



Okvir kompetencija EU-a za upravljanje EFRR-om i Kohezijskim fondom i za njihovu provedbu

Smjernice za korisnike za Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu

Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu instrumenti su koje je razvila Glavna uprava za regionalnu i urbanu politiku kako bi upravama koje upravljaju EFRR-om i Kohezijskim fondom i koje ih provode pomogla da utvrde kompetencije koje treba dodatno pojačati te da to i učine .

SADRŽAJ

POPIS KRATICA	2
POJMOVNIK	3
1 UVOD	5
2 OBRAZLOŽENJE I KLJUČNI POJMOVI	7
2.1 Zašto su potrebni Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu.....	7
2.2 Ključni pojmovi i definicije	7
3 KAKO UPOTREBLJAVATI INSTRUMENTE	10
3.1 Prva faza: pripreme za procjenu	10
3.2 Druga faza: provođenje procjene	12
3.3 Treća faza: analiza i izrada plana za učenje i razvoj.....	21
4 KAKO PRILAGODITI INSTRUMENTE	27
4.1 Prilagodba Okvira kompetencija EU-a	27
4.2 Prilagođavanje Alata za samoprocjenu	27
4.2.1 Kako dodavati/mijenjati zadatke	27
4.2.2 Kako izmijeniti željene razine stručnosti	30
4.2.3 Dodavanje kompetencija.....	31
PRILOG 1.: OKVIR KOMPETENCIJA EU-A	35
PRILOG 2.: PREDLOŽAK PLANA RADA	36
PRILOG 3.: PREDLOŽAK PLANA ZA UČENJE I RAZVOJ.....	37
PRILOG 4.: PREDLOŠCI ZA ANALIZU NA RAZINI INSTITUCIJE	38

POPIS KRATICA

Kratika	Opis
KF	Kohezijski fond
GU REGIO	Glavna uprava za regionalnu i urbanu politiku
EK	Europska komisija
EFRR	Europski fond za regionalni razvoj
EU	Europska unija
HR	Ljudski potencijali

POJMOVNIK

Pojam	Opis
Kompetencija	Sposobnost za primjenu ili uporabu znanja, vještina, sposobnosti, ponašanja i osobnosti u cilju uspješnog obavljanja ključnih zadaća, posebnih funkcija ili određenih poslova ili dužnosti
Okvir kompetencija	Instrument za upravljanje ljudskim potencijalima koji uključuje skupove kompetencija koje su važne za razvoj organizacija i zaposlenika
Zaposlenici koji donose odluke (donositelji odluka)	Čelnik institucije za EFRR/KF ili osobe koje rade na relativno visokoj strateškoj razini upravljanja
Okvir kompetencija EU-a	Okvir kompetencija za EFRR i KF koji je razvio GU REGIO.
Skupine radnih mjesta	Tri vrste radnih mjesta zaposlenika koji sudjeluju u upravljanju EFRR-om/KF-om i njihovoj provedbi (zaposlenici na operativnoj razini, nadzornoj razini i razini odlučivanja) koje su razvijene na temelju zadaća, podzadaća i odgovornosti koje se obavljaju na svakoj razini
Provedbeni tim	Tim u okviru uprave koji je odgovoran za provedbu procjene kompetencija s pomoću Okvira kompetencija EU-a i Alata za samoprocjenu
Institucija	Vrste institucija koje sudjeluju u upravljanju EFRR-om i KF-om i njihovoj provedbi u skladu s uredbama: dužnosti koordinacijskog tijela, upravljačkog tijela, tijela za ovjeravanje, posredničkog tijela, tijela za reviziju ili zajedničkog tajništva
Instrumenti	Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu
Opisi radnih mjesta	Dokument u kojem su sažete glavne odgovornosti, zadaće i dužnosti, kompetencije i potrebne razine stručnosti
Upravljačke kompetencije	Kompetencije koje obuhvaćaju dužnost upravljanja i temelje se na stečenom znanju, sposobnostima i vještinama
Operativne kompetencije	Kompetencije koje su potrebne kako bi osoblje moglo uspješno obavljati dodijeljene dužnosti povezane s upravljanjem EFRR-om i KF-om
Zaposlenici na operativnoj razini	To su stručnjaci koji izravno rade na različitim zadaćama i podzadaćama u organizaciji
Stručne kompetencije	Kompetencije koje su potrebne za obavljanje određenih stručnih poslova i temelje se na stečenom znanju, sposobnostima i vještinama
Uredbe	Uredbe o europskim strukturnim i investicijskim fondovima za razdoblje 2014. – 2020.

