poznavanje metodologija za utvrđivanje sustava pokazatelja te praćenja i izvještavanja ostvarenja istih	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi utvrđivanja pokazatelja i ciljnih vrijednosti u cilju objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva resornih politika
			B	Razumijevanje pristupa utvrđivanju pokazatelja i ciljnih vrijednosti u svrhu objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva resornih politika, uz sposobnost utvrđivanja ciljnih vrijednosti za unaprijed utvrđene sustave pokazatelja
			C	Razumijevanje pristupa utvrđivanju pokazatelja i ciljnih vrijednosti u svrhu objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva resornih politika, uz sposobnost predlaganja sustava novih pokazatelja te uključivanja prijedloga u akt strateškog planiranja
			D	Razumijevanje pristupa utvrđivanju pokazatelja i ciljnih vrijednosti u svrhu objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva resornih politika, uz sposobnost utvrđivanja optimalnog načina praćenja resornih politika te usmjeravanja procesa izrade akta strateškog planiranja
			E	Razumijevanje pristupa utvrđivanju pokazatelja i ciljnih vrijednosti u svrhu objektivnog praćenja ostvarivanja ciljeva resornih politika, uz sposobnost prepoznavanja nedostataka u praćenju resornih politika u prethodnom razdoblju, odnosno nedostataka u propisivanju pristupa praćenja i vrednovanja u važećim aktima strateškog planiranja
Poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču sadržajnih aspekata prijedloga resornih politika te akata strateškog planiranja	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovna upoznatost s propisima u području proračunskog planiranja na odgovarajućoj razini, uz sposobnost detaljnijeg pretraživanja izvora u slučaju potrebe tijekom obavljanja poslova
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području javnih financija te upoznatost sa strukturom javnih proračuna
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti dionika u procesu planiranja javnih proračuna, uz razumijevanje strukture, aktivnosti, izvora i drugih ključnih odrednica proračuna te mogućnost sudjelovanja u proračunskom planiranju u vidu izrade jednostavnijih izračuna potrebnih sredstava i pripadajućih obrazloženja
			D	Napredno razumijevanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz mogućnost samostalne izrade prijedloga proračuna, provedbe povezanih analiza rizika, obrazlaganja povezanosti s mjerama i ciljevima resornih politika te sudjelovanja u različitim oblicama razmjena s relevantnim dionicima
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz sposobnost prepoznavanja nedostataka u procesu planiranja te provedbi povezanih analiza rizika, davanja prijedloga za alternativnim načinima planiranja potrebnih sredstava u okolnostima fiskalnih ograničenja te upravljanja komunikacijom s dionicima

Poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (horizontal principles) - ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču sadržajnih aspekata prijedloga resornih politika te akata strateškog planiranja	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju smjernica o primjeni horizontalnih načela
			B	Razumijevanje osnovnih odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih kod izrade prijedloga resornih politika
			C	Razumijevanje odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih kod izrade prijedloga resornih politika, uz sposobnost primjene horizontalnih načela u svim aktivnostima koje se tiču izrade resornih politika te nacrta prijedloga akata strateškog planiranja
			D	Napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost odgovarajuće mobilizacije relevantnih dionika u smjeru usklađivanja prijedloga i doprinosa s tim pravilima
			E	Vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost predlaganje i razradu dodatnih mjera kojima se na još učinkovitiji način ostvaruju ciljevi načela
Poznavanje propisa i praksi iz područja državnih potpora	**Kompetencija je PREPORUČENA za dio zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču sadržajnih aspekata prijedloga resornih politika te akata strateškog planiranja	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju pravila o dodjeli državnih potpora
			B	Razumijevanje svrhe i smisla pravila o dodjeli državnih potpora te važnosti istih kod izrade prijedloga o mogućim načinima provedbe mjera resorne politike
			C	Poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora u mjeri koja omogućuje osnovna promišljanja o prihvatljivosti predloženih načina provedbe mjera resorne politike te utvrđivanje koraka koje je potrebno provesti u cilju daljnje provjere prihvatljivosti
			D	Poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora, uz sposobnost samostalne provedbe odgovarajućeg postupka procjene prihvatljivost predloženih načina provedbe mjera resorne politike ili pripreme odgovarajućih doprinosa i zahtjeva za procjenu prihvatljivosti od strane nadležnih tijela
			E	Napredno poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora, uz sposobnost aktivnog sudjelovanja u svim koracima postupka ocjene prihvatljivosti predloženih načina provedbe mjera resorne politike od strane nacionalnih te tijela na razini EU
Poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s praksom i obvezama provedbe procjene učinaka propisa
			B	Poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost sudjelovanja u izradi jednostavnijih pojedinačnih doprinosa procjeni te obavljanje poslova administrativnije prirode vezano za prikupljanje i obradu mišljenja u postupku izrade procjene
			C	Poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade značajnijih doprinosa procjeni i uobličavanja različitih doprinosa u jedinstveni dokument
			D	Napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade ključnih elemenata procjene te plana zakonodavnih aktivnosti kao i koordiniranje cjelokupnog procesa planiranja normativnih aktivnosti s relevantnim dionicima
			E	Vrlo napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost rješavanja najsloženijih pitanja tijekom procesa izrade procjene
Poznavanje različitih segmenata društva te sposobnost prepoznavanja društvenih problema i interesa ciljnih skupina	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o tome da javna uprava djeluje u javnom interesu što podrazumijeva rješavanje društvenih problema
			B	Razumijevanje društvenih potreba, uloge vlastite organizacije u pogledu tih potreba i osnovno razumijevanje interesa ciljnih skupina
			C	Sposobnost objektivnog sagledavanja trenutnog stanja, prihvaćanje nedostataka (čak i ukoliko su rezultat prethodnog rada zaposlenika) i predlaganja mjera za unaprjeđenje načina provedbe resornih politika
			D	Razumijevanje gospodarskih i društvenih kretanja, uz sposobnost usmjeravanja resornih politika ka stvaranju snažnijeg gospodarskog rasta
			E	Razumijevanje višedimenzionalnosti društvenih problema i potreba, uz sposobnost upravljanja međupovezanim ali često i suprotstavljenim društvenim interesima

4.3. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.C – Izrada prijedloga propisa

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Administrativni poslovi povezani s donošenjem propisa	2,4	C	C	R	R				A	A	
2.	Prikupljanje ulaznih podataka relevantnih za donošenje propisa iz različitih izvora	2,8			C	C	R	R		A	A	
3.	Analiza prikupljenih ulaznih podataka relevantnih za donošenje propisa	2,8				C	C	R	R	A	A	
4.	Priprema jednostavnih analitičkih podloga o trenutnom stanju primjene propisa	3,0				C	C	R		R	A	
5.	Priprema složenih analitičkih podloga o trenutnom stanju primjene propisa koje uključuju prijedloge za unaprjeđenje načina na koji postojeći propisi uređuju predmetno upravno područje	3,8					C	C	R	R	R	A
6.	Utvrđivanje ključnih pitanja na koje je izradom propisa potrebno odgovoriti te ključnih teza propisa	3,8					C	C	R	R	R	A
7.	Razmjena stajališta u pogledu potrebe za donošenjem propisa, ključnih pitanja te ključnih teza s dionicima	4,0					C	C	R	R	R	A
8.	Priprema prethodne procjene	3,6					C	C	R	R	R	A
9.	Priprema plana zakonodavnih aktivnosti	3,6					C	C	R	R	R	A
10.	Koordinacija svih relevantnih dionika te usmjeravanje njihovih doprinosa izradi prijedloga propisa, uključujući i kroz organizaciju radnih skupina, fokusa grupe i drugih oblika razmjena	4,0					C	C	R	R	R	R
11.	Povezivanje i uobličavanje elemenata teksta u sveobuhvatni nacrt prijedloga propisa	3,8					C	C	R	R	R	A
12.	Priprema odluke o donošenju propisa (podzakonski akti)	3,0					C	C		R	R	A
13.	Priprema iskaza o procjeni učinaka propisa	3,8					C	C	R	R	R	A
14.	Priprema popratnih materijala za provedbu postupaka savjetovanja i prikupljanja mišljenja nadležnih tijela	3,2				C	C	C	R	R	A	I
15.	Objave u postupku javnog savjetovanja	2,8			C	C	R	R		A	A	I
16.	Prikupljanje i obrada komentara u postupcima savjetovanja i prikupljanja mišljenja nadležnih tijela	3,2			C	C	R	R		A	A	I
17.	Analiza prikupljenih komentara, uvrštavanje u nacrt prijedloga propisa te priprema izvješća o provedenom javnom savjetovanju odnosno odgovora na mišljenja prikupljena od nadležnih tijela	3,4				C	C	R	R	R	R	A
18.	Upućivanje prijedloga propisa u proceduru donošenja Vlade Republike Hrvatske, Hravtskog sabora ilil drugih nadležnih tijela	3,0	C	C	C	C	R	R			A	A
19.	Davanje mišljenja na nacrte prijedloga propisa pripremljenih od strane drugih predlagatelja	3,6					C	C	R	R	A	A
20.	Sudjelovanje na sjednicama stručnih radnih skupina u okviru nadležnih koordinacija Vlade Republike Hrvatske odnosno nadležnog odbora Hrvatskog sabora (ako je primjenjivo) ili drugih nadležnih tijela	3,8							C	C	R	R
21.	Postupak objave propisa	3,0			C	R	R			A	A	I
22.	Praćenje primjene propisa u cilju uočavanja nedostataka u pogledu ostvarenja planiranih učinaka propisa	3,6					C	C	R	R	R	R
23.	Priprema odgovora na upite dionika o jednostavnim pitanjima primjene propisa	3,0				C	R	R		A	A	
24.	Priprema stručnih mišljenja o složenijim pitanjima primjene propisa	3,6					C	R	R	R	A	A
25.	Usuglašavanje stajališta s dionicima u pogledu složenijih pitanja primjene propisa	3,8						C	R	R	A	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,4	2	2	6	11	22	22	16	24	25	20

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljene analitičke podloge različitih razina složenosti ▪ pripremljena prethodna procjena ▪ pripremljen plan zakonodavnih aktivnosti ▪ pripremljen iskaz o procjeni učinaka propisa ▪ pripremljeni nacrti prijedloga propisa s popratnim obrazloženjima ▪ pripremljena izvješća o provedenom savjetovanju ▪ pripremljene odluke o donošenju propisa (podzakonski akti) ▪ pripremljeni odgovori i stručna mišljenja o pitanjima primjene propisa	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ stupanj izvršenja poslova u okviru zadanih rokova za provedbu zakonodavnih aktivnosti ▪ broj pripremljenih nacrta prijedloga propisa ▪ kvaliteta pripremljenih nacrta prijedloga propisa (broj primjedbi dionika u postupcima javnog savjetovanja odnosno prikupljanja mišljenja od strane nadležnih tijela) ▪ broj donesenih propisa (stupanj izvršenja plana zakonodavnih aktivnosti) ▪ kvaliteta donesenih propisa (stupanj ostvarenja planiranih učinaka propisa) ▪ kvaliteta donesenih propisa (broj zahtjeva za stručnim mišljenjem u pitanjima primjene propisa) ▪ kvaliteta donesenih propisa (broj primjedbi, nalaza i/ili preporuka revizije i/ili drugih nadležnih tijela o odredbama propisa, broj alternativnih/suprotnih stavova i prijedloga članova radne skupine koja je sudjelovala u izradi prijedloga propisa) ▪ kvaliteta donesenih propisa (broj i učestalost izmjena/dopuna propisa) ▪ zadovoljstvo predstavnika ciljne skupine u pogledu uspješnosti primjene propisa

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ kontinuirano prati stanje u upravnom području s ciljem razumijevanja postojećeg normativnog uređenja ▪ uočava poteškoće u pogledu primjene postojećih propisa kao i u pogledu (ne)ostvarenja očekivanih učinaka istih ▪ aktivno promišlja o mogućim unaprjeđenjima postojećih propisa kao i o potrebi donošenja novih propisa kako bi se s normativnog aspekta unaprijedili načini provedbe resornih politika ▪ unaprijed promišlja o budućim učincima primjene propisa, naročito vodeći računa o tome da se primjenom propisa ne stvaraju nepotrebne administrativne prepreke ▪ u pripremi prijedloga propisa vodi se logikom ostvarenja povoljnog omjera troškova i koristi provedbe resornih politika te ostvarenja interesa ciljnih skupina ▪ kontinuirano i aktivno surađuje zaposlenicima iste te drugih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije ▪ surađuje s relevantnim dionicima u cilju razmjene stajališta o optimalnim načinima normativnog uređenja svih najvažnijih pitanja iz upravnog područja	

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencija	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje resornog zakonodavstva	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova izrade prijedloga propisa koji se tiču različitih resora te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost s resornim zakonodavstvom na nacionalnoj razini
			B	Osnovno poznavanje resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima i upoznatost s resornim zakonodavstvom drugih država te međunarodnih ugovora
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva drugih država te međunarodnih ugovora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resorne zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u resoru
Poznavanje propisa i praksi u području donošenja propisa	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade u dijelu vezanom za proceduralne aspekte izrade prijedloga propisa	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s propisima u području donošenja propisa
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području donošenja propisa, uz osnovno poznavanje praksi u navedenom području
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti dionika u procesu donošenja propisa, uz sposobnost sudjelovanja u obavljanju poslova povezanih s proceduralnim aspektima pripreme i donošenja propisa te rješavanja manje složenih proceduralnih pitanja u vezi donošenja propisa
			D	Napredno razumijevanje uloga i odgovornosti dionika, sposobnost samostalnog obavljanja poslova povezanih s proceduralnim aspektima pripreme i donošenja propisa, sposobnost uspostave suradnje s dionicima u postupku donošenja propisa te rješavanja složenijih proceduralnih pitanja u vezi donošenja propisa
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa te razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u procesa donošenja propisa, uz sposobnost procjene kvalitete njihova doprinosa, ukazivanja na nedostatke u proceduralnim aspektima donošenja propisa te usmjeravanja procesa s ciljem otklanjanja uočenih nedostataka

Poznavanje propisa i praksi iz područja prijenosa pravne stečevine EU u nacionalno zakonodavstvo	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade u dijelu vezanom za proceduralne aspekte izrade prijedloga propisa	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s postojanjem zakonodavstva na razini EU te primjenjivosti istog
			B	Poznavanje strukture zakonodavstva na razini EU te načina na koje se isto prenosi u nacionalno zakonodavstvo
			C	Poznavanje strukture zakonodavstva na razini EU te načina na koje se isto prenosi u nacionalno zakonodavstvo, uz sposobnost obavljanja stručnih poslova odgovarajuće složenosti u procesima prijenosa
			D	Napredno poznavanje strukture zakonodavstva na razini EU te načina na koje se isto prenosi u nacionalno zakonodavstvo, uz sposobnost procjene potrebe i optimalnog načina prijenosa, usmjeravanja procesa te rješavanja složenijih proceduralnih pitanja u procesima prijenosa
			E	Napredno poznavanje strukture zakonodavstva na razini EU te načina na koje se isto prenosi u nacionalno zakonodavstvo, uz sposobnost rješavanja najsloženijih proceduralnih pitanja u procesima prijenosa
Poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s praksom i obvezama provedbe procjene učinaka propisa
			B	Poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost sudjelovanja u izradi jednostavnijih pojedinačnih doprinosa procjeni te obavljanje jednostavnijih poslova vezano za prikupljanje i obradu mišljenja u postupku izrade procjene
			C	Poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade značajnijih doprinosa procjeni i uobličavanja različitih doprinosa u jedinstveni dokument
			D	Napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade ključnih elemenata procjene (uključujući i utvrđivanje potrebnih pokazatelja) te plana zakonodavnih aktivnosti kao i koordiniranje cjelokupnog procesa planiranja normativnih aktivnosti s relevantnim dionicima
			E	Vrlo napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost rješavanja najsloženijih pitanja tijekom procesa izrade procjene
Poznavanje propisa i praksi iz područja nomo-tehnike	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade u dijelu vezanom za proceduralne aspekte izrade prijedloga propisa	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi i važnosti primjene nomo-tehnike
			B	Poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa u cilju jednostavnije integracije različitih doprinosa dionika u cjeloviti tekst nacrta prijedloga propisa
			C	Poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa na razini samostalnog uobličavanja teksta nacrta prijedloga jednostavnijih propisa
			D	Napredno poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa na razini samostalnog uobličavanja teksta nacrta prijedloga složenijih propisa
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa na razini samostalnog uobličavanja teksta nacrta prijedloga najsloženijih propisa te korekture nacrta prijedloga propisa pripremljenih od strane drugih dionika
Poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (horizontal principles) - ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču izrade prijedloga propisa	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju smjernica o primjeni horizontalnih mačela
			B	Razumijevanje osnovnih odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih kod reguliranja društvenih odnosa
			C	Razumijevanje odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih kod izrade prijedloga propisa, uz sposobnost primjene načela u svim aktivnostima koje se tiču izrade propisa
			D	Napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost odgovarajuće mobilizacije relevantnih dionika u smjeru usklađivanja prijedloga i doprinosa s tim pravilima
			E	Vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost predlaganje i razradu dodatnih mjera kojima se na još učinkovitiji način ostvaruju ciljevi načela

