



Rad na daljinu i hibridni rad u Republici Hrvatskoj i odabranim državama članicama Europske unije



PRIMJERI DOBRE PRAKSE



Rad na daljinu i hibridni rad u Republici Hrvatskoj i odabranim državama članicama Europske unije

PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Impressum

Nakladnik:
Ministarstvo pravosuđa i uprave
Ulica grada Vukovara 49
10000 Zagreb

Naslov:
Rad na daljinu i hibridni rad u Republici Hrvatskoj i
odabranim državama članicama Europske unije
Primjeri dobre prakse

Naklada:
500 primjeraka

Zagreb, siječanj 2024. godine

ISBN 978-953-49893-7-1

„Financira Europska unija – NextGenerationEU. Izneseni stavovi i mišljenja samo su autorova i ne odražavaju nužno službena stajališta Europske unije ili Europske komisije. Ni Europska unija ni Europska komisija ne mogu se smatrati odgovornima za njih.“

Sadržaj



1. Uvod	4
2. Definicije	6
3. Analiza dobre prakse u odabranim državama članicama Europske unije	8
4. Primjeri dobre prakse	9
Belgija	10
Francuska	14
Grčka	18
Hrvatska	22
Irska	26
Italija	30
Slovenija	34
Španjolska	38
5. Sažetak	42

1

Uvod

U svijetu postoje različiti koncepti rada na daljinu i hibridnog rada, pa tako i različiti modeli koji su u primjeni u državnoj i javnim službama diljem Europske unije. U ovom pregledu donosimo sažetke istraživanja o iskustvima i primjeni rada na daljinu i hibridnog rada u odabranim državama članicama Europske unije.

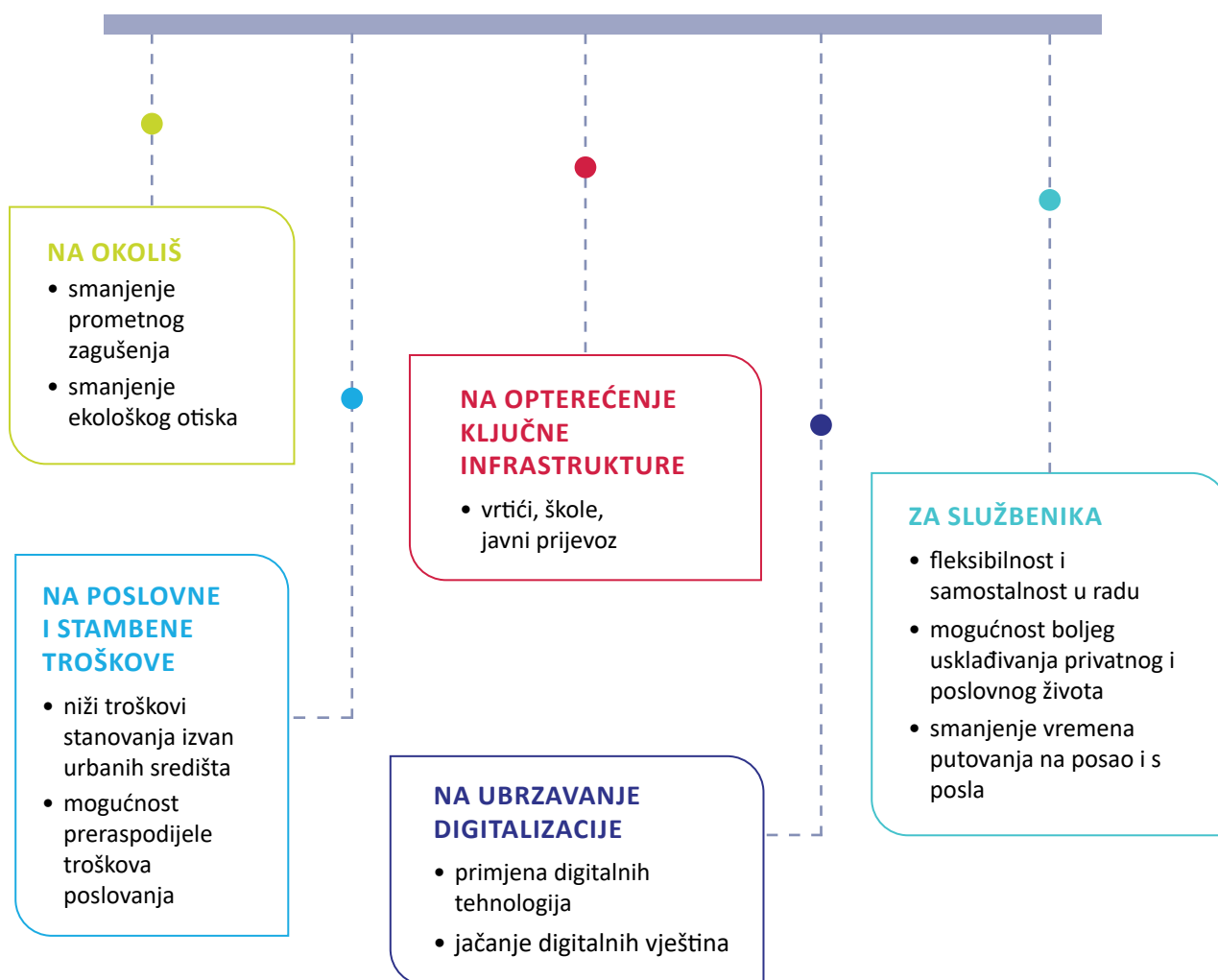
U državnoj i javnoj upravi rad na daljinu i hibridni rad bili su rijetkost sve do pandemije bolesti COVID-19, kad su brojne državne i javne institucije u Europskoj uniji i svijetu bile prisiljene uvesti nove modalitete rada poput rada od kuće (*work-from-home*) ili rada na daljinu (*remote work*). Kako je većina tijela javne uprave i privatnih tvrtki bila prisiljena u kratkom roku uvesti obvezan rad od kuće ili na odobrenom izdvojenom mjestu rada za većinu službenika, javila se potreba za boljim uređivanjem takvog načina rada i uvođenja mogućnosti hibridnog modela rada kao kombinacije rada od kuće, na određenoj lokaciji ili rada na daljinu te klasičnog rada u uredu poslodavca.

Tijela javne uprave i privatne tvrtke imale su potrebu urediti proces postupka prijave na takav oblik rada, kriterije za odobrenje te načine praćenja službenika koji koriste takve oblike rada, što je rezultiralo novim zakonodavnim okvirom, pravilima, poslovnim procesima, pa čak i inovacijama.