Pojam	Opis
Robotička automatizacija procesa	Primjena tehnologije koja omogućuje konfiguraciju računalnog softvera ili „robota“ za bilježenje i tumačenje postojećih aplikacija za obradu transakcija, postupanje s podacima, pokretanje odgovora i komunikaciju s drugim digitalnim sustavima
Samoprocjena	Evaluacija vlastite razine stručnosti u okviru kompetencija potrebnih za djelotvorno i učinkovito obavljanje dodijeljenih dužnosti
Alat za samoprocjenu (Alat)	Internetski alat za ocjenjivanje razine kompetencija korisnika i za identifikaciju kompetencija koje treba unaprijediti
Podzadaća	Radnja koju obavlja tijelo (institucija) ili osoba i kojom se dobiva rezultat povezan s upravljanjem EFRR-om i KF-om
Nadzornici (nadređeni službenici)	To je srednja rukovodeća razina institucija EFRR-a/KF-a, u načelu voditelji ustrojstvenih jedinica koji su odgovorni za skupinu osoba i ne sudjeluju izravno u operativnoj provedbi programa
Zadaće	Skupina podzadaća objedinjena za potrebe obavljanja zadaće i koje obavlja osoba ili skupina osoba u svakodnevnom radu kako bi osigurala upravljanje EFRR-om i KF-om
Planovi za učenje i razvoj	Planovi za razvoj kompetencija utemeljeni na rezultatima procjene kompetencija provedene s pomoću Okvira kompetencija EU-a i Alata za samoprocjenu

1 UVOD

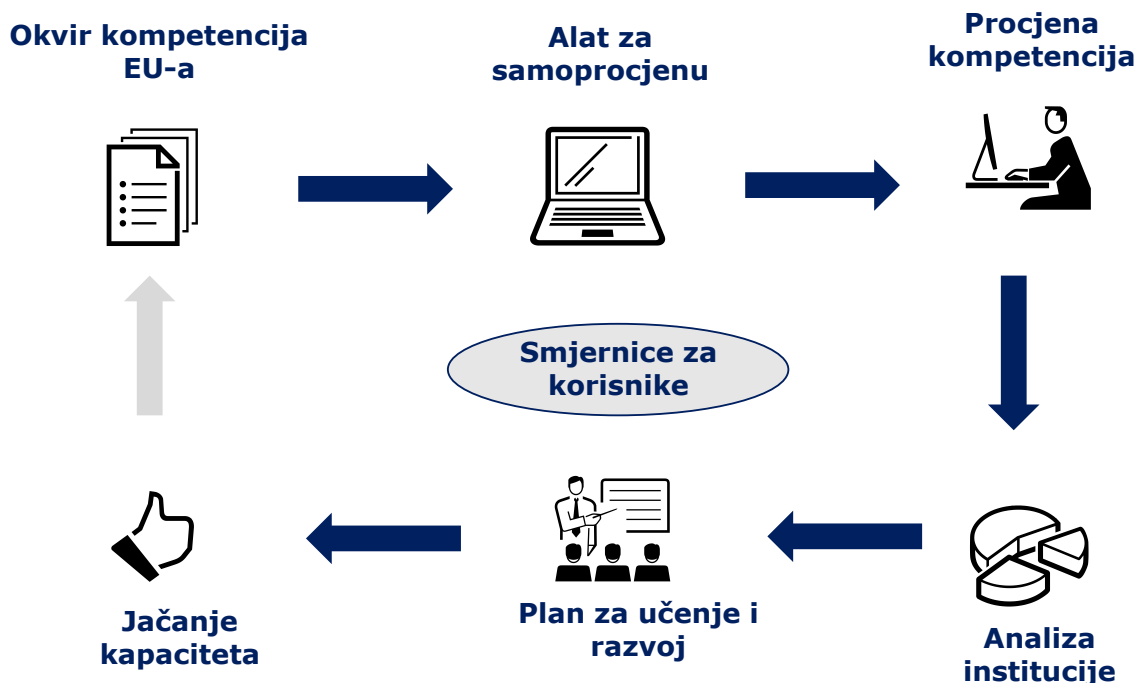
Ove Smjernice za korisnike razvila je Glavna uprava za regionalnu i urbanu politiku (GU REGIO) Europske komisije kako bi pomogla upravama koje sudjeluju u upravljanju EFRR-om i Kohezijskim fondom i njihovoj provedbi da provedu Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu („instrumenti“).

Smjernice za korisnike ključni su instrument sa smjernicama za provedbu instrumenata na razini uprave. Preporučuje se da ih prije početka procjene kompetencija pažljivo preispitaju zaposlenici uprave koji će biti zaduženi za provedbu instrumenata.