4.4. GRUPA POSLOVA 1 / PODRUČJE RADA 1.D – Ostali stručno-kreativni poslovi

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Administrativni poslovi povezani s koordinacijom provedbe mjera kojima se ostvaruju ciljevi resornih politika	2,6	C	C	R	R				A	A	
2.	Prema potrebi (ovisno o razini detaljnosti i relevantnosti analiza provedenih prilikom donošenja akata strateškog planiranja), priprema dodatnih analitičkih podloga o optimalnim načinima provedba mjera resornih politika	3,8					C	C	R	R	R	
3.	Razmjena stajališta te izrada mišljenja u pogledu ključnih pitanja provedbe resorne politike s relevantnim dionicima	4,0					C	C	R	R	R	A
4.	Izrada raznovrsnih operativnih programa i planova kojima se osigurava provedba utvrđenih mjera resorne politike	4,0				C	C	C	R	R	A	A
5.	Proračunsko planiranje s ciljem osiguravanja financijskih sredstava za provedbu utvrđenih mjera resorne politike	4,0				C	C	C	R	R	A	A
6.	Koordinacija pripreme i provedbe strateških projekata kojima se ostvaruju ciljevi resorne politike	4,0				C	C	C	R	R	A	A
7.	Planiranje i priprema javnih natječaja, programa dodjele potpora i javnih poziva	3,0	C	C	C	C	R	R	R	R	A	A
8.	Postupak ocjenjivanja projekata odnosno prijava na javne natječaje, programe dodjele potpora i javne pozive	3,0	C	C	C	C	R	R	R	R	A	A
9.	Sklapanje ugovora po okončanom javnom natječaju, programu dodjele potpora i javnom pozivu	3,6	C	C	C	C	R	R	R	R	R	A
10.	Praćenje provedbe ugovora sklopljenih po okončanom javnom natječaju, programu dodjele potpora i javnom pozivu	3,6	C	C	C	C	R	R	R	R	A	A
11.	Planiranje, razvoj i upravljanje imovinom u funkciji ostvarenja ciljeva resorne politike	3,6	C	C	C	C	R	R	R	R	R	R
12.	Praćenje rada javnih ustanova i trgovačkih društava iz resora	3,6	C	C	C	C	R	R	R	R	R	R
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,6	7	7	7	10	11	11	11	12	12	10

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljene analitičke podloge različitih razina složenosti ▪ propremljeni operativni programi i planovi ▪ pripremljeni nacrti prijedloga proračuna ▪ pripremljeni i objavljeni javni natječaji, programi dodjele potpora i javni pozivi ▪ sklopljeni ugovori o dodjeli potpora ▪ pripremljeni strateški projekti	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ broj pripremljenih operativnih programa i planova ▪ stupanj ostvarenja ciljnih vrijednosti iz akata strateškog planiranja te operativnih programa i planova ▪ broj pripremljenih, ugovorenih i uspješno provedenih strateških projekata ▪ broj pripremljenih i uspješno provedenih javnih natječaja, programa dodjele potpora i javnih poziva ▪ broj ugovorenih i uspješno provedenih projekata ▪ postotak realizacije javnih proračuna ▪ postotak iskorištenja bespovratnih sredstava iz vanjskih izvora ▪ broj revizijskih nalaza u vezano za financijsko upravljanje i kontrolu korištenja javnih sredstava ▪ postotak financijskih korekcija ili gubitaka zbog pogrešaka u pripremi i provedbi javnih natječaja, programa dodjele potpora i javnih poziva

Obrasci ponašanja	Primjenjivi kompetencijski standardi									
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ povezuje strateške ciljeve s operativnom provedbom ▪ surađuje s relevantnim dionicima u cilju razmjene stajališta o optimalnim načinima provedbe utvrđenih mjera resornih politika ▪ djeluje u skladu s načelima dobrog financijskog upravljanja kako bi se ostvarile najveće koristi uz racionalno korištenje javnih resursa ▪ aktivno primjenjuje metode i tehnike financijskog upravljanja i kontrole ▪ analizira rizike koji mogu ugroziti provedbu mjera i ostvarenje utvrđenih ciljeva resornih politika ▪ razumije aktivnosti ciljnih skupina kao važne doprinose ostvarenju ciljeva resornih politika ▪ promovira uspješne projekte i programe u cilju poticanja angažmana ciljnih skupina	**Kompetencije**	**Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta**								
		I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
	Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
	Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
	Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
	Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencija	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje resorne politike	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova koji se tiču različitih resora te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uže) područje resorne politike za pojedino radno mjesto potrebno je utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost sa svrhom i opsegom provedbe resorne politike
			B	Sveobuhvatnije razumijevanje provedbe resorne politike, uloga i odgovornosti dionika te očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste
			C	Napredno razumijevanje provedbe resorne politike, očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste te međupovezanosti s drugim resornim politikama
			D	Napredno razumijevanje provedbe resorne politike, očekivanih i ostvarenih ciljeva i efekata provedbe iste te međupovezanosti s drugim resornim politikama kao i poznavanje načina provedbe istovjetnih resornih politika u drugim državama
			E	Napredno razumijevanje ključnih karakteristika provedbe resorne politike, uz sposobnost aktivnog usmjeravanja provedbe mjera te mobilizacije potrebnih doprinosa svih relevantnih dionika

Poznavanje resornog zakonodavstva	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova koji se tiču različitih resora te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Osnovna upoznatost sa resornim zakonodavstvom na nacionalnoj razini
			B	Osnovno poznavanje resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva drugih država
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u resoru
Poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	**Kompetencija je NEOHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovna svijest o povezanosti provedbe mjera resorne politike s javnim proračunima
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području javnih financija te upoznatost sa strukturom javnih proračuna
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti dionika u procesu planiranja javnih proračuna, uz razumijevanje strukture, aktivnosti, izvora i drugih ključnih odrednica proračuna te mogućnost sudjelovanja u proračunskom planiranju u vidu izrade jednostavnijih izračuna potrebnih sredstava i pripadajućih obrazloženja
			D	Napredno razumijevanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz mogućnost samostalne izrade prijedloga proračuna, obrazlaganja povezanosti s mjerama i ciljevima resornih politika te sudjelovanja u različitim oblicama razmjena s relevantnim dionicima
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz sposobnost prepoznavanja nedostataka u procesu planiranja te provedbi povezanih analiza rizika, davanja prijedloga za alternativnim načinima planiranja potrebnih sredstava u okolnostima fiskalnih ograničenja te upravljanja komunikacijom s dionicima
Poznavanje propisa i praksi iz područja državnih potpora	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču dodjela sredstava za provedbu projekata i programa odnosno izravne provedbe različitih mjera resorne politike	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju pravila o dodjeli državnih potpora
			B	Razumijevanje svrhe i smisla pravila o dodjeli državnih potpora te važnosti istih u kontekstu dodjela sredstava za provedbu projekata i programa odnosno izravne provedbe različitih mjera resorne politike
			C	Poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora u mjeri koja omogućuje razlikovanje dozvoljenih i nedozvoljenih oblika potpore određenim ciljnim skupinama u okviru provedbe mjera resorne politike
			D	Poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora u mjeri koja omogućuje samostalnu razradu odgovarajućih uvjeta postupaka dodjele sredstava za provedbu projekata i programa (prema prethodno pripremljenim programima dodjele državnih potpora, ukoliko je primjenjivo) te davanje obrazloženja i odgovora na jednostavnije upite potencijalnih korisnika tih potpora
			E	Napredno poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora, uz sposobnost izrade programa dodjele državnih potpora (ukoliko je primjenjivo), aktivnog sudjelovanja u svim koracima postupka ocjene prihvatljivosti predloženih oblika potpora od strane nacionalnih te tijela na razini EU te davanja obrazloženja i odgovora na složenije upite potencijalnih korisnika tih potpora

Poznavanje propisa i praksi iz područja korištenja EU fondova	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču dodjela sredstava za provedbu projekata i programa	Ovisno o specifičnim zahtjevima pojedinog resornog područja te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **primjenjivost kompetencije na pojedino radno mjesto te (uže) područje propisa i praksi koje je neophodno poznavati potrebno je utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Poznavanje osnovne svrhe, namjene i ciljeva različitih EU fondova
			B	Poznavanje strukture i sadržaja programskih dokumenata u području resorne politike te poznavanje glavnih pristupa i načela dodjele i korištenja sredstava
			C	Poznavanje uloga i odgovornosti dionika u sustavu upravljanja i kontrole korištenja sredstava EU fondova te sposobnost kontinuirane suradnje u cilju osiguranja načela partnerstva u korištenju sredstava
			D	Sposobnost izrade dokumentacije postupka dodjele sredstava te sudjelovanja u obavljanju poslova vezano za planiranje, plaćanja, praćenje te provedbu različitih kontrolnih aktivnosti
			E	Sposobnost predviđanja mogućih problema i pogrešaka na razini sustava te sudjelovanje u najsloženijim poslovima povezanima s korištenjem sredstava (upravljanje nepravilnostima, sudjelovanje u akreditacijskim procesima te revizijama i sl.)
Poznavanje metodologija pripreme i provedbe projekata	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču koordinacije pripreme strateških projekata te dodjela sredstava za provedbu projekata i programa	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje glavnih odgovornosti i obveza potencijalnih korisnika tijekom pripreme i provedbe projekta
			B	Razumijevanje koncepta projektne ideje, problemskog stabla te logičke matrice u kojima se identificiraju svi ključni elementi projekta, uz sposobnost detaljnije razrade cilja, svrhe, aktivnosti i očekivanih rezultata projekta
			C	Razumijevanje koncepta isplativosti i izvedivosti projekta, uz poznavanje metoda izračuna omjera troškova i koristi te ključnih elemenata investicijske studije / poslovnog plana projekta
			D	Razumijevanje preduvjeta koje korisnici uobičajeno moraju ispuniti te obveza koje isti tijekom pripreme projekta uobičajeno moraju provesti u suradnju s nadležnim tijelima
			E	Razumijevanje učinaka složenih uvjeta postupka dodjele sredstava na administrativno opterećenje korisnika tijekom pripreme projekata, uz sposobnost primjene mjera pojednostavljenja kojima se osigurava povoljan omjer troškova i koristi u navedenim poslovima
Poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (horizontal principles) - ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču provedbe mjera resornih politika	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju smjernica o primjeni horizontalnih politika
			B	Razumijevanje osnovnih odrednica, svrhe i smisla horizontalnih politika te važnosti primjene istih kod provedbe mjera resornih politika
			C	Razumijevanje odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih kod izrade prijedloga resornih politika, uz sposobnost primjene horizontalnih načela u svim aktivnostima koje se tiču provedbe mjera resornih politika
			D	Napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost odgovarajuće mobilizacije relevantnih dionika u smjeru usklađivanja prijedloga i doprinosa s tim pravilima
			E	Vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načeča, uz sposobnost predlaganja i razrade dodatnih mjera kojima se na još učinkovitiji način ostvaruju ciljevi načela

4.5. GRUPA POSLOVA 2 / PODRUČJE RADA 2.A – neposredna provedba zakona i drugih propisa

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Provedba prvostupanjskih upravnih postupaka i izdavanje javnih isprava	3,4	C	C	R	R	R	R	R	R	A	
2.	Vođenje drugostupanjskih upravnih postupaka	3,6					R	R	R	R	A	
3.	Zastupanje organizacije u upravnim sporovima iz djelokruga ustrojstvene jedinice	3,6					C	C	C	R	R	R
4.	Izrada izvješća o rješavanju upravnih stvari	2,8	C	C	C	C	R	R	R	R	A	A
5.	Vođenje propisanih očevidnika, registara i službenih evidencija iz resora	2,4	C	C	C	C	R	R	R	A	A	A
6.	Praćenje upravno-sudske prakse	3,4	C	C	C	C	R	R	R	R	R	R
7.	Davanje uputa i stručnih mišljenja o primjeni zakonodavstva	3,4	C	C	C	C	R	R	R	A	A	A
8.	Izrada smjernica za korisnike i propisivanje uvjeta djelovanja	3,2	C	C	C	C	R	R	R	A	A	A
9.	Postupanja u neupravnim predmetima	2,8	C	C	C	C	R	R	R	A		
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,2	7	7	7	7	9	9	9	9	8	6

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ donesena rješenja i zaključci ▪ izdane potvrde, dozvole i druge javne isprave ▪ donesena rješenja po redovnim pravnim lijekovima ▪ donesena rješenja po izvanrednim pravnim lijekovima ▪ Pripremljeni i podneseni odgovori na upravne tužbe ▪ Pripremljena izvješća o rješavanju upravnih stvari ▪ Pripremljene upute i stručna mišljenja ▪ Pripremljene smjernice za korisnike	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ broj i kvaliteta akata donesenih u zakonskom roku ▪ broj podnesenih žalbi i postotak usvajanja ▪ broj pokrenutih upravnih sporova i postotak usvajanja tužbe od strane upravnih sudova ▪ broj i vrsta usvojenih redovnih pravnih lijekova ▪ broj i vrsta usvojenih izvanrednih pravnih lijekova ▪ uredne, točne i ažurirane evidencije, očevidnici i registri ▪ kvaliteta donesenih uputa i mišljenja (rok donošenja, primjenjivost, zadovoljstvo korisnika)

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija									
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ aktivno razmjenjuje informacije i profesionalna stajališta s drugim zaposlenicima u organizaciji s kojima surađuje u postupcima neposredne provedbe zakona ▪ komunicira s građanima i sudionicima u postupku na jasan, transparentan, odgovoran i pristojan način ▪ preuzima individualnu odgovornost i spreman je ispraviti greške kojima je oštetio građane i sudionike u postupku ▪ pokazuje otpornost na bilo koju vrstu nezakonitog, neprofesionalnog i neetičnog utjecaja na vođenje postupka i donošenje odluka ▪ vodi rasprave i saslušanja na zakonit i učinkovit način uvažavajući načelo jednakosti i ravnopravnosti ▪ aktivno nastoji poboljšati metode i sadržaj upravnog postupka u svojem području djelovanja te ukazuje na probleme ▪ aktivno prati stanje o kojima vodi službenu evidenciju i očevidnike, uočava njihovu (ne)prikladnost stvarnim potrebama i predlaže poboljšanja.	**Kompetencije**	**Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta**									
		I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
	Opće (komunikacijske vještine)	A	A	A	B	B	B	D	C	C	D
	Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B[5]	C[5]
	Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
	Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u upravnom području (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u upravnom području (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje resornog zakonodavstva	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova neposredne provedbe većeg broja zakona i drugih propisa (naročito ako se radi o različitim resorima) te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Upoznatost s resornim zakonodavstvom
			B	Poznavanje resornog zakonodavstva uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja resora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u resoru

[5] Iznimno, kompetenciju 'projektni pristup' moguće je propisati na nižoj razini (A umjesto B kod razine R-2 te B umjesto C kod razine R-3)