RAD NA DALJINU I HIBRIDNI RAD OMOGUĆUJU BROJNE POZITIVNE UČINKE



Time se izravno doprinosi europskim politikama za zelenu i digitalnu tranziciju, te klimatsku neutralnost do 2050. godine.

Istovremeno, potrebno je sagledati potencijalne prepreke i izazove s kojima se susrećemo koristeći mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada.

2

Definicije

Rad na daljinu oblik je rada koji se obavlja izvan uobičajenog radnog prostora, korištenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT). Tipične značajke rada na daljinu uključuju uporabu računala i telekomunikacijskih tehnologija te promjenu uobičajenog mjesta rada. Rad postaje neovisan o lokaciji, a zaposlenici koriste uređaje poput prijenosnih računala, tableta i pametnih telefona kako bi se povezali sa zajedničkim računalnim sustavima poslodavca. Zaposlenici koji rade na daljinu svoj posao mogu obavljati s različitih lokacija, a takav način rada omogućuje im veću mobilnost.



ZANIMLJIVOST



Povijest rada na daljinu

Inženjer NASA-e Jack Nilles prvi je put upotrijebio izraz „rad na daljinu“ 1973. godine. Mnogo prije nego što je moderni rad na daljinu prešao u širu uporabu na prijelazu tisućljeća, ograničeni broj zaposlenika IBM-a radio je od kuće kako bi testirali učinkovitost rada na daljinu. Od tima od pet zaposlenika koji rade od kuće, do 1983. godine brojka se povećala na 2000 zaposlenih, a osoblje tzv. pozivnog centra, koje je ionako sav svoj posao obavljalo putem telefona, dobilo je mogućnost posao obavljati od kuće.



Hibridni rad je kombinacija rada u uredu i rada od kuće ili iz nekog drugog prostora slične namjene koji nije prostor poslodavca. Postao je popularan porastom učestalosti rada od kuće tijekom pandemije bolesti COVID-19 a nakon krize poslodavci i zaposlenici nastavljaju raspravljati o drukčijim načinima organizacije rada. Pojam se sve više upotrebljava za situacije u kojima se rad, koji je moguće obaviti izvan prostora poslodavca, obavlja s dviju lokacija:

- na uobičajenom mjestu rada, obično u uredu odnosno u prostorijama poslodavca i
- na izdvojenom mjestu rada, najčešće od kuće ili na drugoj poznatoj lokaciji.



3

Analiza dobre prakse u odabranim državama članicama Europske unije

Kako bi se prepoznale dobre prakse rada na daljinu i hibridnog rada, koje su potom poslužile kao podloga za razvoj hibridnog modela rada u državnim tijelima u Republici Hrvatskoj, provedena je analiza u odabranim državama članicama Europske unije. Analiza je provedena na temelju pregleda pravnih dokumenata, stručne literature, priručnika, smjernica i drugih materijala te informacija koje su nadležna državna tijela tih država dostavila i/ili ustupila u svrhu analize.

Analiza je usmjerena na primjere dobrih praksi s detaljno elaboriranim modelima ili dugogodišnjom praksom u primjeni kao što su Belgija, Francuska i Irska te države članice koje pripadaju mediteranskom civilizacijskom krugu poput Italije, Grčke, Slovenije i Španjolske.

Analiza različitih modela rada na daljinu i hibridnog rada u odabranim državama članicama Europske unije obuhvatila je sljedeće elemente:



Kako bi se opisalo zadane elemente hibridnog modela rada u odabranim državama članicama Europske unije, analizirani su procesi, korišteni alati, načini praćenja radne učinkovitosti, nadoknada troškova, zakonska rješenja, uštede te utjecaj na pružanje i kvalitetu pruženih usluga. Ova brošura predstavlja sažetak različitih modela rada na daljinu i hibridnog rada u odabranim državama članicama Europske unije po analiziranim kategorijama.

Primjeri dobre prakse



Belgija



Francuska



Grčka



Hrvatska



Irska



Italija



Slovenija



Španjolska





BELGIJA

Belgija je mogućnost rada na daljinu (*telework*) i rada u izdvojenom uredu (*satellite office*) utvrdila 2006. godine stupanjem na snagu Kraljevske Uredbe koja se odnosi na rad na daljinu i rad u izdvojenom uredu za državne službenike, te Kraljevskim dekretima iz 2017. i 2022. godine, definirajući rad na daljinu kao obavljanje posla pomoću informacijsko-komunikacijske tehnologije na udaljenom mjestu rada. Rad u izdvojenom uredu definira se kao obavljanje posla pomoću informacijsko-komunikacijske tehnologije u uredu decentraliziranom od matičnog prostora.

Belgijska javna uprava na federalnoj razini osigurala je 17 satelitskih ureda diljem zemlje dostupnih za korištenje službenicima koji nemaju uvjete za rad od kuće.



Način provedbe zakonodavnog okvira ostavljena je državnim institucijama koje razvijaju procedure prema svojim potrebama.

Uredba o radu na daljinu i radu u izdvojenom uredu ističe da se prava i obveze službenika koji koriste ove modele rada ne razlikuju od prava ostalih službenika te određuje pridržavanje sigurnosnih i zdravstvenih odredbi relevantnih

zakona i pridržavanje odredbe o zaštiti podataka, kao i potrebu internih kontrola radnih mjesta na kojima službenici obavljaju posao izvan ureda poslodavca kako bi se napravila procjena sigurnosnih rizika. Poslodavci imaju obvezu upoznati službenike sa svim sigurnosnim odredbama koje se odnose na rad na daljinu i rad na izdvojenom mjestu rada, kao i provoditi redovitu kontrolu radnog mjesta.



Službenik ima pravo na nadoknadu troškova internetske veze i komunikacija te režijskih troškova. Također ima pravo na nadoknadu putnih troškova za dane u kojima dolazi u ured poslodavca ili u izdvojeni ured.



Belgijska agencija za upravljanje državnom imovinom uvelike je pridonijela uvođenju novih modela rada u državna tijela kako bi se postigla veća fleksibilnost i moderno radno okruženje, a u tom kontekstu donijela je i Upute za implementaciju koncepta novih modela rada te razvila model tzv. dinamičnog ureda. U dinamičnom uredu ne postoje stalna radna mjesta službenika, već oni biraju svoje radno mjesto prema zadacima koje moraju obaviti. Takvi uredi sadrže prostore za zajednički rad, sastanke, odmor te tiha područja u kojima zaposlenici mogu obavljati poslove koji zahtijevaju visoku razinu koncentracije. Dinamični ured također podrazumijeva urede otvorenog tipa u kojima su radni stolovi smješteni u veći zajednički prostor kako bi se poticalo na suradnju među službenicima. U takvom okruženju primjenjuje se načelo tzv. čistog stola koje podrazumijeva da svatko očisti stol koji je koristio kako bi omogućio njegovu daljnju uporabu nekom drugom. Uredi sadrže osobne ormariće za skladištenje osobnih stvari.