Sadržaj Smjernica za korisnike obuhvaća sljedeće:

- Okvir kompetencija EU-a u kojem su detaljno opisane kompetencije potrebne za upravljanje EFRR-om i Kohezijskim fondom i njihovu provedbu, njihova logička podloga i koristi (poglavlje 2.),
- Alat za samoprocjenu kojim se sadržaj Okvira kompetencija EU-a uključuje u instrument koji je prikladan za samoprocjenu kompetencija zaposlenika i institucija (poglavlje 2.),
- organizaciju postupka procjene kompetencija u smislu redoslijeda faza i aktivnosti i preporuka o tome što bi institucije trebale /ne bi trebale učiniti tijekom provedbe instrumenata (poglavlje 3.),
- izradu planova za učenje i razvoj (i predložka) u cilju poboljšanja kompetencija koje treba dodatno ojačati, uključujući metodološki okvir za odabir najprikladnijih mogućnosti za učenje (poglavlje 3),
- tehničke upute u kojima su opisani koraci potrebni za izmjenu Okvira kompetencija EU-a i Alata za samoprocjenu (poglavlje 4.).

Odnos između tih sadržaja prikazan je na ovoj slici:



Uprave bi prvo trebale učiniti sljedeće:

- pribaviti primjerak Alata za samoprocjenu slanjem zahtjeva za izdavanje korisničkog imena i lozinke na adresu **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**
- upotrijebiti korisničko ime i lozinku na sljedećem *web*-mjestu na kojem je smješten Alat za samoprocjenu:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 OBRAZLOŽENJE I KLJUČNI POJMOVI

2.1 Zašto su potrebni Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu

Budući da se kohezijska politika s vremenom mijenjala, proširio se opseg znanja i iskustva i kompetencija potrebnih za njezinu provedbu. Komisija je stoga provedbom konkretnih mjera nastojala što više podupirati napore država članica da pojačaju administrativnu sposobnost nacionalnih i regionalnih uprava za upravljanje EFRR-om i Kohezijskim fondom.

U programskom razdoblju 2014. – 2020. izmijenjene su uredbe, što je značilo da su potrebne nove kompetencije za upravljanje EFRR-om i Kohezijskim fondom i za njihovu provedbu. Nadalje, za djelotvorno upravljanje fondovima potrebna je mješavina kompetencija koje nadilaze zahtjeve iz uredaba.

Komisija je kao odgovor na te izazove razvila Okvir kompetencija EU-a i Alat za samoprocjenu kao praktične „instrumente“ za podupiranje uprava u jačanju kapaciteta za upravljanje EFRR-om i Kohezijskim fondom i za njihovu provedbu:

- Okvir kompetencija EU-a instrument je za upravljanje ljudskim potencijalima u kojem se definiraju kompetencije koje su važne za razvoj zaposlenika i institucija koji sudjeluju u upravljanju EFRR-om i KF-om i njihovoj provedbi.
- Alat za samoprocjenu temelji se na sadržaju Okvira kompetencija EU-a i upotrebljava se za ocjenjivanje razine kompetencija zaposlenika i institucija osiguravanjem dokaza za mjere razvoja kompetencija.

Tim se instrumentima ostvaruju ove glavne koristi:

- instrumenti za jačanje kapaciteta prilagođeni su posebnostima EFRR-a i Kohezijskog fonda,
- upravama se omogućuje da razmatraju razine kompetencija zaposlenika i institucija,
- instrumenti su izvor informacija o potrebama za razvoj kompetencija za uprave institucija,
- dokazi za razvoj strategija za zadovoljavanje potreba za razvojem kompetencija, uključujući bolju stratešku uporabu tehničke pomoći ESIF-a,
- potiče se razmišljanje o unaprjeđenjima ustrojstvene strukture uprave u odnosu na funkcije EFRR-a i KF-a;
- olakšavaju se rasprave između zaposlenika i nadređenih službenika o znanju i iskustvu, sposobnosti zaposlenika i njihovim prednostima i nedostacima,
- ne postoje zahtjevi u pogledu tehničkih vještina ili troškova za uprave.

Uporaba instrumenata nije obavezna, a rezultate samoprocjene upotrebljavat će samo institucije. Rezultati nisu predviđeni kao osnova za izvješća Komisiji. Slično tomu, kada se instrumenti provode u instituciji, preporučuje se da se njihova uporaba odvoji od postupaka ocjenjivanja i da se rezultati ocjena zaposlenika smatraju povjerljivima.