Poznavanje propisa i praksi iz područja upravnog postupka	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje propisa koji reguliraju upravni postupak uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			B	Poznavanje propisa koji reguliraju upravni postupak i drugih relevantnih propisa, napredno poznavanje svih načela upravnog postupka i propisanih načina rješavanja upravne stvari te sposobnost donošenja upravnog akta koji sadrži sve zakonom propisane sastavne dijelove
			C	Napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u provedbi upravnog postupka te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog postupanja
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva, uključujući i propise koji reguliraju upravni spor, te sposobnost zastupanja tijela u upravnim sporovima iz nadležnosti ustrojstvene jedinice
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa radi unaprjeđenja upravnog postupanja
Poznavanje propisa i praksi iz područja zaštite osobnih podataka	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade jer se u neposrednoj provedbi zakona isti susreću s osobnim podacima koje je prema zakonu potrebno obraditi i štititi	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju obveze zaštite osobnih podataka
			B	Osnovna upoznatost s temeljnim propisom u području zaštite osobnih podataka
			C	Upoznatost s propisima i praksama iz područja zaštite osobnih podataka u smislu rukovanja tim podacima te sposobnost uspostavljanja prakse postupanja s podacima relevantne za resor
			D	Napredno poznavanje praksi, strukture i institucija u području zaštite osobnih podataka koji su neophodni kod poslova neposredne provedbe zakona i drugih propisa
			E	Vrlo napredno poznavanje praksi, primjene i obrade osobnih podataka radi transparentnog obavljanja poslova neposredne provedbe zakona
Poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (horizontal principles) - ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju smjernica o primjeni horizontalnih načela
			B	Razumijevanje osnovnih odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih u poslovima neposredne provedbe zakona i drugih propisa
			C	Sposobnost primjene horizontalnih načela u svim aktivnostima neposredne provedbe zakona i drugih propisa
			D	Sposobnost primjene horizontalnih načela u svim aktivnostima neposredne provedbe zakona i drugih propisa, uz sposobnost odgovarajuće mobilizacije relevantnih dionika za postupanje u skladu s načelima
			E	Vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost predlaganja i razrade dodatnih mjera kojima se na još učinkovitiji način ostvaruju ciljevi načela

4.6. GRUPA POSLOVA 2 / PODRUČJE RADA 2.B – upravni i inspekcijski nadzor

	Popis poslova	Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Izrada godišnjeg i mjesečnog plana provedbe upravnog i inspekcijskog nadzora prema prethodno utvrđenim kriterijima	3,6					C	C	C	R	A	A
2.	Administrativni poslovi povezani s provedbom upravnog i inspekcijskog nadzora	2,4	C	C	R	R				A	A	
3.	Procjena potrebe pokretanja postupka upravnog i/ili inspekcijskog nadzora temeljem analize izvješća o radu tijela i/ili ispitivanja predstavki građana	3,6	C	C	C	C	R	R	R	A	A	A
4.	Provedba upravnog nadzora	3,8	C	C	C	C	R	R	R	R	A	
5.	Davanje općih i pojedinačnih uputa s mjerama koje je potrebno poduzeti nakon provedenog upravnog nadzora	3,8					R	R	R	R	A	I
6.	Provedba inspekcijskog nadzora	3,8	C	C	C	C	R	R	R	R	A	
7.	Poduzimanje i određivanje mjera i radnji koje je potrebno poduzeti nakon provedenog postupka inspekcijskog nadzora	3,8					R	R	R	R	A	I
8.	Sudjelovanje u sudskim postupcima pokrenutima po optužnom prijedlogu ili kaznenoj prijavi	3,6					R	R	R	R	A	I
9.	Praćenje provedbe uputa, mjera i radnji određenih u postupku upravnog i inspekcijskog nadzora	3,6	C	C	C	C	R	R	R	R	I	A
10.	Pripremanje očitovanja i obavijesti, interno te nadležnim tijelima ovisno o tijeku postupka	2,8					C	C	C	R	A	I
11.	Izrada godišnjih izvješća o provedenim nadzorima	2,8					R	R	R	R	A	A
12.	Vođenje evidencija o provedenim nadzorima	2,0	C	C	C	C	R	R	R	A	A	I
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,3	6	6	6	6	11	11	11	12	12	9

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljen i usvojen godišnji i mjesečni plan provedbe upravnog i inspekcijskog nadzora ▪ utvrđeni kriteriji za praćenje provedbe i unapređenje sustava nadzora ▪ pripremljene opće i pojedinačne upute s mjerama za poduzimanje po završetku upravnog nadzora ▪ propisane mjere i radnje koje je potrebno poduzeti po završetku inspekcijskog nadzora ▪ podnesen optužni prijedlog ili kaznena prijava ▪ pripremljen zapisnik o provedenom nadzoru ▪ pripremljeno godišnje izvješće o provedenim nadzorima	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ postotak izvršenja plana provedbe nadzora ▪ vrsta tijela i procesa obuhvaćenih upravnih ili inspekcijskim nadzorom ▪ kvaliteta donesenih općih i pojedinačnih uputa (broj, vrsta i osnovanost prigovora nadziranih tijela, broj tijela koja su postupila po uputi) ▪ kvaliteta donesenih mjera i radnji u inspekcijskom nadzoru (broj, vrsta i osnovanost prigovora nadziranih subjekata, broj subjekata koji su postupili po uputi) ▪ uspješno okončani sudski postupci pokrenuti po optužnom prijedlogu ili kaznenoj prijavi ▪ zadovoljstvo građana i nadziranih subjekata s obavljenim nadzorom (broj i sadržaj prigovora)

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ kontinuirano i aktivno prati stanje u upravnom području koje nadzire na državnoj, područnoj i lokalnoj razini ▪ planira upravni/inspekcijski nadzor s obzirom na uočene stvarne probleme i intenzitet predstavki građana vodeći računa da pri tome ne stavlja u (ne)povoljniji položaj pojedina upravna tijela ili fizičke/pravne osobe nad kojim provodi nadzor ▪ provodi upravni i inspekcijski nadzor poštujući načela zakonitosti, profesionalnosti i neovisnosti ▪ pokazuje visoki stupanj profesionalnog i osobnog integriteta te otpornost na bilo koju vrstu nezakonitog i neetičnog utjecaja prilikom provođenja upravnog/inspekcijskog nadzora, obavljanja neposrednog uvida, izrade zapisnika, donošenja uputa i izricanja mjera te podnošenja prijave nadležnim tijelima ▪ komunicira s fizičkim i pravnim osobama nad kojima provodi nadzor profesionalno, odgovorno, nedvosmisleno i pristojno, poštujući načela ravnopravnosti i jednakosti svih sudionika u postupku ▪ aktivno surađuje i razmjenjuje informacije s upravnim, pravosudnim, kaznenim i drugim relevantnim tijelima	**Kompetencije** / **Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta** I - 1 | I - 2 | I - 3 | I - 4 | I - 5 | I - 6 | I - 7 | R - 1 | R - 2 | R - 3 **Opće** (komunikacijske vještine): A | A | A | B | B | B | D | C | C | D **Rukovodeće**: / | / | / | / | / | / | / | A | B[6] | C[6] **Specifične**: A - B | A - B | A - B | B - C | B - C | B - C | D - E | C - D | C - D | D - E **Dodatne specifične**: Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za primjenu	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje resornog zakonodavstva	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova nadzora na primjenom većeg broja zakona i drugih propisa (naročito ako se radi o različitim resorima) te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **(uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Upoznatost s resornim zakonodavstvom
			B	Poznavanje resornog zakonodavstva uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja resora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u resoru

[6] Iznimno, kompetenciju 'projektni pristup' moguće je propisati na nižoj razini (A umjesto B kod razine R-2 te B umjesto C kod razine R-3)

Poznavanje propisa i praksi iz područja upravnog postupka	**Kompetencija je relevantna za sve zaposlenike koji na predmetnim poslovima rade**	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje propisa koji reguliraju upravni postupak uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			B	Poznavanje propisa koji reguliraju upravni postupak i drugih relevantnih propisa, napredno poznavanje svih načela upravnog postupka i propisanih načina rješavanja upravne stvari te sposobnost sudjelovanja u provedbi upravnog nadzora
			C	Napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u provedbi upravnog postupka te sposobnost samostalne provedbe upravnog nadzora
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u provedbi upravnog postupka te usmjeravanja i koordiniranja provedbe aktivnosti upravnog nadzora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa radi unaprjeđenja upravnog postupanja
Poznavanje propisa i praksi iz područja inspekcijskih poslova	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s propisima koji reguliraju inspekcijske poslove
			B	Poznavanje propisa koji reguliraju inspekcijske poslove te sposobnost sudjelovanja u provedbi insepkcijskog nadzora
			C	Poznavanje propisa koji reguliraju inspekcijske poslove, sposobnost samostalne provedbe inspekcijskog nadzora te donošenja odluka u predmetnoj stvari
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva koje regulira inspekcijske poslove uz sposobnost usmjeravanja i koordinacije provedbe nadzora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva koje regulira inspekcijske poslove uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te davanja prijedloga za unaprjeđenje provedbe nadzora
Proporcionalno i učinkovito korištenje autoriteta u provedbi upravnog i inspekcijskog nadzora	**Kompetencija je PREPORUČENA za sve zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o nužnosti pravilnog korištenja autoriteta radi donošenja kvalitetnih rješenja
			B	Poznavanje pravila struke i etičkih pravila koji su nužni za pravilno provođenje svih vrsta nadzora
			C	Razumijevanje pravila struke i etičkih pravila radi njihove pravilne primjene u provedbi upravnog i inspekcijskog nadzora te poznavanje pravila i metoda upravljanja sukobima i konfliktnim situacijama
			D	Napredno poznavanje metoda i tehnika upravljanja sukobima i konfliktnim situacijama i postupanje u najsloženijim slučajevima
			E	Vrlo napredno poznavanje metoda i tehnika upravljanja sukobima i konfliktnim situacijama te davanje uputa izvršiteljima o načinima njihova rješavanja

Sposobnost uočavanja pogrešaka, ključnih negativnih trendova i nepravilnosti u radu	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike koji na predmetnim poslovima rade**	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi uočavanja problema u radu nadziranih subjekata
			B	Uočavanje pogrešaka i nepravilnosti u radu nadziranih tijela u jednostavnijim predmetima te poznavanje postupaka i procedura njihova ispravljanja
			C	Uočavanje pogrešaka i nepravilnosti u radu nadziranih tijela u složenim predmetima te poznavanje postupaka i procedura njihova ispravljanja
			D	Sustavno praćenje negativnih trendova i pogrešaka u radu nadziranih tijela te davanje uputa radi njihova otklanjanja
			E	Planiranje budućih nadzora temeljem analize uočenih trendova i davanje prijedloga mjera za unaprjeđenje stanja u upravnom području
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi procjene rizika te mogućnostima upravljanja rizicima u svrhu unaprjeđenja načina provedbe nadzora
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima praćenja unaprijed utvrđenih rizika
			C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika
			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost samostalne provedbe analize i mapiranja rizika te korištenja rezultata analize u cilju utvrđivanja pristupa provedbi nadzora
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost upravljanja i koordiniranja provedbe nadzora temeljem rezultata provedene analize
Poznavanje sustava unutarnjih financijskih kontrola	**Kompetencija je PEPORUČENA ZA DIO zaposlenika koji u okviru predmetnog područja rade** na poslovima nadzora rada samih tijela javne uprave	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju standarada unutarnjih financijskih kontrola
			B	Osnovno poznavanje standarada unutarnjih financijskih kontrola
			C	Poznavanje glavnine propisa o sustavu unutarnjih financijskih kontrola koji su neophodni za provedbu upravnog i inspekcijskog nadzora i njihove primjene u provedbi nadzora
			D	Poznavanje glavnine propisa o sustavu unutarnjih kontrola koji su neophodni za provedbu upravnog i inspekcijskog nadzora, prezentiranje uočenih nedostataka i pružanje savjetodavne pomoći izvršiteljima u provedbi nadzora
			E	Poznavanje glavnine propisa o sustavu unutarnjih kontrola koji su neophodni za provedbu upravnog i inspekcijskog nadzora i predlaganje konkretnih mjera za unaprjeđenje stanja

4.7. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.A – opći poslovi

	Popis poslova	Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Priprema akata kojima se utvrđuje unutarnje ustrojstvo te način i procesi rada organizacije	2,8			C	C	C	R	R	R	A	A
2.	Koordinacija poslova izrade strateških i operativnih planova kojima se utvrđuju prioriteti rada organizacije u određenom vremenskom razdoblju te ciljevi koje je potrebno ostvariti	2,8			C	C	C	R	R	R	A	A
3.	Uspostava sustava pokazatelja za praćenje uspješnosti rada organizacije	3,0					C	C	R	R	A	A
4.	Analiza rizika koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva organizacije i izrada mape rizika	2,8					C	C	R	R	A	A
5.	Praćenje radnog opterećenja unutarnjih ustrojstvenih jedinica te uspješnosti u ostvarenju postavljenih ciljeva	3,0				C	C	R	R	R	A	A
6.	Priprema stručnih mišljenja, analitičkih podloga i izvještaja različitih razina složenosti o pitanjima iz područja rada	2,4				C	C	R	R	R	A	
7.	Administrativno-pravno-ekonomski poslovi vezano za upravljanje imovinom organizacije	3,0				C	C	R	R	R	A	A
8.	Koordinacija poslova održavanja i zaštite imovine	1,8	C	C	C	C	R	R			A	
9.	Upravljanje voznim parkom i organizacija prijevoza dužnosnika i zaposlenika	1,4	C	C	C	C	R	R			A	
10.	Prijem i raspodjela opreme i materijala te skrb o pravilnom korištenju imovine i sredstava za rad	2,0	R	R							A	
11.	Primanje i pregled pismena i drugih dokumenata, razvrstavanje i raspoređivanje istih, upisivanje u odgovarajuće evidencije (očevidnike), dostava u rad, otpremanje, razvođenje i čuvanje u pismohrani	1,8	R	R							A	
12.	Poslovi zaštite na radu i zaštite od požara	2,2	C	C	C	C	R	R			A	
13.	Poslovi pripreme i podrške provedbi stručnih kolegija, odbora, radnih skupina, savjeta i sjednica različitih predstavničkih i savjetodavnih tijela, tijela odlučivanja i upravljanja te nadzora	2,8	C	C	C	C	R	R		R	A	I
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,4	2	2	6	9	11	11	7	8	13	7

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljeni akti o unutarnjem ustrojstvu ▪ utvrđene procedure rada ▪ pripremljeni strateški i operativni planovi rada ▪ pripremljena mapa rizika ▪ provedena analiza radne opterećenosti ▪ pripremljena matrica pokazatelja za praćenje uspješnosti ▪ pripremljena stručna mišljenja, analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti ▪ pripremljeni materijali za sjednice ▪ pripremljeni zapisnici sa sjednica	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ pravovremenost donošenja akata kojima se uređuje unutarnje ustrojstvo ▪ udio procesa organizacije pokrivenih detaljnim procedurama rada ▪ udio procesa organizacije za koji su utvrđeni pokazatelji za praćenje uspješnosti ▪ udio poslova organizacije obuhvaćenih strateškim i operativnim planovima rada u odnosu na poslove koje organizacija obavlja, a koji nisu bili predviđeni predmetnim planovima ▪ pravovremenost u obavljanju planiranih poslova organizacije ▪ stupanj izvršenja strateškog i operativnih planova rada organizacije ▪ broj rizika koji su utjecali na ostvarenje ciljeva organizacije, a koji nisu bili na odgovarajući način utvrđeni prethodnom analizom rizika

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kopetencija									
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ razmatra postojeće ustrojstvo i način organizacije rada s ciljem uočavanja nedostataka ▪ aktivno promišlja o mogućim smjerovima daljnjeg razvoja organizacije ▪ prihvaća i aktivno primjenjuje nove metodologije i alate za upravljanje razvojem organizacije ▪ razumije važnost pružanja kontinuirane i kvalitetne podrške provedbi temeljnih procesa organizacije ▪ promovira pristup objektivne procjene radnog opterećenja i potrebnih resursa u cilju provedbe potrebnih prilagodbi ▪ upravlja materijalnim resursima organizacije na ekonomičan način s ciljem smanjenja troškova rada organizacije ▪ kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije u svim pitanjima iz djelokruga rada	**Kompetencije**	**Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta**								
		I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
	Opće (komunikacijske vještine)	A	A	A	B	B	B	C	B	C	D
	Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
	Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
	Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje unutarnjeg sustava rada organizacije	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije
			B	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije
			C	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz razumijevanja prednosti i nedostataka takvog organizacijskog uređenja
			D	Napredno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa, resursa organizacije te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uključujući i upoznatost s tijekom organizacijskih promjena iz prethodnog razdoblja
			E	Vrlo napredno poznavanje svih aspekata unutarnjeg ustrojstva rada organizacije, uz sposobnost predlaganja inovativnih pristupa u pogledu organizacije rada te mobilizacije ključnih dionika za takve promjene