BELGIJA

Dinamički ured potiče suradnju među službenicima zbog češće interakcije te povećava njihovu kreativnost i mogućnost inovativnog razmišljanja. Zbog efikasnijeg korištenja uredskog prostora, ovaj model s vremenom može dovesti do značajnijih ušteda za poslodavca, smanjujući potreban broj ureda i veličinu potrebnog prostora.

Belgijska državna tijela već nekoliko godina primjenjuju model dinamičnog ureda, a kako bi se izbjegla gužva u uredskim prostorima. Službenici putem aplikacije prijavljuju ograničeni broj dana za rad na daljinu (maksimalno u trajanju od tri mjeseca), dok je za dodatni broj dana rada na daljinu potrebno podnijeti odgovarajući zahtjev. Rezervacije radnih stolova obavljaju se putem *online* aplikacije *Archibus*, koja predstavlja integriranu platformu upravljanja radnim mjestom.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Belgiji



Pravni okvir

Kraljevska Uredba iz 2006. godine definira rad na daljinu (*telework*) i rad u izdvojenom uredu (*satellite office*) za državne službenike.



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

- priroda posla
- primjerenost kandidata
- potrebe organizacije



Proces prijave i donošenja odluke

- svaki službenik može aplicirati za rad na daljinu i rad u izdvojenom uredu
- odluku o prihvatljivosti donosi nadređeni rukovoditelj
- ako zahtjev službenika nije odobren, službenik može zatražiti preispitivanje i reviziju takve odluke od strane nadležne osobe



Nadoknada troškova

Službenik ima pravo na mjesečnu naknadu od 20 eura za telekomunikacijske usluge i 30 eura za režijske troškove, ako najmanje 4 dana u mjesecu radi na daljinu.



Edukacija za hibridni rad

- poslodavac treba informirati službenika o svim relevantnim odredbama povezanim sa zdravljem i zaštitom na radu te zaštitom podataka na radnom mjestu
- nema obveze pohađanja edukacije za hibridni rad



Praćenje rezultata

- periodično izvještavanje službenika o hibridnom radu
- službenici mogu raditi na daljinu 60% radnog vremena (na godišnjoj razini), a svoj tjedni ili mjesečni raspored dogovaraju s rukovoditeljem



Inovacije

- državna tijela primjenjuju koncept dinamičnog ureda s čistim stolovima koji je razvila Belgijska agencija za upravljanje državnom imovinom
- svaki dan hibridnog rada je potrebno registrirati u *online* aplikaciji, a odobrava ga i prati nadređeni rukovoditelj



FRANCUSKA

U Francuskoj je rad na daljinu (teleworking) i rad na izdvojenom mjestu rada definiran zakonom iz 2012. godine. Uredba o preduvjetima i procedurama implementacije rada na daljinu u javnoj upravi i sudstvu iz 2016. godine opisuje novi model rada uz uporabu informacijsko-telekomunikacijske tehnologije.

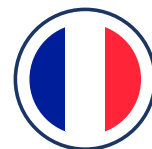
Na temelju iskustava tijekom pandemije bolesti COVID-19, hibridni model rada u Francuskoj unaprijeđen je 2021. godine donošenjem Nacionalnog okvira rada na daljinu koji propisuje zajednički okvir i alate za hibridni rad, a odnosi se na državnu upravu, lokalnu upravu i zdravstvo.



Iako se procedure za hibridni rad razlikuju ovisno o vrsti i veličini tijela u kojem se one primjenjuju, nacionalnim se okvirom propisuje postupak donošenja procedura uvažavajući suradnju s lokalnim dionicima, provedenu organizacijsku analizu te prava službenika i samog tijela. Prije uvođenja hibridnog rada, preporučuje se kraće eksperimentalno razdoblje u kojem sudjeluje cijeli tim kako bi se prepoznali ključni faktori uspjeha, kao i problemi koji mogu nastati u provedbi.

Francuska Glavna uprava za administraciju i državnu službu objavila je niz alata i vodiča za provedbu hibridnog rada s uputama za rukovoditelje i službenike javne uprave. Također, digitalizacija i novi modeli rada bili su jedna od najvažnijih tema francuskog predsjedanja Vijećem Europske unije u prvoj polovici 2022. godine.

Nacionalni okvir rada na daljinu naglašava važnost socijalnog dijaloga na svim razinama kako bi se osigurala prava službenika.



Službenik koji radi na daljinu ima jednaka prava i obveze kao i ostali službenici, što uključuje pridržavanje pravila o zaštiti podataka, pravo na isključivanje izvan radnog vremena, pravo na edukaciju te pravo na sindikalno zastupanje. Također, svako mjesto s kojeg službenik obavlja posao mora zadovoljavati propisane zahtjeve sigurnosti i zaštite zdravlja.



Nacionalnim okvirom navodi se i mogućnost korištenja zajedničkih prostora na trećoj lokaciji koji moraju biti usklađeni sa svim pravilima sigurnosti i zaštite na radu. U slučaju rada u takvim prostorima potrebno je obavijestiti poslodavca, a mapiranje zajedničkih prostora na trećim lokacijama radi se u suradnji sa socijalnim partnerima. Također, potrebno je osigurati jednake mogućnosti pristupa radu na daljinu u skladu sa Sporazumom o profesionalnoj jednakosti žena i muškaraca u državnoj upravi iz 2018. godine.



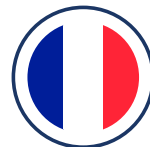


FRANCUSKA

Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad u francuskoj državnoj i javnoj upravi određuju se na temelju poslova koje službenik obavlja, a ne na temelju njegova položaja u hijerarhiji. Službenik se može prijaviti za stalan ili povremeni rad na izdvojenom mjestu.

Pripravnici se također mogu prijaviti. Rad na izdvojenom mjestu rada može se obavljati od kuće, na bilo kojoj privatnoj lokaciji ili u uredu koji je za to predviđen. Državna i javna tijela samostalno donose odluku o nadoknadi troškova rada na izdvojenom mjestu rada.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Francuskoj



Pravni okvir

- Uredba o preduvjetima i procedurama implementacije rada na daljinu u javnoj upravi i sudstvu iz 2016. godine
- Nacionalni okvir rada na daljinu u javnoj službi iz 2021. godine



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

- prikladnosti poslova koje obavlja službenik
- potrebe organizacije
- primjerenost službenika



Proces prijave i donošenja odluke

Svaki službenik ima pravo podnijeti pisani zahtjev za hibridni model rada i razgovarati s nadležnom osobom koja donosi odluku.



Nadoknada troškova

- Nacionalni okvir ističe paušalnu naknadu kao najbolje rješenje
- alternativna mogućnost je isplata naknade u iznosu 2,5 eura po danu rada na izdvojenom mjestu rada (najviše 220 eura godišnje po službeniku)



Edukacija za hibridni rad

- organizacija edukacija za hibridni rad
- pokretanje *peer to peer* mreže i programa
- osiguravanje paketa opreme sa svim potrebnim alatima za nove službenike koji počinju raditi na daljinu



Praćenje rezultata

- raspored rada na daljinu i rada u uredu dogovara se s nadređenim rukovoditeljem
- jednom godišnje nadređeni rukovoditelj provodi razgovor sa službenikom koji radi na daljinu kako bi se napravila procjena radnog opterećenja i doprinosa rezultatima



Inovacije

Francusko Ministarstvo gospodarstva, financija i oporavka osnovalo je Fond za podršku radu na daljinu kako bi financirali edukacije za službenike i rukovoditelje, opremu za rad na daljinu, otvaranje zajedničkih prostora na trećoj lokaciji te vrednovanje hibridnog rada i rada na daljinu.



Grčka je 2021. godine donijela zakon na temelju primjera dobrih praksi Francuske i Irske, kojim je prvi puta predstavljen jedinstveni institucionalni okvir za hibridni način rada u svim javnim službama. Rad na daljinu definiran je kao oblik organiziranja i obavljanja poslova u okviru kojih službenik svoje poslove obavlja na daljinu koristeći informacijsku i komunikacijsku opremu.

Privremeni rad na izdvojenom mjestu rada može se odrediti isključivo odlukom ministara unutarnjih poslova i zdravstva, međutim, broj službenika koji rade na izdvojenom mjestu rada u nekoj ustrojstvenoj jedinici ne može biti veći od 50 posto. Prema zakonodavnom okviru, službenik koji radi na izdvojenom mjestu rada ima pravo isključiti se nakon radnog vremena.



Svrha Zakona bila je urediti okvir za organizaciju i učinkovitu provedbu hibridnog rada u javnom sektoru, u redovnim i izvanrednim uvjetima, korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija.



Sukladno zakonskom okviru, rukovoditelj tromjesečno utvrđuje poslove koji su prihvatljivi za rad na izdvojenom mjestu rada i rad na daljinu. Odluka o prihvatljivosti službenika za korištenje rada na izdvojenom mjestu rada donosi se na temelju potreba tijela javne uprave te urednog rada kojeg obavlja službenik.

Sporazum o radu na izdvojenom mjestu rada i radu na daljinu dio je ugovora o radu kojim se uređuju sva prava i obveze službenika i tijela javne uprave.



Službenik može posao obavljati iz svog doma ili s bilo koje druge lokacije, uz prethodno odobrenje nadležnog tijela. Pritom mora osigurati minimalne potrebne uvjete za nesmetano obavljanje posla poštujući propise sigurnosti i zaštite na radu.





Opremu za rad na izdvojenom mjestu osigurava tijelo javne uprave, a službenik po želji može koristiti i svoju opremu. Odlukom ministra iz 2021. godine određena je minimalna naknada troškova koju je tijelo javne uprave dužno mjesečno isplatiti službeniku koji radi na izdvojenom mjestu rada. Kao pripremu na rad na izdvojenom mjestu, službenici imaju obavezu proći odgovarajuću edukaciju koja se odnosi na rad na izdvojenom mjestu rada te korištenje informatičke opreme.

Zakon propisuje rad na izdvojenom mjestu rada određene dane u tjednu (koji se određuju za naredna tri mjeseca), te ne smiju premašiti

ukupno 44 radna dana u kalendarskoj godini. Rad na izdvojenom mjestu nije dopušten od 15. srpnja do 31. kolovoza. U pojedinom tijelu javne uprave hibridim načinom rada može raditi najviše 25 posto službenika.

Tijela javne uprave u Grčkoj koriste *online* aplikacije razvijene u sklopu digitalne transformacije javnog sektora u vrijeme pandemije bolesti COVID-19 koje olakšavaju koordinaciju i upravljanje ljudskim potencijalima i radnim zadacima.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Grčkoj



Pravni okvir

Izbijanjem pandemije bolesti COVID-19, Grčka je implementirala hitne mjere za zaštitu svojih građana:

- zakonom je uvedena obveza rada na daljinu za dio službenika javnih službi
- zakonom je prvi put predstavljen jedinstveni institucionalni okvir za rad na izdvojenom mjestu rada u svim javnim službama



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

Odluka o prihvatljivosti službenika za korištenje rada na izdvojenom mjestu rada donosi se na temelju:

- potreba tijela javne uprave
- urednog rada službenika
- poslova koje službenik obavlja



Proces prijave i donošenja odluke

Službenik koji želi koristiti pravo rada na izdvojenom mjestu podnosi pisani zahtjev, a na njega odgovara nadležna osoba pisanim putem.



Nadoknada troškova

Minimalna mjesečna naknada iznosi 13 eura za režijske troškove, 10 eura za telekomunikacijske troškove te 5 eura za održavanje opreme.



Edukacija za hibridni rad

Službenici imaju obvezu proći odgovarajuću edukaciju koja se odnosi na korištenje računalne opreme i rad na izdvojenom mjestu.



Praćenje rezultata

Rad na izdvojenom mjestu osigurava se u određenim danima u tjednu koji se određuju za naredna tri mjeseca, ali ne smije premašiti ukupno 44 radna dana u kalendarskoj godini.



Inovacije

Neka tijela javne uprave uvela su korištenje *online* aplikacija za hibridni rad razvijenih u sklopu digitalne transformacije javnog sektora u vrijeme pandemije bolesti COVID-19.



HRVATSKA

Hibridni model rada u hrvatskim državnim tijelima uvodi se 2020. godine, kao jedna od mjera za sprječavanje širenja epidemije bolesti COVID-19, u okolnostima kad je trebalo osigurati uvjete za redovito obavljanje poslova. Rad službenika u državnim tijelima tada je organiziran u naizmjeničnim timovima, na način da su se pojedine ustrojstvene jedinice ili pojedini službenici u ustrojstvenoj jedinici izmjenjivali u tjednim ili dvotjednim smjenama na radu od kuće.

Na taj način osiguran je kontinuitet u pružanju javnih usluga, a uvođenje novih načina organizacije rada doprinjelo je porastu zadovoljstva i motiviranosti službenika. Pozitivno iskustvo rada od kuće tijekom epidemije bolesti COVID-19 pokazalo je fleksibilnost i agilnost državne uprave te učinkovitost, predanost i motiviranost službenika.