Poznavanje propisa i praksi iz područja uredskog poslovanja te pohranjivanja pismena i spisa	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika koji na rade** na predmetnim poslovima	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s Uredbom o uredskom poslovanju i postupkom zaprimanja i otpremanja pismena i drugih dokumenata unutar organizacije
			B	Dobro poznavanje odredbi Uredbe o uredskom poslovanju i/ili drugih specifičnih propisa uredskog poslovanja te sposobnost zaprimanja, urudžbiranja, klasificiranja, otpremanja i pohranjivanja standardnih pismena
			C	Vrlo dobro poznavanje odredbi Uredbe o uredskom poslovanju i/ili drugih specifičnih propisa uredskog poslovanja, sposobnost zaprimanja, urudžbiranja, klasificiranja, otpremanja i pohranjivanja svih pismena te njihova razvrstavanja putem internih dostavnih knjiga svim ustrojstvenim jedinicama
			D	Vrlo dobro poznavanje odredbi o uredskom poslovanju i njihovo povezivanje s odredbama ZUP-a i drugim relevantnim propisima, vrlo dobra upoznatost s uobičajenim praksama zaprimanja i otpremanja svih internih i vanjskih pismena, kao i posebnih načina predaje pismena (uz službenu bilješku, usmeno na zapisnik, pismena s obilježjima tajne, i sl.) te njihova razvođenja i ispravnog pohranjivanja
			E	Upoznatost sa svim poslovnim procesima unutar organizacije, sposobnost koordiniranja, usmjeravanja i organiziranja poslova između pisarnice, pismohrane i unutarnjih ustrojstvenih jedinica, sposobnost rješavanja složenih upita i prigovora stranaka vezanih za zaprimanje, otpremanje i pohranjivanje njihovih podnesaka u upravnom ili neupravnom postupku te vrlo dobro poznavanje svih relevantnih propisa povezanih s ovim područjem rada
Poznavanje propisa i praksi iz područja nomo-tehnike	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade u dijelu vezanom za izradu propisa kojima se utvrđuje unutarnje ustrojstvo i način rada organizacije	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi i važnosti primjene nomo-tehnike prilikom izrade internih akata
			B	Poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa u cilju jednostavnije integracije različitih doprinosa dionika u cjeloviti tekst nacrta prijedloga propisa
			C	Poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa na razini samostalnog uobličavanja teksta nacrta prijedloga jednostavnijih propisa
			D	Napredno poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa na razini samostalnog uobličavanja teksta nacrta prijedloga složenijih propisa
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa i praksi u području nomo-tehnike, uz sposobnost primjene znanja i vještina u obavljanju poslova izrade propisa na razini samostalnog uobličavanja teksta nacrta prijedloga najsloženijih propisa
Praktična znanja iz područja upravljanja procesima (*process management*)	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje radnih procesa kao ključne odrednice kojom se utvrđuje način rada organizacije, potrebe organizacije u smislu resursa koje je za rad neophodno osigurati te sustav praćenja uspješnosti u radu
			B	Sposobnost inventure, mapiranja i strukturiranja procesa uz utvrđivanje potrebnih doprinosa obavljanju poslova, neposrednih rezultata, rokova te međupovezanosti procesa, uz sposobnost davanja uputa o načinima detaljne razrade procedura rada
			C	Poznavanje metodologija analize radne opterećenosti do razine koja omogućuje sudjelovanje u prikupljanju podataka od ustrojstvenih jedinica organizacije te prvu razinu provjere potpunosti i ispravnosti podataka
			D	Poznavanje metodologija analize radne opterećenosti te upravljanje provedbom iste na razini organizacije, uz sposobnost ocjene utemeljenosti i opravdanosti pokazatelja o radnom opterećenju pripremljenih od strane pojedine ustrojstvene jedinice
			E	Sposobnost analize radnih procesa i detaljnih procedura rada ustrojstvenih jedinica organizacije u cilju utvrđivanja nepovezanosti ili preklapanja radnih procesa te predlaganja potrebnih unaprjeđenja, uključujući i u vidu izrade standarada za postupanje kod repetitivnih procesa s ciljem optimizacije korištenja resursa te utvrđivanja pokazatelja za praćenje uspješnosti rada

Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima izrade strateških planova rada organizacije	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi procjene rizika te mogućnostima upravljanja rizicima u svrhu osiguravanja stabilnog okruženja rada organizacije
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima praćenja unaprijed utvrđenih rizika
			C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika te praćenja tako utvrđenih rizika u cilju upravljanja utjecajem istih
			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost samostalne provedbe analize i mapiranja rizika te razrade mjera sprječavanja i ublažavanja rizika
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost koordinacije doprinosa svih relevantnih dionika, analize učinkovitosti i dostatnosti prethodno utvrđenih mjera sprječavanja i ublažavanja rizika te izrade prijedloga alternativnih mjera za učinkovitije upravljanje rizicima
Tehnička znanja i poznavanje tehničkih standarada održavanja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču koordinacije obavljanja tehničkih poslova	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno poznavanje praksi i standarada održavanja vozila i objekata, uz sposobnost koordinacije i praćenja obavljanja poslova, uključujući i od strane vanjskih dobavljača
			B	Osnovno poznavanje praksi i standarada održavanja vozila i objekata, uključujući sustava u području elektrotehnike, tehničke zaštite i protupožarne zaštite, uz sposobnost koordinacije i praćenja obavljanja poslova, uključujući i od strane vanjskih dobavljača
			C	Poznavanje propisa i praksi iz područja tehničke zaštite, protupožarne zaštite i zaštite na radu
			D	Napredno poznavanje propisa i praksi u području tehničke zaštite, protupožarne zaštite i zaštite na radu, uz sposobnost izrade ili koordinacije obavljanja poslova izrade odgovarajućih planova i protokola postupanja, uključujući i od strane vanjskih dobavljača
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa i praksi u području tehničke zaštite, protupožarne zaštite i zaštite na radu, uz sposobnost uspostave, praćenja i upravljanja cjelokupnim sustavom organizacijske sigurnosti

4.8. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.B – upravljanje ljudskim potencijalima

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Prilagodba kompetencijskih standarada za pojedina radna mjesta te povezanih pokazatelja za praćenje uspješnosti	3,2					R	R	R	R	A	A
2.	Planiranje zapošljavanja i/ili premještaja zaposlenika u skladu s utvrđenim potrebama organizacije	2,6			C	C	R	R	R	R	A	A
3.	Koordinacija postupaka zapošljavanja, uključujući i provedbu svih potrebnih procjena	2,6			C	C	R	R	R	R	A	A
4.	Priprema prijedloga rješenja o prijmu i rasporedu zaposlenika te ostale dokumentacije iz područja službeničkih i radno-pravnih odnosa	2,2		C	R	R	R			A	A	
5.	Unos podataka u registar zaposlenih u javnom sektoru te druge registre i evidencije	2,2	C	C	R	R	R			A	A	
6.	Vođenje osobnih očevidnika zaposlenika te praćenje statusnih stanja	1,6	C	C	R	R	R			A	A	
7.	Obavljanje upravnih i stručnih poslova koji se odnose na statusna i radno-pravna pitanja zaposlenika	2,2		C	C	C	R	R		R	A	
8.	Sudjelovanje u planiranju, praćenju te vrednovanju stručnog usavršavanja zaposlenika te upravljanju karijerom	2,6			C	C	R	R	R	R	A	A
9.	Izrada mjerljivih i objektivnih kriterija za procjenu radnog izvršenja zaposlenika	3,2						R	R	R	A	I
10.	Koordinacija poslova vezanih za stručne procjene i ocjenu uspješnosti rada zaposlenika	2,8			C	C	R	R	R	R	A	A
11.	Priprema stručnih mišljenja, analitičkih podloga i izvještaja različitih razina složenosti o pitanjima iz područja rada	2,8	C	C	C	R	R	R		A	A	
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,6	3	5	9	9	10	7	6	11	11	6

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ utvrđeni kompetencijski standardi ▪ utvrđeni kriteriji ocjenjivanja u pismenom obliku ▪ pripremljeni planovi zapošljavanja ▪ pripremljena dokumentacija natječaja za zapošljavanje / premještaj ▪ pripremljeno izvješće s rezultatima procjene kandidata za zapošljavanje ▪ donesena rješenja o prijmu / rasporedu / premještaju ▪ pripremljeni i usvojeni planovi stručnog usavršavanja zaposlenika ▪ provedena procjena uspješnosti rada zaposlenika prema mjerljivim i objektivno utvrđenim kriterijima ▪ pripremljena stručna mišljenja, analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ udio radnih mjesta organizacije obuhvaćenih aktivnom primjenom kompetencijskog modela ▪ brzina i uspješnost provedbe postupaka zapošljavanja / premještaja – broj rješenja o prijmu / rasporedu / premještaju ▪ broj pripremljenih programa razvoja, upravljanja i stručnog usavršavanja zaposlenika ▪ stupanj izvršenosti programa razvoja, upravljanja i stručnog usavršavanja zaposlenika ▪ broj edukacija / programa usavršavanja na kojima su sudjelovali zaposlenici organizacije ▪ odnos broja kompetencija koje zaposlenici organizacije posjeduju u promatranom razdoblju u odnosu na prethodno promatrano razdoblje ▪ prosječna ocjena uspješnosti rada svih zaposlenika organizacije

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija

Prilikom obavljanja poslova zaposlenik:

- prihvaća i aktivno primjenjuje nove metodologije i alate za upravljanje ljudskim potencijalima
- razumije važnost pružanja kontinuirane i kvalitetne podrške provedbi temeljnih procesa organizacije
- proaktivno upravlja razvojem ljudskih potencijala kako bi svi zaposlenici pravovremeno stekli kompetencije neophodne za ostvarenje organizacijskih te osobnih ciljeva
- promovira mobilnost zaposlenika kao metodu kojom se osiguravaju resursi potrebni za ostvarenje ciljeva organizacije, naročito u okolnostima izmijenjenih potreba s jedne te ograničenih resursa s druge strane
- promovira pristup objektivne valorizacije kompetencija zaposlenika te prava koje isti ostvaruju
- promovira jačanje organizacijske kulture koja potiče zaposlenike na kontinuiranu razmjenu iskustava i znanja
- brine o zaštiti osobnih podataka zaposlenika
- kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije u svim pitanjima iz djelokruga rada

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	A	A	A	B	B	B	C	B	C	D
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje unutarnjeg sustava rada organizacije	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije
			B	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz razumijevanje prednosti i nedostataka takvog organizacijskog uređenja
			C	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz razumijevanja potreba za ljudskim potencijalima koje iz takvog uređenja proizlaze
			D	Vrlo napredno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa, resursa organizacije te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uključujući i upoznatost s tijekom organizacijskih promjena iz prethodnog razdoblja u dijelu u kojem je relevantno za upravljanje ljudskim potencijalima
			E	Vrlo napredno poznavanje svih aspekata unutarnjeg ustrojstva rada organizacije, uz sposobnost predlaganja inovativnih pristupa u pogledu organizacije rada koje mogu imati pozitivan učinak na upravljanje ljudskim potencijalima

Poznavanje metoda i praksi upravljanja ljudskim potencijalima	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s metodama i praksama ULJP-a
			B	Poznavanje metoda i praksi ULJP-a koje se na njima temelje te sposobnost primjene jednostavnijih metoda (npr. kompjutersko prilagođeno testiranje (CAT), rangiranje ocjena zaposlenika u svrhu unosa u baze podataka i sl.)
			C	Dobro poznavanje metoda i praksi ULJP-a koje se na njima temelje te sposobnost davanja smjernica i koordincije provedbe procesa ocjenjivanja radnog izvršenja zaposlenika u svrhu povezivanja sa sustavom nagrađivanja i napredovanja
			D	Napredno poznavanje metoda i praksi ULJP-a koje se na njima temelje te sposobnost uočavanja nedostataka u njihovoj provedbi i davanja prijedloga za njihovo poboljšanje unutar organizacije
			E	Vrlo napredno poznavanje metoda i praksi ULJP-a koje se na njima temelje uz sposobnost definiranja objektivnih i mjerljivih pokazatelja uspješnosti i radnog izvršenja zaposlenika, utvrđivanje standarada ocjenjivanja te kriterija nagrađivanja i napredovanja za sve zaposlenike unutar organizacije
Poznavanje propisa i praksi iz područja službeničkih i radnih odnosa	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	**Ovisno o vrsti organizacije (državna uprava, lokalna i regionalna samouprava, tijela s javnim ovlastima) naglasak je na odredbama službeničkog zakonodavstva (za razinu DU ili JLPRS) ili radnog zakonodavstva**	**A**	Upoznatost s propisima službeničkog / radnog zakonodavstva
			B	Poznavanje službeničkog /radnog zakonodavstva i osnovnih praksi koje se na njima temelje uz razumijevanje svrhe najvažnijih propisa te ključnih prava, obveza i odgovornosti zaposlenika
			C	Poznavanje službeničkog / radnog zakonodavstava, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze te sposobnost odlučivanja o pravima, obvezama i odgovornostima zaposlenika, uključujući putem provedbe upravnih postupaka
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog službeničkog / radnog zakonodavstava, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze uz sposobnost uočavanja nedostataka u njihovoj provedbi pri odlučivanju o pravima, obvezama i odgovornostima zaposlenika te sudjelovanja u upravnim i sudskim postupcima vezano za prava, izvršenje i odgovornost zaposlenika
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog službeničkog / radnog zakonodavstva, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze te sposobnost davanja prijedloga za unaprjeđenje tih propisa i praksi u području uređivanja prava, obveza i odgovornosti zaposlenika
Poznavanje psihologije rada i radnih odnosa	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje utjecaja koje uvjeti rada mogu imati na ostvarenje radnog učinka zaposlenika te sposobnost davanja preporuka o potrebnim unaprjeđenjima radnih uvjeta
			B	Razumijevanje odnosa ključnih karakteristika osobnosti zaposlenika, pristupa obavljanju poslova koji primjenjuju te uspješnosti u radu koju isti ostvaruju te sposobnost davanja preporuka zaposlenicima o mogućim poboljšanjima pristupa obavljanju poslova
			C	Razumijevanje koncepta uloga članova tima, sposobnost prepoznavanja predodređenosti zaposlenika za pojedinu ulogu te upravljanje ljudskim potencijalima na način da se osigura komplementarnost uloga zaposlenika i na najbolji mogući način ostvari pojedinačni i kolektivni potencijal
			D	Sposobnost savjetovanja i motiviranja zaposlenika u okolnostima koje negativno utječu na njihovo radno raspoloženje, učinkovitost u radu te zadovoljstvo radom u organizaciji, sve temeljem pripremljenih i provedenih analiza zadovoljstva zaposlenika
			E	Sposobnost davanja stručne procjene psihološkog profila kandidata tijekom postupaka zapošljavanja

Poznavanje metoda planiranja i razvoja ljudskih potencijala	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s potrebama organizacije za pojedinim znanjima, sposobnostima i vještinama zaposlenika u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva
			B	Poznavanje osnova planiranja ljudskih potencijala te sposobnost upućivanja zaposlenika na potrebne i prikladne oblike usavršavanja u struci
			C	Sposobnost pripreme prijedloga godišnjih ili srednjoročnih planova prijama u državnu / lokalnu / javnu službu te planova stručnog usavršavanja i razvoja kompetencija zaposlenika
			D	Sposobnost izrade strategija i specifičnih programa usavršavanja zaposlenika za potrebe organizacije, uočavanja nedostatatka u postojećim programima i metodama te davanje prijedloga za njihovo poboljšanje
			E	Sposobnost izrade i poboljšanja strategija i specifičnih programa usavršavanja te aktivno promicanje potrebe za usvajanjem novih znanja i vještina zaposlenika u svrhu razvoja njihove karijere te kvalitetnijeg i učinkovitijeg postizanja organizacijskih ciljeva
Poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovna svijest o povezanosti upravljanja ljudskim potencijalima s upravljanjem javnim sredstvima
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području javnih financija te upoznatost sa strukturom javnih proračuna
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti dionika u procesu planiranja javnih proračuna, uz razumijevanje strukture, aktivnosti, izvora i drugih ključnih odrednica proračuna u mjeri potrebnoj za planiranje ljudskih potencijala
			D	Napredno razumijevanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz mogućnost izrade doprinosa prijedloga proračuna vezano za razvoj ljudskih potencijala
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz sposobnost davanja prijedloga za alternativnim načinima planiranja potrebnih sredstava kako bi se ostvario kvalitetan razvoj ljudskih potencijala u okolnostima fiskalnih ograničenja