Temeljem tih iskustava pristupilo se cjelovitoj reformi i razvoju novih pristupa obavljanju poslova u državnim tijelima kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti (C2.2. R2-I2 Uvođenje modela za hibridni pristup radnom mjestu - *SmartWorking*).



Razvijen je hibridni model rada (*SmartWorking*) koji podrazumijeva kombinaciju rada u uredu i rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, a njegove glavne karakteristike su veća fleksibilnost, autonomija i odgovornost službenika za rezultate rada.



Provedeno je istraživanje o stavovima službenika, dosadašnjim praksama i potencijalu rada na daljinu u državnim tijelima. U istraživanju je sudjelovalo više od 11 600 državnih službenika te je više od 77 posto izrazilo preferenciju za hibridni rad.

U siječnju 2023. godine započela je dobrovoljna pilot-provedba hibridnog modela rada u državnim tijelima. Početak primjene u pojedinom državnom tijelu ovisio je o donošenju Uputa za rad od strane čelnika tijela u skladu s važećom Uredbom o mogućnosti rada državnog službenika na izdvojenom mjestu i rada s nepunim radnim vremenom iz 2006. godine. Temeljem rezultata pilot-provedbe pristupilo se zakonodavnim izmjenama kako bi se cjelovito uredio hibridni rad u državnoj službi.



U studenome 2023. godine donesena je uredba Vlade koja omogućuje hibridni rad za državne službenike koji rade stručno-administrativne i druge poslove koji se mogu obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Određeni su jedinstveni kriteriji, tehnički i prostorni uvjeti, a postupak prijave i odobravanja usklađen je s najboljim praksama u državama članicama Europske unije.





Uveden je organizacijski model 1+2+2 koji podrazumijeva da službenik jedan dan tjedno radi na izdvojenom mjestu rada ili na daljinu, dva dana tjedno u uredu, a dva dana tjedno ima mogućnost raditi na mjestu rada u dogovoru s rukovoditeljem.

Državni službenik dobrovoljno se prijavljuje za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu. Prijavu podnosi na standardiziranom obrascu. Predviđeno je da se obrazac prijave ugradi u informacijski sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Suglasnost za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu daje neposredno nadređeni službenik, a Odluku donosi rukovodeći državni službenik koji upravlja najvišom ustrojstvenom jedinicom u kojoj je državni službenik raspoređen na radno mjesto.

Svako državno tijelo osigurava potrebnu računalnu opremu za rad u hibridnom modelu rada, u skladu s raspoloživim financijskim sredstvima. Informatička oprema u pravilu uključuje prijenosno računalo i druge uređaje neophodne za obavljanje poslova. Sredstvima iz Mehanizma za oporavak i otpornost Europske unije nabavljena je računalna oprema za 5000 državnih službenika koji koriste mogućnost hibridnog rada.

Nakon izmjena Zakona o radu 2022. godine i novi Zakon o državnim službenicima prepoznaje da je zbog digitalizacije i automatizacije poslovnih procesa došlo do razvoja poslova koji podrazumijevaju nove oblike rada koji su prilagođeni suvremenim okolnostima i obvezujućim pravnim aktima Europske unije u pogledu potrebne ravnoteže poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi.

Uvođenjem fleksibilnih oblika rada u Zakon o državnim službenicima zaokružen je normativni okvir rada na izdvojenom mjestu rada i rada na daljinu u Republici Hrvatskoj.



Od početka 2023. godine provodi se sustavna edukacija svih državnih službenika za hibridni rad. Razvijena su četiri edukativna modula za potrebe različitih ciljnih skupina. Moduli obuhvaćaju uvođenje u hibridni rad, hibridni rad za rukovoditelje, upravljanje ljudskim potencijalima u hibridnom modelu rada, informacijsku sigurnost i digitalnu pismenost. Dodatno su razvijeni video sadržaji za samostalno e-učenje.

Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Hrvatskoj



Pravni okvir

- Zakon o državnim službenicima
- Uredba o mogućnosti rada državnog službenika na izdvojenom mjestu i rada s nepunim radnim vremenom



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

Državnom službeniku može biti odobren rad na izdvojenom mjestu rada i rad na daljinu ako su osigurani potrebni organizacijski i tehnički uvjeti u kojima će moći obavljati poslove u skladu s načelima i standardima rada koji se zahtijevaju u državnoj službi.



Proces prijave i donošenja odluke

Državni službenik podnosi prijavu za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu neposredno nadređenom službeniku na propisanom obrascu. U roku od 15 dana nadređeni rukovoditelj daje ili uskraćuje svoju suglasnost uz pisano obrazloženje.



Nadoknada troškova

Pravo na naknadu troškova zbog obavljanja posla na izdvojenom mjestu rada regulirano je Kolektivnim ugovorom za državne službenike i namještenike.



Edukacija za hibridni rad

- održavanje edukacija za hibridni model rada kroz četiri edukativna modula
- video sadržaji za samostalno e-učenje



Praćenje rezultata

- raspored rada na izdvojenom mjestu rada, rada na daljinu i rada u uredu dogovara se s rukovoditeljem



Inovacije

Korišteni su *online* webinarini za masovno educiranje službenika o mogućnostima hibridnog rada te radi stjecanja i unaprjeđenja digitalnih kompetencija. Predviđeni su digitalni alati za evidentiranje i praćenje hibridnog rada unutar informacijskog sustava upravljanja ljudskim potencijalima.



U Irskoj je 2022. godine usvojen okvir za primjenu hibridnog modela rada u državnim službama. Okvir politike izradio je Odjel za javne rashode i reformu Republike Irske, u suradnji s državnim tijelima i sindikatima. Terminom mješoviti rad u tom se dokumentu označava model rada koji kombinira rad u prostorijama državnih tijela i rad na daljinu.



Time je na razini politike zadan koherentan okvir za primjenu hibridnog rada te je državnim tijelima omogućena organizacija rada koja je prilagođena njihovim specifičnim potrebama kako bi se povećala fleksibilnost, smanjilo vrijeme putovanja do radnog mjesta, povećala produktivnost te osigurala provedba odluke Vlade o minimalno 20 posto službenika koji rade hibridno. Također, razvijena su ključna načela te kriteriji za odobrenje hibridnog načina rada, upute za razvoj hibridnog rada na razini organizacije, upute oko podrške i obveza te mehanizmi vrednovanja i kontrole provedbe hibridnog rada.

Sukladno zadanom okviru, svako državno tijelo trebalo bi razviti vlastiti mješoviti model rada te ga redovito ažurirati u skladu s naučenim lekcijama i preporukama na nacionalnoj razini.