4.9. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.C – financije i računovodstvo

	Popis poslova	Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Planiranje, upravljanje likvidnošću i praćenje izvršenja (državnog) proračuna	2,6			C	C	R	R	R	R	A	A
2.	Upravni i stručni poslovi vezani za prikupljanje, obradu, izradu i izvršavanje financijskih planova korisnika	2,4	C	C	R	R				R	A	
3.	Upravni i stručni poslovi vezani uz uspostavu i koordinaciju financijskog upravljanja i kontrola	3,0			C	C	R	R		R	A	A
4.	Obračun plaća i naknada zaposlenima	2,4	C	C	R	R				R	A	
5.	Provedba platnog prometa i blagajnički poslovi	2,0	C	C	R	R				R	A	A
6.	Poslovi obračuna i naplate prihoda / potraživanja	2,6			C	C	R	R		R	A	A
7.	Poslovi organiziranja, koordiniranja i praćenja izvršenja svih financijskih i računovodstvenih događaja	2,0	C	C	R	R				R	A	
8.	Stručni poslovi vezani za ustrojavanje i vođenje zakonom propisanih poslovnih knjiga	2,4	C	C	R	R				R	A	
9.	Postupak pripreme i izrade kvartalnih obračuna i završnog računa	3,0	C	C	R	R	R	R		R	A	A
10.	Provedba godišnjeg popisa imovine, obveza i potraživanja	2,8	C	C	R	R				R	A	
11.	Vođenje knjigovodstva osnovnih sredstava, sitnog inventara i uredskog materijala te drugih evidencija	2,4	C	C	R	R				R	A	
12.	Provođenje financijske kontrole zakonitog i namjenskog korištenja proračunskih sredstava	2,8			C	C	R	R	R	R	A	A
13.	Priprema izjave o fiskalnoj odgovornosti	2,8			C	C	R	R		R	A	A
14.	Priprema stručnih mišljenja, analitičkih podloga i izvještaja različitih razina složenosti o pitanjima iz područja rada	2,4	C	C	C	R	R	R		A	A	
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,5	9	9	14	14	7	7	2	14	14	7

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljeni financijski planovi, uključujući doprinose za izradu (državnog) proračuna ▪ utvrđene procedure i standardi za financijsko upravljanje i kontrolu ▪ ozvršen obračun i isplata plaća ▪ uspostavljene odgovarajuće računovodstvene evidencije ▪ pripremljen tromjesečni obračun ▪ pripremljen završni račun ▪ pripremljena izjava o fiskalnoj odgovornosti ▪ pripremljena stručna mišljenja, analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ pravovremena priprema doprinosa u postupku planiranja (državnog) proračuna ▪ stupanj izvršenja (državnog) proračuna na rashodovnoj i prihodovnoj strani ▪ udio plaćanja izvršenih u zadanim rokovima dospijeća ▪ udio naplaćenih dospjelih potraživanja ▪ izvršenje računovodstvenih aktivnosti sukladno zakonskim rokovima ▪ broj revizijskih nalaza i preporuka vezanih za financijsko poslovanje ▪ stupanj provedbe revizijskih nalaza i preporuka vezanih za financijsko poslovanje

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija									
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ razumije važnost pružanja kontinuirane i kvalitetne podrške provedbi temeljnih procesa organizacije ▪ aktivno promišlja o mogućim smjerovima daljnjeg razvoja sustava financijskog upravljanja i kontrole ▪ prihvaća i aktivno primjenjuje nove metodologije i alate za financijsko upravljanje i kontrolu s ciljem unaprjeđenja točnosti i učinkovitosti provedbe i evidentiranja financijskih transakcija ▪ brine o pravovremenom iskorištenju sredstava namijenjenih ostvarenju ciljeva resorne politike uz osiguranje optimalnog odnosa troškova i učinaka rada organizacije ▪ aktivno promovira pristup zdravog financijskog upravljanja ▪ kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije u svim pitanjima iz djelokruga rada	**Kompetencije**	**Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta**									
		I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
	Opće (komunikacijske vještine)	A	A	A	B	B	B	C	B	C	D
	Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B[7]	C[7]
	Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
	Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja

[7] Iznimno, kompetenciju 'projektni pristup' moguće je propisati na nižoj razini (A umjesto B kod razine R-2 te B umjesto C kod razine R-3)

Poznavanje unutarnjeg sustava rada organizacije	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije
			B	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz razumijevanje prednosti i nedostataka takvog organizacijskog uređenja s aspekta uspostave unutarnjih financijskih kontrola te provedbe uobičajenih računovodstvenih praksi i standarada
			C	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz sposobnost davanja preporuka u unaprjeđenju navedenih elemenata u cilju dodatnog unaprjeđenja sustava unutarnjih financijskih kontrola
			D	Vrlo napredno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa, resursa organizacije te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uključujući i upoznatost s tijekom organizacijskih promjena iz prethodnog razdoblja
			E	Vrlo napredno poznavanje svih aspekata unutarnjeg ustrojstva rada organizacije, uz sposobnost predlaganja inovativnih pristupa u pogledu organizacije rada kako bi se dodatno unaprijedio sustav unutarnjih financijskih kontrola te planiranja i provedbe financijskih događaja, uz mobilizaciju ključnih dionika za takve promjene
Poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno razumijevanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja, ključnih uloga i odgovornosti dionika u navedenom području te strukture javnih proračuna
			B	Detaljno poznavanje strukture javnih proračuna (aktivnosti, izvori, konta i sl.) te metodologija proračunskog planiranja, uz sposobnost pružanja podrške zaposlenicima organizacije u obavljanju navedenih poslova te sposobnost praćenja i izvještavanja o izvršenju proračuna
			C	Napredno poznavanje propisa iz područja javnih financija, poznavanje metodologije proračunskog planiranja (izrada temeljne analize, definiranje plana, praćenje realizacije plana) te poznavanje najvažnijih praksi s područja javnih financija što omogućuje pravovremeno obavljanje poslova proračunskog planiranja kao i detektiranja odstupanja od financijskog plana
			D	Napredno poznavanje glavnine propisa iz područja javnih financija, poznavanje metodologije proračunskog planiranja (izrada temeljne analize, definiranje plana, praćenje realizacije plana te povezanosti raznih izvora) te poznavanje glavnine praksi s područja javnih financija što omogućuje davanje konkretnih uputa u procesu proračunskog planiranja kao i prilikom ispravljanja uočenih nepravilnosti ili odstupanja od plana
			E	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja javnih financija, poznavanje metodologije proračunskog planiranja (izrada temeljne analize, definiranje plana, praćenje realizacije plana, povezanosti raznih izvora) te poznavanje glavnine praksi s područja javnih financija što omogućuje praćenje rada svih uključenih u proces proračunskog planiranja kao i davanje konkretnih uputa za unaprjeđenje procesa proračunskog planiranja i upravljanja javnim financijama
Poznavanje propisa i praksi u području financijskog upravljanja i kontrole	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u pogledu osiguranja zdravog financijskog upravljanja te razumijevanje ključnih sastavnica sustava financijskog upravljanja i kontrole
			B	Sposobnost provedbe mjera predviđenih sustavom unutarnjih kontrola te izvještavanja o ispravnosti transakcija putem uspostavljenih kanala razmjena informacija
			C	Sposobnost provedbe mjera sprječavanja, uočavanja i upravljanja nepravilnostima u provedbi financijskih transakcija te poznavanje postupaka i procedura njihova ispravljanja, uz sposobnost procjene potrebe za eskalacijom problema nadređenim rukovoditeljima
			D	Poznavanje svih sastavnica unutarnjeg kontrolnog okruženja, uz sposobnost uočavanja nedostataka na razini provedbe svakodnevnih kontrolnih aktivnosti te prilagodbe kontrolnih aktivnosti ciljevima proračunskih korisnika u cilju osiguranja učinkovitosti i pouzdanosti kontrola
			E	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja financijskog upravljanja i kontrole što uključuje i poznavanje praksi i metodologije financijskih kontrola drugih istovjetnih ili po djelokrugu sličnih organizacija, naročito onih koje su izravno povezane s radom predmetne organizacije

Poznavanje propisa i praksi iz područja platnog prometa i oporezivanja	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s propisima u području platnog prometa i oporezivanja, uz sposobnost pretraživanja izvora u slučaju potrebe tijekom obavljanja poslova
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području platnog prometa i oporezivanja, uz osnovno poznavanje praksi u navedenom području koje omogućuje sudjelovanje u provedbi platnih transakcija
			C	Poznavanje propisa i praksi u području platnog prometa i oporezivanja koje omogućuje samostalnu provedbu platnih transakcija te izradu s time povezanih uputa i tumačenja zaposlenicima organizacije
			D	Napredno poznavanje propisa i praksi u području platnog prometa i oporezivanja koje omogućuje samostalnu provedbu složenijih platnih transakcija te izradu s time povezanih složenijih uputa i tumačenja zaposlenicima organizacije i drugim dionicima
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa i praksi u području platnog prometa, uz sposobnost sudjelovanja u najsloženijim pitanjima, uključujući i kroz razmjene s relevantnim dionicima, te davanja doprinosa razvoju upravnog područja
Poznavanje propisa i praksi iz područja računovodstva	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s propisima u području računovodstva, uz sposobnost pretraživanja izvora u slučaju potrebe tijekom obavljanja poslova
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području računovodstva, uz osnovno poznavanje praksi u navedenom području koje omogućuje vođenje evidencija o nastalim financijskim događajima korištenjem računovodstvenih programa i alata
			C	Poznavanje propisa iz područja računovodstva, napredno korištenje programskih rješenja te poznavanje najvažnijih praksi iz područja računovodstva što omogućuje pravovremeno obavljanje složenih i vrlo složenih računovodstvenih transakcija
			D	Napredno poznavanje glavnine propisa iz područja računovodstva te napredno poznavanje glavnine praksi iz područja računovodstva što omogućuje davanje konkretnih uputa u procesu rada te ispravljanje uočenih nepravilnosti
			E	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja računovodstva te vrlo napredno poznavanje glavnine praksi i metodologije iz područja računovodstva, kao i relevantnog europskog zakonodavstva što omogućuje praćenje rada svih uključenih u proces proračunskog planiranja kao i davanje konkretnih uputa za unaprjeđenje računovodstvenog sustava unutar organizacije
Poznavanje metodologija za utvrđivanje sustava pokazatelja te praćenja i izvještavanja ostvarenja istih	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi utvrđivanja pokazatelja i ciljnih vrijednosti u cilju objektivnog praćenja svih financijskih kretanja
			B	Razumijevanje pokazatelja i ciljnih vrijednosti cilju objektivnog praćenja svih financijskih kretanja, uz sposobnost praćenja njihova ostvarenja i pripreme jednostavnih izvješća u unaprijed zadanim formatima
			C	Poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz sposobnost predlaganja sustava novih pokazatelja, planiranja dinamike te praćenja njihova ostvarenja kao i pripreme složenijih izvješća u unaprijed zadanim formatima
			D	Napredno poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz sposobnost uspostave složenijih sustava novih pokazatelja, praćenja i analize ključnih kretanja njihova ostvarenja te pripreme složenijih izvješća u nestandardiziranim formatima i prema *ad hoc* potrebama
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz naprednu sposobnost analize i sinteze podataka te prezentiranja ključnih informacija kao osnove za promišljanje mogućih smjerova unaprjeđenja organizacije rada te planiranja proračuna

Poznavanje propisa i praksi iz područja službeničkih i radnih odnosa	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	**Ovisno o vrsti organizacije (državna uprava, lokalna i regionalna samouprava, agencije) naglasak je na odredbama službeničkog zakonodavstva (za razinu DU ili jedinice LRS) ili radnog zakonodavstva**	**A**	Upoznatost s propisima službeničkog / radnog zakonodavstva
			B	Poznavanje službeničkog /radnog zakonodavstva i osnovnih praksi koje se na njima temelje uz razumijevanje svrhe najvažnijih propisa te ključnih prava, obveza i odgovornosti zaposlenika
			C	Poznavanje službeničkog / radnog zakonodavstava, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze te sposobnost odlučivanja o pravima, obvezama i odgovornostima zaposlenika
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog službeničkog / radnog zakonodavstava, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze uz sposobnost uočavanja nedostataka u njihovoj provedbi pri odlučivanju o pravima, obvezama i odgovornostima zaposlenika
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog službeničkog / radnog zakonodavstva, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze te sposobnost davanja prijedloga za unaprjeđenje tih propisa i praksi u području uređivanja prava, obveza i odgovornosti zaposlenika
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima izrade strateških planova rada organizacije	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi procjene rizika te mogućnostima upravljanja rizicima u svrhu osiguravanja stabilnog okruženja rada organizacije
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima praćenja unaprijed utvrđenih rizika
			C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika te praćenja tako utvrđenih rizika u cilju upravljanja utjecajem istih
			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost samostalne provedbe analize i mapiranja rizika te razrade mjera sprječavanja i ublažavanja rizika
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost koordinacije doprinosa svih relevantnih dionika, analize učinkovitosti i dostatnosti prethodno utvrđenih mjera sprječavanja i ublažavanja rizika te izrade prijedloga alternativnih mjera za učinkovitije upravljanje rizicima

4.10. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.D – javna nabava

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Izrada internih akata kojima se utvrđuju načini provedbe postupaka jednostavne nabave	2,6			C	C	R	R		R	A	A
2.	Prikupljanje potreba za nabavom roba, radova i usluga te provedba različitih oblika analiza tržišta	2,4			C	C	R	R		R	A	
3.	Izrada plana nabave	2,6			C	C	R	R		R	A	A
4.	Priprema dokumentacije o nadmetanju sa svim popratnim dokumentima i obrazloženjima	2,8			C	C	R	R	R	R	A	
5.	Provedba prethodnog savjetovanja sa zainteresiranim gospodarskim subjektima te priprema izvješća	2,4			C	C	R	R		R	A	I
6.	Objave u postupcima javne nabave	2,4	C	C	C	C	R	R		R	A	A
7.	Priprema odgovora na pitanja zainteresiranih ponuditelja	2,8			C	C	R	R	R	R	A	
8.	Ocjenjivanje ponuda u postupcima javne nabave i priprema izvješća o provedenom postupku	3,0			C	C	R	R	R	R	A	A
9.	Poslovi u okviru žalbenih postupaka	3,0			C	C	R	R	R	R	A	I
10.	Postupak pripreme i sklapanja odluke o odabiru i ugovora o javnoj nabavi	3,0			C	C	R	R		R	A	A
11.	Vođenje evidencije o postupcima nabave i evidencije zaključenih ugovora	1,8	C	C	C	R	R	R		A	A	
12.	Koordinacija i nadzor nad provedbom ugovora sklopljenih temeljem provedenog postupka javne nabave	2,6			C	C	R	R		A	A	I
13.	Priprema stručnih mišljenja, analitičkih podloga i izvješća različitih razina složenosti	2,8			C	C	R	R	R	R	A	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,6	2	2	13	13	13	13	5	13	13	9

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljen opći akt za provedbu postupaka jednostavne nabave ▪ provedena analiza tržišta ▪ pripremljen i usvojen plan nabave ▪ pripremljena i objavljena dokumentacija o nadmetanju ▪ pripremljeno izvješće o provedenom prethodnom savjetovanju ▪ pripremljeni zapisnici o ocjenjivanju ponuda ▪ pripremljene odluke o odabiru ▪ pripremljeni i sklopljeni ugovori o javnoj nabavi ▪ pripremljena stručna mišljenja, analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti ▪ pripremljena očitovanja naručitelja u žalbenim postupcima koje pokreću gospodarski subjekti	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ pravovremena priprema planova nabave ▪ broj izmjena / dopuna planova nabave ▪ stupanj izvršenosti planova nabave ▪ broj žalbi na dokumentaciju o nabavi ▪ broj uspješno i pravovremeno provedenih postupaka nabave ▪ broj uspješno provedenih ugovora o javnoj nabavi ▪ broj izmjena / dopuna ugovora o javnoj nabavi ▪ broj revizijskih nalaza i preporuka vezanih za javnu nabavu ▪ stupanj provedbe revizijskih nalaza i preporuka vezanih za javnu nabavu ▪ postotak financijskih korekcija ili gubitaka zbog pogrešaka u provedbi javne nabave odnosno provedbi ugovora o javnoj nabavi

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ razumije važnost pružanja kontinuirane i kvalitetne podrške provedbi temeljnih procesa organizacije ▪ aktivno promišlja o mogućim smjerovima daljnjeg razvoja sustava javne nabave, naročito u dijelu procedura koje se uspostavljaju unutar same organizacije ▪ objektivno analizira potrebe organizacije te provedbi postupaka javne nabave pristupa planski i racionalno s ciljem smanjenja troškova ▪ kontinuirano primjenjuje i promovira načelo dobrog financijskog upravljanja te osiguranja najbolje vrijednosti za novac ▪ postupa zakonito, transparentno, nepristrano i jednako prema svim sudionicima procesa javne nabave ▪ kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije u svim pitanjima iz djelokruga rada	

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje propisa i praksi iz područja javne nabave	**Kompetencija jeNEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje svrhe i smisla propisa te uloga i odgovornosti dionika u području javne nabave
			B	Razumijevanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave na razini koja omogućuje samostalno obavljanje poslova u okviru postupaka male vrijednosti te sudjelovanje u planiranju, pripremi i provedbi postupaka velike vrijednosti
			C	Napredno razumijevanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave na razini koja omogućuje samostalno obavljanje poslova pripreme i provedbe postupaka velike vrijednosti, uz sposobnost analize te pravovremene pripreme odgovora na upite i komentare zaprimljene u sklopu prethodnog savjetovanja i postupka
			D	Napredno razumijevanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave te uloga i odgovornosti dionika, naročito u pogledu postupanja po uloženim žalbama na dokumentaciju o nabavi te žalbama na odluke naručitelja, uz sposobnost pripreme potrebnih obrazloženja i odgovora
			E	Vrlo napredno razumijevanje propisa i praksi u području javne nabave koje podrazumijeva sposobnost izrade internih pravila za provedbu postupaka, predlaganja modaliteta nabave kojima se ostvaruje najbolja vrijednost za novac, utvrđivanja složenijih kriterija odabira i rješavanja svih ključnih pitanja koja mogu utjecati na uspješnost i pravovremenost provedbe postupka
Poznavanje metodologija analize opravdanosti potreba te istraživanja tržišta	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje svrhe, smisla i dodane vrijednosti provedbe analize opravdanosti te tržišta
			B	Sposobnost provedbe analize tržišta u dijelu prikupljanja i sistematiziranja podataka o dostupnosti, uvjetima isporuke te cijenama roba, radova i usluga

			C	Sposobnost analize prikupljenih podataka o dostupnosti, uvjetima isporuke i cijenama te izračun referentnih cijena prema unaprijed utvrđenoj formuli kao i utvrđivanje ključnih parametara buduće nabave
			D	Sposobnost analize opravdanosti i isplativosti nabave prema unaprijed zadanim metodologijama, izrade prijedloga alternativnih način osiguravanja potrebnih resursa te prezentacije zaključaka zaposlenicima organizacije koji predlažu nabavu
			E	Razumijevanje koncepta analize opravdanosti potreba te istraživanja tržišta u mjeri koja omogućuje razradu mjerila i kriterija za provedbu pojedinačnih analiza te usmjeravanje cjelokupnog postupka analize
Praktična znanja iz područja upravljanja provedbom ugovora o javnoj nabavi	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje glavnih odgovornosti i obveza ugovornih strana tijekom provedbe ugovora
			B	Sposobnost provjere te koordinacije pravovremenog izvršenja svih preduvjeta za provedbu ugovora na strani organizacije kao naručitelja
			C	Sposobnost praćenja ispunjenja svih obveza izvršitelja u odnosu na ugovorne odredbe, uz odgovarajuće evidentiranje isporuka, potrošnje resursa i drugih događaja u provedbi ugovora
			D	Sposobnost planiranja i upravljanja svim ključnim događajima u okviru ugovora te upravljanje dionicima i promjenama u cilju pravovremenog ispunjenja svih ugovornih obveza, što uključuje održavanje redovnih preglednih i *ad hoc* sastanaka, pregled i odobravanje izvješća o napretku i isporuka te druge oblike koordinacije
			E	Sposobnost predviđanja okolnosti koje mogu negativno utjecati na provedbu ugovora te upravljanja ugovorom u okolnostima neizvršenja ili neurednog izvršenja obveza izvršitelja, uz poduzimanje svih potrebnih korektivnih mjera
Poznavanje propisa i praksi u području financijskog upravljanja i kontrole	**Kompetencija PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u pogledu osiguranja zdravog financijskog upravljanja te razumijevanje ključnih sastavnica sustava financijskog upravljanja i kontrole
			B	Sposobnost provedbe mjera sustava unutarnjih kontrola te, prema potrebi, izvještavanja o ispravnosti transakcija putem dodatno uspostavljenih kanala razmjena informacija
			C	Sposobnost provedbe mjera sprječavanja, uočavanja i upravljanja nepravilnostima u provedbi financijskih transakcija
			D	Poznavanje svih sastavnica unutarnjeg kontrolnog okruženja, uz sposobnost prilagodbe procedura korištenih u provedbi projekta u cilu osiguranja potpune usklađenosti sa zahtjevima unutarnjeg kontrolnog okruženja
			E	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja financijskog upravljanja i kontrole što uključuje i poznavanje praksi i metodologije financijskih kontrola drugih istovjetnih ili po djelokrugu sličnih organizacija, naročito onih koje su izravno povezane s radom predmetne organizacije
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi procjene rizika te mogućnostima upravljanja rizicima u svrhu unaprjeđenja načina provedbe javne nabave
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima praćenja unaprijed utvrđenih rizika
			C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika te praćenja tako utvrđenih rizika u cilju upravljanja utjecajem istih na provedbu postupka javne nabave
			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost samostalne provedbe analize i mapiranja rizika te razrade mjera sprječavanja i ublažavanja rizika
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost koordinacije doprinosa svih relevantnih dionika, analize učinkovitosti i dostatnosti prethodno utvrđenih mjera sprječavanja i ublažavanja rizika te izrade prijedloga alternativnih mjera za učinkovitije upravljanje rizicima

4.11. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.E – informatička podrška

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Planiranje informatičke infrastrukture sukladno potrebama organizacije	2,8			C	C	R	R	R	R	R	A
2.	Vođenje i nadziranje projekata razvoja i održavanja mrežne, računalne i programske infrastrukture	3,2			C	C	R	R	R	R	A	A
3.	Nadzor stabilnosti rada sustava te koordinacija poslova održavanja	2,6			C	C	R	R		R	A	
4.	Nadzor sigurnosti sustava te predlaganje i primjena provedbe odgovarajućih mjera informatičke sigurnosti	3,0			C	C	R	R	R	R	R	A
5.	Upravljanje raspoloživošću, kapacitetom i kontinuitetom IT usluga	2,6			C	C	R	R		R	A	
6.	Poslovi neposredne informatičke potpore zaposlenicima organizacije u vidu otklanjanja kvarova, zamjene neispravne opreme, prilagodbe opreme potrebama pojedinačnih korisnika te podrške prilikom korištenja programske infrastrukture	2,2	C	R	R	R	R	R		A		
7.	Informatizacija poslovnih procesa organizacije, uz razvoj jednostavnijih aplikativnih rješenja za podršku u radu	3,2			C	C	R	R	R	R	A	A
8.	Podrška praćenju učinkovitosti rada organizacije te pojedinih zaposlenika	2,8			C	C	R	R		R	A	
9.	Edukacija zaposlenika u pogledu korištenja mrežne, računalne i programske infrastrukture	2,4			C	C	R	R		R	A	
10.	Priprema stručnih mišljenja, analitičkih podloga i izvještaja različitih razina složenosti o pitanjima iz područja rada	2,4	C	C	C	C	R	R		R	A	
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,7	0	2	10	10	10	10	4	10	9	4

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ specifikacije postojeće i potrebne informatičke infrastrukture ▪ protokoli za osiguranje stabilnosti rada sustava ▪ protokoli za osiguranje informatičke sigurnosti ▪ aplikativna rješenja ▪ podaci o korištenju informatičke infrastrukture i podaci o učinkovitosti u radu ▪ materijali i zapisnici edukacija ▪ stručna mišljenja, analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ broj sigurnosnih incidenata ▪ broj slučajeva nedostupnosti ili nestabilnosti u radu informatičke infrastrukture ▪ stupanj informatizacije procesa organizacije ▪ broj izrađenih aplikativnih rješenja ▪ trošak pružanja informatičke podrške po zaposleniku organizacije ▪ broj revizijskih nalaza i preporuka koji se odnose na korištenje informatičkih sustava ▪ stupanj provedbe revizijskih nalaza i preporuka koji se odnose na korištenje informatičkih sustava

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencije

Prilikom obavljanja poslova zaposlenik:

- razumije važnost pružanja kontinuirane i kvalitetne podrške provedbi temeljnih procesa organizacije
- aktivno, planski i racionalno promišlja o mogućim smjerovima daljnjeg razvoja infrastrukture kojom se pruža podrška radu organizacije
- promovira pristupe organizaciji rada kojima se ostvaruje viša razina informatizacije poslovnih procesa
- aktivno sudjeluje u aktivnostima informatizacije poslovnih procesa
- brine o zaštiti osobnih podataka zaposlenika
- educira zaposlenike o optimalnim načinima korištenja informatičke infrastrukture
- kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije u svim pitanjima iz djelokruga rada

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Praktična znanja iz područja informacijskih tehnologija	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, **uže područje praktičnog znanja za pojedino radno mjesto moguće je utvrditi na razini svake pojedine organizacije**	**A**	Poznavanje mrežne, računalne i programske infrastrukture koje se koristi u organizaciji te sudjelovanje u provedbi redovnih mjera održavanja
			B	Poznavanje mrežne, računalne i programske infrastrukture koje se koristi u organizaciji, sposobnost provedbe redovnih mjera održavanja i otklanjanja kvarova u cilju osiguranja dostupnosti i stabilnosti rada navedene infrastrukture te sposobnost odgovarajuće evidentiranja svih tehničkih incidenata
			C	Sposobnost prepoznavanja potreba zaposlenika organizacije te sposobnost izrade prijedloga potrebnih dogradnji mrežne, računalne i programske infrastrukture (razina funkcionalnih zahtjeva)
			D	Prepoznavanje potreba zaposlenika organizacije te sposobnost izrade plana razvoja mrežne, računalne i programske infrastrukture te tehničkih specifikacija, uz sposobnost ocjene opravdanosti i isplativosti ulaganja
			E	Sposobnost predlaganja i usmjeravanja razvoja digitalnog aplikativnog rješenja na temelju poznavanja sadržajnih aspekata resorne politike iz djelokruga
Sposobnost pružanja podrške korisnicima	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade i to u dijelu pružanja izravne podrške zaposlenicima organizacije koji su u ulozi korisnika infrastrukture	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Sposobnost pružanja podrške zaposlenicima organizacije u svakodnevnom korištenju računalne i programske infrastrukture davanjem savjeta i odgovaranjem na pitanja o uobičajeno korištenim funkcionalnostima
			B	Sposobnost zaprimanja od zaposlenika podataka o nedostatcima i kvarovima, evidentiranje zaprimljenih podataka u odgovarajućim evidencijama i protokolima te upućivanje slučaja u daljnji rad za to odgovornom zaposleniku
			C	Sposobnost pružanja telefonske i *on-line* podrške korisnicima (*help-desk support*) koja podrazumijeva sposobnost trenutne analize i dijagnoze problema te predlaganja i implementacije odgovora na problem

			D	Praćenje i koordinacija pružanja svih oblika podrške zaposlenicima organizacije, uz sposobnost utvrđivanja slabosti u pogledu kapaciteta zaposlenika za učinkovito korištenje infrastrukture, izrade preporuka o potrebnim mjerama jačanja kapaciteta te sudjelovanja u provedbi istih
			E	Razumijevanje sustava pružanja podrške korisnicima u mjeri koja omogućuje nadzor nad kvalitetom pružene usluge, osiguranje svih potrebnih resursa mreže pružanja podrške te koordinaciju s vanjskim dobavljačima tamo gdje je to potrebno
Poznavanje propisa i praksi iz područja informacijske sigurnosti	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje osnovnih standarada, načina osiguravanja i protokola informacijske sigurnosti
			B	Poznavanje osnovnih standarada, načina osiguravanja i protokola informacijske sigurnosti, uz sposobnost odgovarajućeg praćenja i evidentiranja nastanka sigurnosnih incidenata
			C	Poznavanje standarada, načina osiguravanja i protokola informacijske sigurnosti, uz sposobnost analize ključnih odrednica nastalog sigurnosnog incidenta te sudjelovanje u provedbi mjera otklanjanja posljedica
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog sustava informacijske sigurnosti na razini organizacije, uz sposobnost odlučivanja o mjerama koje je potrebno provesti u cilju otklanjanja sigurnosnog incidenta te ublažavanja posljedica kao i usmjeravanja i praćenja provedbe mjera
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog sustava informacijske sigurnosti na razini organizacije i u drugim povezanim organizacijama uz sposobnost predviđanja sigurnosnih incidenata temeljem provedenih analiza rizika te usmjeravanja razvoja sustava informacijske sigurnosti
Praktična znanja iz područja upravljanja procesima (*process management*)	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje radnih procesa kao ključne odrednice kojom se utvrđuje način rada organizacije, potrebe organizacije u smislu resursa koje je za rad neophodno osigurati te sustav praćenja uspješnosti u radu
			B	Sposobnost davanja doprinosa mapiranju i strukturiranju procesa na način kojim se osiguravaju pretpostavke za jednostavniju informatizaciju istih odnosno mapiranju i strukturiranju procesa koje slijedi logiku već uspostavljenih IT alata
			C	Poznavanje metodologija analize radne opterećenosti do razine koja omogućuje analizu podataka o radnom opterećenju u cilju promišljanja mogućih smjerova i isplativosti daljnje informatizacije radnih procesa
			D	Poznavanje metodologija analize radne opterećenosti te upravljanje provedbom iste na razini organizacije, uz sposobnost pružanja podrške u provedbi analiza te automatiziranoj obradi podataka
			E	Napredno poznavanje radnih procesa te metodologija upravljanja procesima koja omogućuje pružanje informatičke podrške upravljanju procesima kroz razvoj odgovarajućih aplikativnih rješenja
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade i to na različitim stručnim poslovima koji se tiču planiranja i osiguranja stabilnosti i sigurnosti mrežne i programske infrastrukture	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi procjene rizika te mogućnostima upravljanja rizicima u svrhu unaprjeđenja razine sigurnosti i stabilnosti informatičke infrastrukture
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima praćenja unaprijed utvrđenih rizika
			C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika te praćenja tako utvrđenih rizika u cilju upravljanja utjecajem istih
			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost samostalne provedbe analize i mapiranja rizika te razrade mjera sprječavanja i ublažavanja rizika
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost analize učinkovitosti i dostatnosti prethodno utvrđenih mjera sprječavanja i ublažavanja rizika te izrade prijedloga alternativnih mjera za učinkovitije upravljanje rizicima

4.12. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.F – upravljanje projektima

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Analiza informacija vezano za dostupne izvore financiranja projekta	2,0			R	R	R	R			A	
2.	Formuliranje projekta prema zadanom pristupu i potrebama organizacije (svrha, ciljevi, opis aktivnosti i pokazatelja te okvirni proračun projekta)	3,0			C	C	R	R	R		A	A
3.	Priprema cjelovite projektne prijave sa svom potrebnom dokumentacijom kojom se dokazuje svrha, opravdanost te izvedivost projekta) te poslovi vezano za prijavu projekta na postupke dodjele u okviru dostupnih izvora financiranja	3,2			C	C	R	R	R		A	A
4.	Izrada planova kojima se detaljno razrađuje pristup i dinamika provedbe projektnih aktivnosti	2,8			C	C	R	R			A	
5.	Analiza i upravljanje rizicima	2,8			C	C	R	R			A	A
6.	Nabava resursa potrebnih za provedbu projekta	2,6			C	C	R	R	R		A	A
7.	Upravljanje dionicima i koordinacija provedbe projektnih aktivnosti	2,6			C	C	R	R			A	A
8.	Financijsko upravljanje i kontrola	2,8			C	C	R	R			A	A
9.	Priprema različitih oblika izvješća o napretku provedbe projekta	2,6			C	C	R	R			A	A
10.	Sudjelovanje u provedbi različitih kontrolnih aktivnosti te revizija	3,0			C	C	R	R	R		A	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,7	0	0	10	10	10	10	4	0	10	8