Svako državno tijelo treba definirati vlastiti mješoviti model rada u skladu s nacionalnim okvirom, te definirati: uloge i odgovornosti, načela provedbe, procese prijave i odobrenja zahtjeva, kriterije prihvatljivosti, probni rok, mehanizme kontrole i praćenja tijekom provedbe, potrebnu opremu i mjere zaštite na radu te nadoknadu troškova.



Uvođenje mješovitog modela rada u državnim službama u Irskoj podupire politike postavljene kroz Strategiju obnove državne službe do 2030. godine kako bi se osiguralo raznoliko, inovativno i napredno radno okruženje koje omogućuje fleksibilnost i ravnotežu između poslovnog i privatnog života.





IRSKA

Prema razvijenom okviru za primjenu mješovitog rada, službenici trebaju ispunjavati svoje obveze prema poslodavcu i državnoj službi bez obzira na mjesto obavljanja posla. Obveze poslodavaca i službenika detaljnije su propisane zakonskim odredbama o zaštiti podataka, nediskriminaciji, radnom vremenu, korištenju informacijsko-komunikacijske tehnologije i interneta, prekovremenim satima te pravu na isključivanje nakon radnog vremena.



Prema okviru za primjenu mješovitog rada, svi službenici državnih tijela mogu se prijaviti za mješoviti rad, no nijedan službenik ne može isključivo i stalno raditi izvan ureda. Poslodavac je dužan osigurati osnovnu opremu potrebnu za učinkovit rad na daljinu. Okvirom za primjenu mješovitog rada ističe se ne postoje dodatni troškovi za poslodavca.

Okvir za primjenu mješovitog rada pretpostavlja podršku službenicima koja se bazira na tehnološkim rješenjima za udaljeni pristup, učenju i razvoju te sigurnosti i zdravlju.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Irskoj



Pravni okvir

Dokument kojim se definira politika i jedinstveni okvir za mješoviti rad (*blended working*) u državnim tijelima.



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

- potreba poslodavca
- uloga službenika
- prikladnost službenika
- prikladnost radnog mjesta



Proces prijave i donošenja odluke

- inicijalni razgovor službenika s rukovoditeljem
- samoprocjena službenika i podnošenje prijave
- preporuka rukovoditelja
- pregled podnesene dokumentacije od strane nadležne osobe
- donošenje odluke od strane nadležne osobe
- pregled i provjera procesa donošenja odluke



Nadoknada troškova

- osim osiguravanja opreme, nema troškova za poslodavca
- naknada za rad od kuće nije predviđena



Edukacija za hibridni rad

- obvezna edukacija za mješoviti način rada i zaštitu na radu
- treninzi za rukovoditelje na temu vještina koordinacije



Praćenje rezultata

- redovita procjena kroz razgovore sa službenikom
- formalna procjena



Inovacije

Okvir za primjenu rada na daljinu i mješovitog rada uključuje podršku koja se temelji na tehnološkim rješenjima, učenju, razvoju, zdravlju i sigurnosti.



ITALIJA

Rad na daljinu u državnim i javnim službama u Italiji prvi je put reguliran zakonom iz 1998. godine koji je definirao radne uvjete i prava službenika. Međutim, u praksi nije bilo značajnije primjene takvog modela rada do izmjene zakonodavnog okvira iz 2015. godine koji je potaknuo tijela javne uprave na uvođenje rada na daljinu i fleksibilnog radnog vremena, kao i uvođenje procedura za mjerenje postignuća, kako na organizacijskoj tako i na individualnoj razini. Uredbom ministra i zakonom iz 2017. godine uvedene su nove odredbe za promicanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života te poticanje rada na daljinu.

Utvrđeno je pravo na isključivanje poslije radnog vremena, obvezno praćenje rezultata rada službenika i ukupnih dostignuća organizacije te je naglašena važnost poštivanja propisa sigurnosti i zaštite na radu.





Talijanski zakon razlikuje nekoliko modela hibridnog rada:

- rad na daljinu predstavlja osnovni pojam,
- *smartworking* označava novi pristup korištenja rada na daljinu, novih tehnologija te prostornu disperziju službenika,
- agilni rad označava korištenje agilnog i iterativnog pristupa upravljanju timovima i organizacijom,
- fleksibilni rad pretpostavlja fleksibilnost lokacije i radnog vremena.



Na nacionalnoj razini razrađene su samo opće odredbe za primjenu novih radnih oblika, dok je velika autonomija u kreiranju organizacijskog modela, procedura i kriterija za odobrenje prepuštena talijanskim regijama i samim tijelima javne uprave.

Prema talijanskom zakonodavnom okviru, službenici koji rade na daljinu i od kuće imaju jednaka prava i obveze kao i službenici koji rade u uredu. Službenici državnih tijela koriste isključivo zaštićenu internetsku mrežu i osnovnu opremu za rad, koje im omogućuje poslodavac na njihovom mjestu rada. Poslodavac službeniku za vrijeme rada od kuće nadoknađuje troškove internetske veze te računa mobilnog telefona ili plaća fiksnu naknadu.

Svaka institucija određuje aktivnosti koje su kompatibilne s radom na daljinu i radom na izdvojenom mjestu rada pomoću organizacijskih planova, kao i kriterije za odabir službenika koji će koristiti nove modele rada.



ITALIJA

Kod donošenja konačne odluke o prihvatljivosti službenika za rad na izdvojenom mjestu rada, u obzir se uzima i usklađenost radnog mjesta s propisima u području sigurnosti i zaštite na radu.

U praksi, talijanska tijela javne uprave počinju uvoditi *smartworking* kao hibridni model rada u kojem službenik dio poslova odrađuje od kuće bez fiksnog radnog vremena (uz određeno vremensko razdoblje u kojem mora biti dostupan) ispunjavajući pritom svoje radne obveze. Pravo na prijavu za hibridni model rada imaju svi službenici, a hibridni model rada ugovara se na temelju nacionalnog zakonodavnog okvira i internih procedura.



Dogovorom službenika i poslodavca određuje se raspored dana prema kojima službenik radi na daljinu i dani prisutnosti službenika u uredu. Službenici ne smiju raditi na izdvojenom mjestu rada ili na daljinu više od 10 radnih dana mjesečno.

Niz talijanskih institucija koje imaju duže iskustvo primjene hibridnog rada definirale su brojne operativne alate poput *online* obrazaca za prikupljanje podataka o radnim procesima te na taj način dale doprinos digitalnoj transformaciji javne uprave.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Italiji



Pravni okvir

Rad na daljinu (*smartworking*) u državnim i javnim službama u Italiji uređen je Zakonom iz 1998. godine, a značajno pojednostavnjenje procedura nastupilo je Zakonom i Uredbom ministra iz 2020. godine. Nadopunom Uredbe ministra iz 2021. godine istaknuta je obveza uvođenja organizacijskih planova za hibridni model rada u državnim institucijama kako bi se model nastavio primjenjivati nakon pandemije.