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljene projektne ideje ▪ pripremljene projektne prijave ▪ sklopljeni ugovori o dodjeli bespovratnih sredstava ▪ pripremljeni projektni planovi ▪ pripremljena mapa projektnih rizika ▪ pripremljeni zapisnici s koordinacijskih i upravljačkih sastanaka ▪ pripremljene analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti ▪ pripremljena periodična i završna izvješća o provedbi projekata ▪ pripremljeni odgovori na revizijske nalaze i preporuke	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ broj pripremljenih projektnih prijava ▪ broj projekata za koje je ostvareno su-financiranje bespovratnim sredstvima ▪ udio uspješno iskorištenih sredstava u odnosu na dodijeljena bespovratna sredstva ▪ udio bespovratnih sredstava u ukupnim rashodima proračuna organizacije ▪ uspješnost ostvarenja ciljeva projekta u zadanim rokovima ▪ broj revizijskih nalaza i preporuka vezanih za upravljanje projektima ▪ stupanj provedbe revizijskih nalaza i preporuka vezanih za upravljanje projektima ▪ postotak financijskih korekcija ili drugih gubitaka zbog pogrešaka u upravljanju projektima

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencije
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ razumije važnost pružanja kontinuirane i kvalitetne podrške provedbi temeljnih procesa organizacije ▪ kreativno pretvara potrebe ciljnih skupina te same organizacije u projektne ideje te prijedloge konkretnih projekata ▪ prilagođava projektne ideje te prijedloge konkretnih projekata dostupnim izvorima bespovratnih sredstava s ciljem maksimiziranja efekta korištenja bespovratnih sredstava ▪ promovira korištenje agilnih metodologija kojima se način provedbe projekta prilagođava novim okolnostima, potrebama i nastalim rizicima ▪ povezuje relevantne dionike u projektno ustrojstvo te upravlja odnosima među istima uvažavajući njihove uloge i odgovornosti u svakodnevnom obavljanju drugih redovnih poslova ▪ priprema te donosi odluke pravovremeno, u skladu s vremenskim okvirom za provedbu projekta ▪ kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije te drugim dionicima uključenima u pripremu i provedbu projekta u svim pitanjima iz djelokruga rada	

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje propisa i praksi iz područja korištenja EU fondova	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje osnovne svrhe, namjene i ciljeva različitih EU fondova
			B	Poznavanje strukture i sadržaja programskih dokumenata u području resorne politike te poznavanje glavnih pristupa i načela dodjele i korištenja sredstava
			C	Poznavanje strukture i sadržaja programskih dokumenata u području resorne politike, uz sposobnost identifikacije prioriteta, mjera i postupaka dodjele koji predstavljaju potencijalni izvor financiranja projekata organizacije
			D	Poznavanje uloga i odgovornosti dionika u sustavu upravljanja i kontrole korištenja sredstava EU fondova te karakterističnih uvjeta u pogledu načina korištenja sredstava
			E	Poznavanje propisa iz područja korištenja EU fondova na razini EU te sposobnost utvrđivanja ključnih izazova s kojima se organizacija može susresti prilikom korištenja navedenih izvora financiranja vlastitih projekata
Poznavanje metodologija pripreme projekata	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje glavnih odgovornosti i obveza potencijalnih korisnika tijekom pripreme projekta
			B	Razumijevanje koncepta projektne ideje, problemskog stabla te logičke matrice u kojima se identificiraju svi ključni elementi projekta, uz sposobnost detaljnije razrade cilja, svrhe, aktivnosti i očekivanih rezultata projekta
			C	Napredno poznavanje koncepta isplativosti i izvedivosti projekta, metoda izračuna omjera troškova i koristi te investicijske studije / poslovnog plana projekta i proračuna projekta, uz sposobnost izrade tih dokumenata te potrebnu razinu interakcije s uključenim dionicima
			D	Vrlo napredno znanje u pogledu svih aspekata pripreme projekata, uz sposobnost poduzimanja radnji vezano za ishođenje dodatne dokumentacije koju izdaju druga nadležna tijela (dozvole, suglasnosti, potvrde, stručne recenzije i sl.) te koordinacije doprinosa svih dionika uključenih u pripremu projekta (partneri u provedbi projekta)
			E	Vrlo napredno znanje u pogledu svih aspekata pripreme projekata kojim se osiguravaju stručni doprinosi u otklanjanju prepreka za pravovremenu pripremu i podnošenje projektnog prijedloga

Poznavanje metodologija provedbe projekata	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenikA** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje glavnih odgovornosti i obveza korisnika tijekom provedbe projekta
			B	Sposobnost izrade projektnih izvještaja, izrade zahtjeva za isplatu sredstava, uspostave i održavanja projektne arhive te upravljanja namjenskim računima projekta
			C	Napredno poznavanje metodologija upravljanja projektima koje omogućuje sposobnost planiranja i upravljanja svim ključnim događajima projekta te upravljanje dionicima i promjenama u cilju pravovremenog ostvarenja ciljeva projekta
			D	Vrlo napredno znanje u pogledu svih aspekata provedbe projekata, razumijevanje koncepta nepredvidivih okolnosti u provedbi projekta i mogućih utjecaja nastanka takvih okolnosti na provedbu projekta odnosno ostvarenje projektnih ciljeva, uz sposobnost provedbe radnji vezano za izmjene / dopune ugovora o dodjeli sredstava
			E	Vrlo napredno znanje u pogledu svih aspekata provedbe projekata, uz sposobnost obavljanja poslova vezano za provedbu kontrolnih aktivnosti i revizija od strane nadležnih tijela, provedbu mjera sprječavanja nepravilnosti i prijevara te postupanja u slučajevima kada nadležna tijela utvrde postojanje sumnji na nepravilnosti odnosno slučajevima primjene financijskih korekcija
Poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (horizontal principles) - ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju smjernica o primjeni horizontalnih načela
			B	Razumijevanje osnovnih odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih tijekom pripreme i provedbe projekata
			C	Razumijevanje odrednica, svrhe i smisla horizontalnih načela te važnosti primjene istih tijekom pripreme i provedbe projekata, uz sposobnost poduzimanja svih minimalno zadanih mjera
			D	Napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost odgovarajuće mobilizacije relevantnih dionika u smjeru ostvarivanja dodanih vrijednosti provedbe mjera
			E	Vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela, uz sposobnost predlaganje i razrade dodatnih mjera i aktivnosti kojima se na još učinkovitiji način ostvaruju ciljevi načela
Poznavanje propisa i praksi iz područja državnih potpora	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju pravila o dodjeli državnih potpora
			B	Razumijevanje svrhe i smisla pravila o dodjeli državnih potpora te važnosti istih u odnosu na projekte organizacije
			C	Poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora u mjeri koja omogućuje razlikovanje dozvoljenih i nedozvoljenih oblika potpore za aktivnosti projekta
			D	Poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora u mjeri koja omogućuje razumijevanje svih elemenata programa dodjele državnih potpora (ukoliko je primjenjivo) te samostalnu razradu odgovarajućih obrazloženja i zahtjeva za odobrenje korištenja potpore
			E	Napredno poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora, aktivnog sudjelovanja u svim koracima postupka ocjene prihvatljivosti predloženih oblika potpora od strane nacionalnih te tijela na razini EU
Poznavanje metodologija za utvrđivanje sustava pokazatelja te praćenja i izvještavanja ostvarenja istih	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenikA** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi utvrđivanja pokazatelja i ciljnih vrijednosti u cilju objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva projekta
			B	Razumijevanje pokazatelja i ciljnih vrijednosti u cilju objektivnog praćenja ostvarenja ciljeva projekta, uz sposobnost praćenja njihova ostvarenja i pripreme jednostavnih izvješća u unaprijed zadanim formatima
			C	Poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz sposobnost predlaganja sustava novih pokazatelja, planiranja dinamike te praćenja njihova ostvarenja kao i pripreme složenijih izvješća u unaprijed zadanim formatima

			D	Napredno poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz sposobnost uspostave složenijih sustava novih pokazatelja, praćenja i analize ključnih kretanja njihova ostvarenja te pripreme složenijih izvješća u nestandardiziranim formatima i prema *ad hoc* potrebama
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području praćenja i izvještavanja, uz naprednu sposobnost analize i sinteze podataka te prezentiranja ključnih informacija kao osnove za daljnju analizu efekata provedbe projekta
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o potrebi procjene rizika te mogućnostima upravljanja rizicima u svrhu unaprjeđenja načina provedbe projekta
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima praćenja unaprijed utvrđenih rizika
			C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika te praćenja tako utvrđenih rizika u cilju upravljanja utjecajem istih na provedbu projekta
			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost samostalne provedbe analize i mapiranja rizika te razrade mjera sprječavanja i ublažavanja rizika
			E	Vrlo napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost koordinacije doprinosa svih relevantnih dionika, analize učinkovitosti i dostatnosti prethodno utvrđenih mjera sprječavanja i ublažavanja rizika te izrade prijedloga alternativnih mjera za učinkovitije upravljanje rizicima
Poznavanje propisa i praksi iz područja javne nabave	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji na predmetnim poslovima rade i to u dijelu upravljanja provedbom projekata	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje svrhe i smisla propisa te uloga i odgovornosti dionika u području javne nabave
			B	Razumijevanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave na razini koja omogućuje realnu procjenu potrebnog vremena za nabavu resursa projekta te samim time i odgovarajuće upravljanje rokovima ostvarenja ciljeva projekta te povezanim rizicima
			C	Razumijevanje povezanosti postupka javne nabave s drugim procesima u okviru upravljanja projektima, naročito u pogledu pripreme izvješća o napretku kojima se potražuju sredstva te kontrolnih aktivnosti koje tim povodom provode nadležna tijela
			D	Napredno poznavanje propisa i praksi u području javne nabave koje omogućuje sudjelovanje i razmjene u okviru kontrolnih aktivnosti te revizija od strane nadležnih tijela
			E	Napredno poznavanje propisa i praksi u području javne nabave na nacionalnoj te razini EU kao i poznavanje specifičnih pravila javne nabave međunarodnih organizacija i financijskih institucija
Poznavanje propisa i praksi u području financijskog upravljanja i kontrole	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u pogledu osiguranja zdravog financijskog upravljanja te razumijevanje ključnih sastavnica sustava financijskog upravljanja i kontrole
			B	Sposobnost provedbe mjera predviđenih sustavom unutarnjih kontrola te, prema potrebi, izvještavanja o ispravnosti transakcija putem dodatno uspostavljenih kanala razmjena informacija
			C	Sposobnost provedbe mjera sprječavanja, uočavanja i upravljanja nepravilnostima u provedbi financijskih transakcija
			D	Poznavanje svih sastavnica unutarnjeg kontrolnog okruženja, uz sposobnost prilagodbe procedura korištenih u provedbi projekta u cilju osiguranja potpune usklađenosti sa zahtjevima unutarnjeg kontrolnog okruženja
			E	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja financijskog upravljanja i kontrole što uključuje i poznavanje praksi i metodologije financijskih kontrola drugih istovjetnih ili po djelokrugu sličnih organizacija, naročito onih koje su izravno povezane s radom predmetne organizacije

4.13. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.G – unutarnja revizija

	Popis poslova	Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Priprema prijedloga za unaprjeđenje poslovanja te predstavljanje dionicima unutar organizacije	2,8					R	R			R	A
2.	Zaprimanje pojedinačnih upita korisnika te izrada stručnih mišljenja i savjeta vezano za poslovanje prema zadanim standardima i unaprjeđenje poslovanja	2,8			C	C	R	R			A	
3.	Izrada strateškog i godišnjeg plana unutarnje revizije	2,6			C	C	R	R			R	A
4.	Pripremne aktivnosti za provedbu revizije (revizija uspješnosti poslovanja, financijska revizija, revizija informacijskih sustava, revizija projekata i programa, pojedinačna unutarnja revizija, posebna revizija na zahtjev): upoznavanje s područjem rada revidiranog subjekta, utvrđivanje metodologije i pristupa, utvrđivanje potrebnih resursa	3,0					R	R	R		A	
5.	Provedba revizije (revizija uspješnosti poslovanja, financijska revizija, revizija informacijskih sustava, revizija projekata programa, pojedinačna unutarnja revizija, posebna revizija na zahtjev): analiza dostavljene dokumentacije, razgovori s revidiranim subjektom, izrada odgovarajućih nalaza i preporuka	3,0					R	R	R		R	A
6.	Praćenje provedbe revizijskih preporuka iz provedenih revizija	2,6			C	C	R	R			A	I
7.	Priprema izvještaja o provedenim revizijama i ispunjenju ciljeva strateškog i godišnjeg plana provedbe revizija	2,6			C	C	R	R			R	A
8.	Procjena i izrada mišljenja o sustavu unutarnjih kontrola s preporukama za unaprjeđenje	2,8					R	R			R	A
9.	Ostale aktivnosti iz područja unutarnje revizije i nadzora poslovanja prema zahtjevu Državnog ureda za reviziju te Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija	3,0			C	C	R	R			R	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,8	0	0	5	5	9	9	2	9	9	7

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljen strateški i godišnji plan unutarnje revizije ▪ pripremljeno izvješće o provedenoj reviziji ▪ pripremljeno mišljenje o sustavu unutarnjih kontrola s preporukama za unaprjeđenje ▪ pripremljena stručna mišljenja, analitičke podloge i izvještaji različitih razina složenosti	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ postotak izvršenja aktivnosti iz godišnjeg plana unutarnje revizije ▪ stupanj izvršenja prethodno planiranih i neplaniranih aktivnosti u zadanim rokovima ▪ broj ukupno provedenih revizija ▪ učinkovitost provedbe revizija ▪ broj procesa organizacije obuhvaćenih provedenim revizijama

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija

Prilikom obavljanja poslova zaposlenik:

- razumije važnost korektivne, ali i savjetodavne uloge unutarnje revizije za učinkovito ostvarenje ciljeva organizacije
- predlaže moguće smjerove unaprjeđenja načina i organizacije rada s ciljem povećanja razine učinkovitosti rada te ispravnosti i zakonitosti svih financijskih transakcija
- kontinuirano primjenjuje i promovira načelo dobrog financijskog upravljanja
- postupa zakonito, transparentno, nepristrano i dosljedno prema svim revidiranim subjektima
- kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije te drugim dionicima uključenima u planiranje i provedbu revizija u svim pitanjima iz djelokruga rada

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje propisa i praksi iz područja unutarnje revizije	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje propisa i praksi u području unutarnje revizije na nacionalnoj razini, uz razumijevanje ključnih odrednica sustava unutarnje revizije, tijeka provedbe svih aktivnosti te uloga i odgovornosti tijela relevantnih za obavljanje poslova unutarnje revizije (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			B	Napredno poznavanje metodologija i pristupa provedbi unutarnje revizije koje omogućuje prepoznavanje potencijalnih slabih točaka u radu organizacije te planiranje aktivnosti unutarnje revizije na način i u opsegu kojim se osigurava visoka razina pouzdanosti u zakonitost i učinkovitost rada organizacije
			C	Napredno poznavanje metodologija i pristupa provedbi unutarnje revizije koje omogućuje procjenu stručnog kapaciteta djelatnika organizacije koji su predmet revizije u cilju prilagodbe pristupa provedbi revizije
			D	Napredno poznavanje metodologija i pristupa provedbi unutarnje revizije koje omogućuje prilagodbu zadanih metodologija specifičnom kontekstu revidirane organizacije i/ili predmetu revizije
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa i praksi u području unutarnje revizije na nacionalnoj te razini EU, uz sposobnost komunikacije s ključnim dionicima u sustavima revizija drugih tijela s ciljem razmjene znanja i unaprjeđenja uobičajeno korištenih metodologija i pristupa te sposobnost predlaganja mjera kojima se unaprjeđuje sustav unutarnje revizije
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje važnosti mape rizika koji mogu utjecati na rad organizacije za utvrđivanje opsega i načina provedbe aktivnosti unutarnje revizije
			B	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost praćenja nastanka i utjecaja unaprijed utvrđenih rizika u cilju prilagodbe pristupa provedbi aktivnosti unutarnje revizije
			C	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima koje omogućuje analizu relevantnosti, utemeljenosti i potpunosti mapa rizika utvrđenih na razini organizacije