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

Institucije samostalno definiraju aktivnosti koje su kompatibilne s radom na daljinu i radom na izdvojenom mjestu rada te prema tome određuju kriterije za odabir službenika koji mogu koristiti nove modele rada.



Proces prijave i donošenja odluke

Pravo na prijavu za hibridni rad imaju svi službenici čiji su poslovi kompatibilni s takvim načinom rada.



Nadoknada troškova

Poslodavac službeniku koji radi na daljinu nadoknađuje troškove internetske veze i mobilnog telefona ili plaća fiksnu naknadu.



Edukacija za hibridni rad

Provedba treninga za rukovodeće službenike i službenike koji koriste hibridni model rada usmjerena je na stjecanje novih digitalnih vještina i vještina upravljanja.



Praćenje rezultata

- važnost međusobnog dogovora službenika i rukovoditelja oko prisutnosti u uredu
- komunikacija i redovito izvještavanje o rezultatima rada
- kontrola i vrednovanje obavljenog rada



Inovacije

Niz talijanskih institucija koje imaju duže iskustvo primjene hibridnog rada definirale su razne operativne alate za prikupljanje podataka o radnim procesima.



SLOVENIJA

Vlada Republike Slovenije donijela je u kolovozu 2022. godine Smjernice za hibridni model rada u državnoj upravi s ciljem ujednačenog načina obavljanja poslova na daljinu u svim državnim tijelima, pri čemu se preporučuje hibridni model rada odnosno kombinacija rada na izdvojenom mjestu rada i rada u uredu.

Smjernice definiraju rad na izdvojenom mjestu kao posao koji se obavlja kod kuće ili izvan prostorija poslodavca, uz korištenje informacijske tehnologije, a svako državno tijelo zasebno definira svoje odredbe hibridnog modela rada na temelju Smjernica na nacionalnoj razini.



Organizacijski model utvrđen Smjericama slovenske Vlade je 1+2+2 odnosno službenik jedan dan obavlja posao na izdvojenom mjestu rada, dva dana u prostorijama poslodavca, dok se preostala dva dana dogovara o mjestu rada s rukovoditeljem prema poslovnim potrebama u tom tjednu.



Smjernicama je istaknuta obveza poslodavca da osigura opremu potrebnu za neometani rad na izdvojenom mjestu rada, propiše mjere sigurnosti sukladno zakonskim propisima zaštite na radu uz korištenje metoda poput obilaska radnog mjesta, pregleda fotografija odabranog radnog mjesta te je obvezno popunjavanje upitnika prema uputama poslodavca.

Smjernice također sadrže i upute o sigurnosti mrežnih podataka pa tako nije dopušteno povezivanje privatnih uređaja s informacijskim sustavima državne uprave.

Službenik koji radi na izdvojenom mjestu rada ima ista prava i obveze kao i ostali službenici, a Pravilnik o radu utvrđuje način obavljanja poslova, način evidencije radnog vremena, praćenje i izvještavanje o rezultatima rada, radnu opremu i materijale koje osigurava poslodavac ili službenik, radno vrijeme i dostupnost službenika, informacijsku sigurnost te obvezu pridržavanja propisa o zaštiti na radu.

Sukladno Smjernicama, državna tijela sama definiraju kriterije za određivanje prihvatljivosti za hibridni rad s obzirom na vrstu poslova i način rada te utjecaj na poslovne procese. Preporučuje se da državna tijela provedu sistematizaciju radnih mjesta kako bi se odredila radna mjesta i poslovi koji su kompatibilni s hibridnim načinom rada.



Prema slovenskom zakonodavnom okviru, hibridni rad dobrovoljne je prirode te se temelji na zahtjevu službenika i odluci poslodavca.





Smjernicama je određeno da je hibridni rad dio ugovora o radu, a može se obavljati puno radno vrijeme ili samo dio radnog vremena. Ugovorom o radu definirano je mjesto rada koje može biti kod kuće ili na mjestu koje službenik odabere, raspodjela radnog vremena, opseg rada te iznos dnevne naknade.



Smjernice preporučuju edukaciju rukovoditelja za unaprjeđenje kompetencija upravljanja radom na izdvojenom mjestu rada, dok se službenicima preporučuje sudjelovanje na edukacijama za korištenje digitalnih alata i tehnologija.

U sklopu Upravne akademije, službenici mogu pohađati edukacije na teme osobne organizacije, digitalne pismenosti te edukacije za korištenje programa i alata za različite oblike suradnje na daljinu.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Sloveniji



Pravni okvir

Smjernice za hibridni način rada u državnoj upravi iz 2022. godine koje je donijela slovenska Vlada ujednačavaju način obavljanja poslova tijekom hibridnog rada, pri čemu se preporučuje organizacijski model 1+2+2.



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

Državna tijela samostalno definiraju kriterije za određivanje prihvatljivosti za hibridni rad s obzirom na vrstu poslova.



Proces prijave i donošenja odluke

Hibridni rad temelji se na dobrovoljnom zahtjevu službenika i odluci poslodavca. Zahtjev za hibridni model rada službenik podnosi rukovoditelju, koji ocjenjuje može li službenik kvalitetno i u zadanom roku obavljati poslove.



Nadoknada troškova

Vlada Republike Slovenije preporučuje mjesečnu isplatu naknade od 2 eura za svaki dan rada na izdvojenom mjestu rada.



Edukacija za hibridni rad

Preporučuje se edukacija rukovoditelja za unaprjeđenje kompetencija upravljanja hibridnim radom, dok se službenicima preporučuje sudjelovanje na edukacijama za korištenje digitalnih alata i tehnologija.



Praćenje rezultata

Poslodavac je dužan voditi evidenciju radnog vremena za službenike koji posao obavljaju od kuće odnosno radom na daljinu.



Inovacije

Smjernicama se potiče službenike koji koriste mogućnost hibridnog rada na sudjelovanje na edukacijama Upravne akademije. Upravna akademija nudi različite edukacije na temu osobne organizacije, digitalne pismenosti te korištenje programa i alata za različite oblike suradnje na daljinu.



ŠPANJOLSKA

Prije pojave pandemije bolesti COVID-19, rad na daljinu u Španjolskoj nije bio zakonom reguliran i vrlo se rijetko koristio. Kako bi odgovorila na pojavu pandemije, Vlada je 2020. godine donijela zakon kojim se uređuje rad na daljinu, nakon čega je gotovo 50 posto radnika prešlo na rad na daljinu.