			D	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima koje omogućuje samostalnu provedbu analize i mapiranja rizika prema potrebi
			E	Napredno poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima koje omogućuje razmjene informacija s drugim dionicima relevantnima za provedbu unutarnjih revizija u istovjetnim organizacijama
Poznavanje sustava javne uprave	**Kompetencija je NEOHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada iste
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u upravnom području (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u upravnom području (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa relevantnih za organizaciju
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu razumijevanja konteksta u kojima određene organizacije rade te razmjene znanja i iskustava
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja sustavnijih poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje unutarnjeg sustava rada organizacije	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije
			B	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz razumijevanje prednosti i nedostataka takvog organizacijskog uređenja
			C	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz razumijevanja prednosti i nedostataka takvog organizacijskog uređenja i razumijevanje odnosa među ključnim dionicima unutar organizacije
			D	Vrlo napredno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa, resursa organizacije te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uključujući i upoznatost s tijekom organizacijskih promjena iz prethodnog razdoblja
			E	Vrlo napredno poznavanje svih aspekata unutarnjeg ustrojstva rada organizacije, uz sposobnost predlaganja inovativnih pristupa u pogledu organizacije rada
Poznavanje propisa i praksi u području financijskog upravljanja i kontrole	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji u okviru predmetnog područja rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Osnovno razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u pogledu osiguranja zdravog financijskog upravljanja te razumijevanje ključnih odrednica sustava financijskog upravljanja i kontrole
			B	Poznavanje svih sastavnica unutarnjeg kontrolnog okruženja, uz sposobnost provjere učinkovitosti funkcioniranja sustava unutarnjih kontrola sa svim sastavnicama
			C	Poznavanje svih sastavnica unutarnjeg kontrolnog okruženja, uz sposobnost uočavanja nedostataka i slabosti na razini organizacije te davanja odgovarajućih preporuka i nalaza
			D	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja financijskog upravljanja i kontrole što uključuje i poznavanje praksi i metodologije financijskih kontrola drugih istovjetnih ili po djelokrugu sličnih organizacija, naročito onih koje su izravno povezane s radom predmetne organizacije
			E	Vrlo napredno poznavanje glavnine propisa iz područja financijskog upravljanja i kontrole što uključuje i poznavanje praksi i metodologije financijskih kontrola drugih država članica EU

Poznavanje propisa i praksi iz područja upravnog postupka	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s propisima koji reguliraju upravni postupak
			B	Poznavanje propisa koji reguliraju upravni postupak uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje propisa koji reguliraju upravni postupak i drugih relevantnih propisa, napredno poznavanje svih načela upravnog postupka i propisanih načina rješavanja upravne stvari
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u provedbi upravnog postupka te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja rada organizacije
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog upravno-postupovnog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih procedura rada u cilju kvalitetnijeg postupanja na razini organizacije
Poznavanje propisa i praksi iz područja korištenja EU fondova	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji obavljaju poslove unutarnje revizije u odnosu na procese organizacije povezane s provedbom programa i projekata sufinanciranih iz EU fondova	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Poznavanje osnovne svrhe, namjene i ciljeva različitih EU fondova
			B	Poznavanje strukture i sadržaja programskih dokumenata u području resorne politike te poznavanje glavnih pristupa i načela dodjele i korištenja sredstava
			C	Poznavanje uloga i odgovornosti dionika u sustavu upravljanja i kontrole korištenja sredstava EU fondova s naglaskom na postupak dodjele sredstava
			D	Razumijevanje ključnih aspekata planiranja, plaćanja, praćenja te provedbe različitih kontrolnih aktivnosti u okviru projekata i programa koji se sufinanciraju sredstvima navedenog izvora
			E	Razumijevanje odnosa unutarnje revizije te drugih revizija i kontrolnih aktivnosti koje se u pogledu projekata i programa provode, naročito u dijelu utvrđivanja nepravilnosti, financijskih korekcija i drugih korektivnih mjera
Poznavanje propisa i praksi iz područja javne nabave	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji obavljaju poslove unutarnje revizije u odnosu na poslove javne nabave	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje svrhe i smisla propisa te uloga i odgovornosti dionika u području javne nabave
			B	Poznavanje propisa i praksi u području javne nabave u mjeri koja omogućuje sagledavanje i ocjenu povezanih rizika koji mogu utjecati na rad organizacije
			C	Napredno poznavanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave na razini koja omogućuje samostalno utvrđivanje činjenica o (ne)zakonitosti provedbe postupaka
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave na razini koja omogućuje usmjeravanje revidiranog subjekta u cilju izbjegavanja pogrešaka prilikom budućeg djelovanja
			E	Napredno poznavanje propisa i praksi u području javne nabave na nacionalnoj te razini EU kao i poznavanje specifičnih pravila javne nabave međunarodnih organizacija i financijskih institucija

4.14. GRUPA POSLOVA 3 / PODRUČJE RADA 3.H – informiranje i vidljivost

	Popis poslova	Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
1.	Poslovi vezani uz omogućavanje ostvarivanja prava na pristup informacijama (analiza upita te priprema odgovora, prema potrebi u suradnji s drugim dionicima)	2,4			C	C	R	R			A	
2.	Izrada strategije i različitih vrsta planova kojima se utvrđuje pristup i dinamika provedbe komunikacijskih aktivnosti	2,6			C	C	R	R			A	A
3.	Različiti oblici ispitivanja javnog mnijenja s ciljem utvrđivanja razine informiranosti javnosti o temama iz djelokruga	3,2			C	C	R	R	R		A	A
4.	Redovno obavještavanje javnosti o radu organizacije i/ili novostima u upravnom području putem pripreme i slanja medijskih priopćenja te objava različitih tekstualnih, audio, video i web sadržaja	2,2			C	C	R	R			A	A
5.	Pripremanje nastupa dužnosnika i zaposlenika u medijima te na konferencijama i drugim događanjima	1,8			C	C	R	R			A	
6.	Organiziranje konferencija za predstavnike medija te drugih događanja s ciljem informiranja javnosti o radu organizacije	3,0			C	C	R	R			R	A
7.	Osmišljavanje i izrada različitih vrsta promidžbenih materijala	2,4			C	C	R	R			A	
8.	Priprema odgovora na različite upite medija i javnosti	2,2			C	C	R	R			A	A
9.	Poslovi vezani za krizno komuniciranje u okolnostima neočekivanih događaja koji se tiču rada organizacije ili stanja u upravnom području	3,2					C	C	R		A	A
10.	Poslovi internog komuniciranja radi jačanja svijesti svih zaposlenika o viziji, misiji, ciljevima i radu organizacije te izgradnje interne kulture organizacije	2,4			C	C	R	R			A	
11.	Poslovi uređivanja i objave službenih glasila	2,0	C	C	C	R	R	R			A	
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada / broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	2,5	1	1	10	10	11	11	2	0	11	6

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: ▪ pripremljene i usvojene strategije i planovi komunikacijskih aktivnosti ▪ utvrđeni rezultati ispitivanja javnog mnijenja ▪ pripremljeni odgovori na različite upite ▪ objavljene informacije ▪ izrađeni promidžbeni materijali ▪ objave službenog glasila	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: ▪ pravovremenost u pripremi odgovora na upite prema pravu na pristup informacijama ▪ stupanj izvršenja aktivnosti iz strategije i planova komunikacije ▪ razina upoznatosti zaposlenika organizacije s ključnim temama iz djelokruga rada iste ▪ razina upoznatosti stručne i šire javnosti s ključnim temama iz djelokruga rada organizacije ▪ percepcija stručne i šire javnosti o radu organizacije ▪ broj pripremljenih odgovora na upite i objavljenih priopćenja ▪ broj organiziranih konferencija za predstavnike medija te drugih događanja ▪ trošak aktivnosti informiranja i vidljivosti po zaposlenom zaposleniku

Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija
Prilikom obavljanja poslova zaposlenik: ▪ razumije važnost pozitivne percepcije javnosti o radu organizacije kao preduvjeta za ostvarenje ciljeva resornih politika ▪ razumije važnost interne komunikacije kao snažnog doprinosa izgradnji organizacijske kulture ▪ aktivno prati javno mnijenje te prilagođava poruke interesima i razini razumijevanja ciljnih skupina ▪ promovira korištenje inovativnih kanala komuniciranja kojima se maksimizira efekt informiranja uz zadržavanje optimalnog omjera troškova i koristi ▪ kreativno pristupa izradi informativnih i promidžbenih materijala ▪ upravlja informacijama o radu organizacije u cilju pravovremenog odgovora u okolnostima kriznog komuniciranja ▪ kontinuirano i otvoreno surađuje s unutarnjim ustrojstvenim jedinicama organizacije u cilju formuliranja odgovarajućih poruka	

Kompetencije	Primjenjiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
	I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Praktična znanja iz područja odnosa s javnošću - sadržajna priprema materijala i objava, medijski nastupi	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanje uobičajeno korištenih pristupa te praksi u području odnosa s javnošću
			B	Sposobnost samostalne pripreme različitih oblika priopćenja, vijesti i drugih oblika medijskih objava te slanja i objave istih na različitim mrežnim platformama
			C	Sposobnost pripreme i davanja izjava predstavnicima medija te sudjelovanje u različitim oblicima informiranja javnosti, pripreme i podrške u javnom nastupima drugim zaposlenicima i dužnostima, kao i sudjelovanja u različitim oblicima ispitivanja javnog mnijenja
			D	Razumijevanje percepcije javnosti o ključnim pitanjima iz djelokruga rada organizacije te sposobnost prilagodbe i inovacije u pogledu načina, dinamike i opsega aktivnosti u cilju maksimiziranja efekta informiranja u okolnostima ograničenih resursa
			E	Sposobnost sveobuhvatnog planiranja svih komunikacijskih aktivnosti uz istovremenu sposobnost brzog, transparentnog i objektivnog informiranja javnosti u okolnostima koje nije moguće predvidjeti i koje zahtijevaju pristup kriznog komuniciranja
Praktična znanja iz područja organizacije događanja i protokola	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike** koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Razumijevanja obveza organizacije događanja
			B	Sposobnost tiska i kompletiranja radnih te promidžbenih materijala za sudionike događanja te izrade odgovarajućih evidencija sudionika
			C	Sposobnost upravljanja svim važnijim logističkim pripremama za održavanje događanja, uključujući izravan odnos s vanjskim dobavljačima, uz praćenje izvršenja s time povezanog proračuna

			D	Sposobnost osmišljavanja i planiranja svih aktivnosti u sklopu događanja, pripreme te usklađivanja protokola te upravljanja komunikacijom s važnijim sudionicima i izaslanstvima koje sudjeluju na događanju
			E	Sposobnost izravne komunikacije sa sudionicima događanja na najvišoj razini uoči i tijekom događanja, uz sposobnost moderiranja događanja u svojstvu voditelja / najavljivača / moderatora panela i okruglih stolova
Poznavanje propisa i praksi iz područja prava na pristup informacijama	**Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika** koji rade na poslovima zaprimanja upita i pripreme odgovora prema pravu na pristup informacijama	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Upoznatost s propisima u području prava na pristup informacijama uz sposobnost pretraživanja izvora u slučaju potrebe tijekom obavljanja poslova
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području prava na pristup informacijama, uz osnovno poznavanje praksi u navedenom području
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti u procesu davanja informacija prema pravu na pristup informacijama, uz sposobnost prepoznavanja utemeljenosti zahtjeva stranke
			D	Napredno poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti u procesu davanja informacija prema pravu na pristup informacijama, uz sposobnost prepoznavanja utemeljenosti zahtjeva stranke, upravljanja postupkom pripreme odgovora uz interakciju s drugim zaposlenicima organizacije te provjere kvalitete i potpunosti odgovora
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti u procesu davanja informacija prema pravu na pristup informacijama, uz sposobnost razmatranja pritužbi stranaka o povredama toga prava odnosno rješavanja drugih složenijih pitanja iz navedenog područja
Poznavanje propisa i praksi iz područja zaštite osobnih podataka	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade,** jer navedeno predstavlja temeljno znanje za kvalitetno obavljanje poslova	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Svijest o postojanju obveze zaštite osobnih podataka
			B	Osnovna upoznatost s temeljnim propisom u području zaštite osobnih podataka
			C	Upoznatost s propisima i praksama iz područja zaštite osobnih podataka u smislu rukovanja tim podacima
			D	Napredno poznavanje praksi, strukture i institucija u području zaštite osobnih podataka koji su neophodni prilikom praćenja resornih politika
			E	Vrlo napredno poznavanje praksi, primjene i obrade osobnih podataka radi omogućavanja praćenja i evaluacije resornih politika
Praktična znanja iz područja grafičkog oblikovanja te audio i video tehnologija	**Kompetencija je PREPORUČENA ZA DIO zaposlenika** koji rade na poslovima fotografiranja i snimanja izjava i događanja te osmišljavanju i grafičkom oblikovanju različitih oblika promidžbenih materijala, priopćenja i objava	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	**A**	Sposobnost pružanja tehničke podrške vezano za korištenje audio i video opreme
			B	Sposobnost osmišljavanja, grafičkog oblikovanja te pripreme za tisak ili objavu različitih oblika promidžbenih materijala, priopćenja i objava
			C	Sposobnost fotografiranja i snimanja jednostavnijih video sadržaja izvan dinamičnog okruženja medijskih konferencija i drugih oblika događanja
			D	Sposobnost fotografiranja i snimanja jednostavnijih video sadržaja u dinamičnom okruženju medijskih konferencija i drugih oblika događanja, uz trenutnu prilagodbu tehnike i pristupa zatečenim okolnostima
			E	Sposobnost obrade fotografija te obrade i montaže video sadržaja

Kako koristiti kompetencijski model?

Kompetencijski model je potrebno aktivno i dosljedno koristiti u što više različitih procesa upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se profesionalnost, transparentnost i standardizacija na razini javne uprave ostvarili u što većoj mjeri, kako u procesima samoga zapošljavanja tako i u procesima praćenja rada te usmjeravanja razvoja zaposlenika.

Proces uvođenja kompetencijskog modela započinje odgovarajućim informiranjem i dodatnom edukacijom zaposlenika u ustrojstvenim jedinicama nadležnima za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala te rukovodećih zaposlenika, a nastavlja se provedbom aktivnosti s ciljem uključivanja potrebnih kompetencija u profile radnih mjesta u svrhu kvalitetnijeg planiranja ljudskih potencijala. Pristup utvrđivanju te uključivanju potrebnih kompetencija u profile radnih mjesta detaljnije je opisan u Priručniku za uvođenje kompetencijskog modela u tijela javne uprave, koji predstavlja isporuku aktivnosti A.1.13. ovoga Projekta.

Osim u svrhu planiranja ljudskih potencijala temeljem potrebnih kompetencija, kompetencijski model potrebno je koristiti u sljedećim procesima upravljanja ljudskim potencijalima:

- odabir zaposlenika - uključuje pripremu i provedbu postupka zapošljavanja s ciljem odabira kandidata temeljem potrebnih kompetencija za obavljanje poslova utvrđenih profilom radnoga mjesta,
- usavršavanje zaposlenika - uključuje provedbu analize postojećih, u odnosu na potrebne kompetencije zaposlenika, izradu osobnoga plana usavršavanja zaposlenika, planiranje i provedbu aktivnosti usavršavanja te praćenje i vrednovanje stjecanja kompetencija,
- upravljanje radnim izvršenjem zaposlenika - podrazumijeva postavljanje godišnjih ciljeva rada za zaposlenike, usmjeravanje i praćenje ostvarivanja postavljenih ciljeva te godišnje ocjenjivanje radnog izvršenja zaposlenika,
- razvoj karijere zaposlenika - uključuje prezentiranje zaposlenicima mogućnosti razvoja karijere, izradu osobnih planova razvoja karijere zaposlenikai praćenje provedbe tih planova.

Korištenje jedinstvenih standarda, koji su unaprijed poznati zaposlenicima, doprinosi njihovoj motivaciji za daljnje usavršavanje i razvoj. Također, time se stvaraju preduvjeti za objektivno ocjenjivanje učinkovitosti i kvalitete rada zaposlenika temeljem njihova znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja, kao i za nagrađivanje zaposlenika i upravljanje njihovim karijerama na temelju ostvarenih rezultata.