Zakonom su utvrđena dva različita modela rada na daljinu:

- *remote working*, što se odnosi na rad izvan službenih prostora poslodavca i
- *teleworking*, što podrazumijeva *online* rad putem informacijsko-komunikacijske tehnologije.



Zakon definira okvirni model rada na daljinu, dok pojedina državna tijela mogu razraditi vlastite provedbene modele kako bi ih uskladili sa svojim potrebama.

Odredbe vezane uz rad na daljinu vrijede isključivo ukoliko službenik koristi takav oblik rada minimalno 30 posto radnog vremena kroz razdoblje od tri mjeseca. Državna tijela dužna su dokumentirati rad na daljinu službenika, a osobito radno vrijeme, vrijeme dostupnosti službenika te sve ostale pojedinosti vezano za mogućnost rada na daljinu.



Poslodavac je dužan provesti procjenu sigurnosnih i zdravstvenih rizika kod donošenja odluke o radu na daljinu uz mogućnost posjeta predloženom mjestu rada ako je službenik s time suglasan. Ako službenik ne odobri takav posjet, poslodavac donosi odluku o prihvatljivosti na temelju informacija koje službenik navede u trenutku podnošenja zahtjeva za rad na daljinu. Poslodavac mora osigurati pridržavanje odredbi vezanih uz zaštitu osobnih podataka i zaštitu povjerljivih informacija u skladu sa Zakonom o zaštiti osobnih podataka.

Kod formiranja specifičnih kriterija prihvatljivosti za rad na daljinu, poslodavac uzima u obzir poslovne potrebe, doprinos službenika, mogućnost obavljanja poslova radom na daljinu te zadržava pravo formiranja kriterija prihvatljivosti u skladu s poslovnim potrebama.



Službenici koji rade na daljinu imaju pravo na isključivanje nakon radnog vremena te imaju ista prava i obveze kao i ostali službenici koji rade u uredu. Pritom se primjenjuju sva prava jednakosti, nediskriminacije i jednakih mogućnosti.



ŠPANJOLSKA

Rad na daljinu osobni je izbor svakog službenika, a na pisani zahtjev službenika sklapa se Sporazum o radu na daljinu koji postaje dio ugovora o radu. Pripravnici nisu u mogućnosti prijaviti se za rad na daljinu. Poslodavac osigurava odgovarajuću opremu za rad i instalaciju potrebnih digitalnih alata. Mogućnost nadoknade troškova definira zasebno svako državno tijelo.

Propisana je obvezna edukacija službenika koji se uključuju u rad na daljinu s digitalnim alatima. Rad na daljinu koristi se najmanje 2, a najviše 3 radna dana u tjednu, dok se ugovor sklapa na razdoblje od tri mjeseca.

Španjolski Nacionalni institut za javnu upravu, potaknut potrebom povećanja korištenja digitalnih tehnologija, razvio je *online* bazu podataka *En Abierto* za prikupljanje digitalnih dokumenata državnih tijela kako bi oni bili dostupni službenicima. Razvijena baza podataka pohranjuje informacije u oblaku, kojemu je moguće pristupiti i izvan zaštićene mreže državnih tijela.





Sažetak mogućnosti rada na daljinu i hibridnog rada u Španjolskoj



Pravni okvir

- Španjolska Vlada Zakonom iz 2020. godine uređuje rad na daljinu, a Zakon razlikuje *remote working* i *teleworking*



Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad

Utvrđuju se na razini državnog tijela, a uzimaju u obzir poslovne potrebe, doprinos službenika te mogućnost obavljanja poslova izvan ureda.



Proces prijave i donošenja odluke

- rad na daljinu osobni je izbor svakog službenika
- dogovara se između službenika i poslodavca na pisani zahtjev službenika i postaje dio ugovora o radu



Nadoknada troškova

Svako državno tijelo zasebno određuje nadoknadu troškova rada na daljinu.



Edukacija za hibridni rad

Obvezno je pohađanja edukacija za korištenje digitalnih alata službenicima koji započinju s radom na daljinu.



Praćenje rezultata

Rad na daljinu može se koristiti 2-3 dana tjedno, u razdoblju od tri mjeseca. Poslodavac kontrolira službenika koji radi na daljinu prema razvijenim procedurama za praćenje rada, pritom pazeći na sva njegova prava i obveze.



Inovacije

Španjolski Nacionalni institut za javnu upravu razvio je *online* bazu podataka *En Abierto* u kojoj prikuplja digitalne dokumente državnih tijela za ponovno korištenje i udaljeni pristup.





5

Sažetak

Primjena rada na daljinu i hibridnog rada u odabranim državama članicama Europske unije

- Pravni okvir uređen na nacionalnoj razini
- Uređene nacionalne smjernice za razvoj hibridnog rada
- Trajanje hibridnog rada uređeno na nacionalnoj razini
- Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad uređeni na nacionalnoj razini
- Proces prijave i donošenja odluke uređen na nacionalnoj razini
- Nadoknada troškova uređena na nacionalnoj razini
- Obaveza edukacije uređena na nacionalnoj razini
- Praćenje rada uređeno na nacionalnoj razini
- Inovacije prepoznate na nacionalnoj razini



	Belgija 	Francuska 	Grčka 	Hrvatska 
	✓	✓	✓	✓
	-	✓	-	✓
	✓	✓	✓	✓
	✓	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama	✓
	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama	✓
	✓	Prepušteno organizacijama	✓	Nadoknada troškova nije predviđena
	Prepušteno organizacijama	✓	✓	✓
	✓	✓	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama
	✓	✓	Na razini organizacija	Prepušteno organizacijama

Sažetak

Primjena rada na daljinu i hibridnog rada u odabranim državama članicama Europske unije

- Pravni okvir uređen na nacionalnoj razini
- Uređene nacionalne smjernice za razvoj hibridnog rada
- Trajanje hibridnog rada uređeno na nacionalnoj razini
- Kriteriji prihvatljivosti za hibridni rad uređeni na nacionalnoj razini
- Proces prijave i donošenja odluke uređen na nacionalnoj razini
- Nadoknada troškova uređena na nacionalnoj razini
- Obaveza edukacije uređena na nacionalnoj razini
- Praćenje rada uređeno na nacionalnoj razini
- Inovacije prepoznate na nacionalnoj razini



	Irska 	Italija 	Slovenija 	Španjolska 
	✓	✓	✓	✓
	✓	-	✓	-
	Prepušteno organizacijama	✓	✓	✓
	✓	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama
	✓	Prepušteno organizacijama	✓	Prepušteno organizacijama
	Nadoknada troškova nije predviđena	Prepušteno organizacijama	✓	Prepušteno organizacijama
	✓	✓	✓	✓
	✓	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama	Prepušteno organizacijama
	✓	Na razini organizacija	✓	✓