2.2 Ključni pojmovi i definicije

Okvir kompetencija EU-a

U okviru kompetencija EU-a definiraju se kompetencije koje su važne za razvoj zaposlenika i institucija koji sudjeluju u upravljanju EFRR-om i KF-om i njihovoj provedbi. Okvir obuhvaća koordinacijsko tijelo, upravljačko tijelo i posredničko tijelo, zajedničko tajništvo, tijelo za ovjeravanje i tijelo za reviziju. Na grafikonu u nastavku prikazan je pregled sadržaja Okvira kompetencija EU-a:

	Koordinacijsko tijelo	Upravljačko tijelo i posredničko tijelo	Tijelo za ovjeravanje	Tijelo za reviziju	Zajedničko tajništvo
Zadaće	5	10	2	1	9
Podzadaće	20	47	13	10	37
Skupine radnih mjesta	3 skupine: donositelj odluke, nadređeni službenik, operativna razina				
Operativne kompetencije	35	44	18	18	44
Stručne kompetencije	12				
Upravljačke kompetencije	12				
Ljestvica stručnosti	1 ljestvica: 0-4 za operativne kompetencije, stručnu osposobljenost i upravljačke kompetencije				

Sadržaj Okvira kompetencija EU-a uključen je u zasebne datoteke u Excelu za svaku pojedinu vrstu institucije. Trenutačna verzija Okvira kompetencija EU-a uključena je u Prilog 1. Okvir kompetencija EU-a ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK, a izvadak iz sadržaja prikazan je na grafikonu u nastavku:

		Zadaća → Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
Operational Competencies		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Podzadaća Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Uloge Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Kompetencija			2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning		3	3		2	3	3	2

Za svaku vrstu institucije Okvir kompetencija EU-a uključuje sljedeće:

- **zadace i podzadace:** one se razvijaju uzimajući u obzir uredbe o europskim strukturnim i investicijskim fondovima za razdoblje 2014. – 2020., nacionalne pravne akte i utvrđene primjere dobre prakse prikupljene iz iskustva različitih država članica,
- **skupine radnih mjesta:** postoje tri skupine radnih mjesta, a to su donositelji odluka (u načelu čelnik institucije EFRR-a/KF-a), nadzornici (npr. čelnici ustrojstvenih jedinica) i zaposlenici na operativnoj razini različitog radnog staža,
- **skupine kompetencija:** postoje tri skupine kompetencija, odnosno upravljačke, stručne i operativne kompetencije povezane sa zadacima i podzadacima koje obavljaju pojedini zaposlenici ovisno o njihovu radnom mjestu,
 - **operativne kompetencije** potrebne su za obavljanje određenih dodijeljenih dužnosti u skladu s uredbama (npr. pojednostavnjene mogućnosti financiranja, državne potpore),
 - **stručne kompetencije** potrebne su za učinkovito obavljanje određenih stručnih dužnosti (npr. rješavanje sukoba, rješavanje problema),

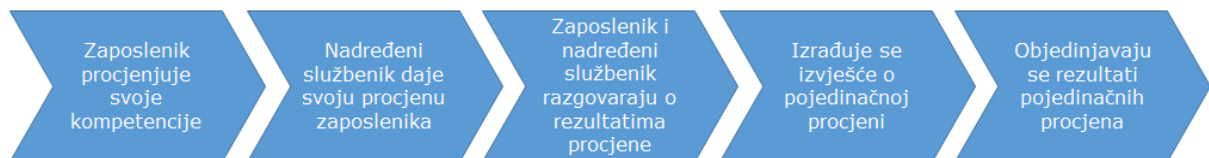
- **upravljačke kompetencije** potrebne su zaposlenicima na rukovoditeljskim mjestima i u određenoj mjeri onima koji obavljaju operativne poslove (npr. delegiranje, vodstvo itd.)
- **Razina stručnosti:** razina stručnosti 0 - 4 povezana je sa svakom kompetencijom. Razine stručnosti uključene u okvir kompetencija EU-a čine srednjoročni cilj razvoja kompetencija zaposlenika i institucija.

Alat za samoprocjenu

Alat za samoprocjenu internetski je alat i tehnički zahtjevi za njegovu uporabu uključuju samo pristup internetu i preglednik (npr. Explorer, Google Chrome).

On se temelji na okviru kompetencija EU-a i njegova je svrha procijeniti kompetencije pojedinih zaposlenika i institucija, utvrditi koje kompetencije nedostaju ili ih treba unaprijediti i osigurati dokaze za oblikovanje i provedbu planova za učenje i razvoj za institucije i pojedine zaposlenike.

Glavni koraci u funkcioniranju alata sljedeći su:

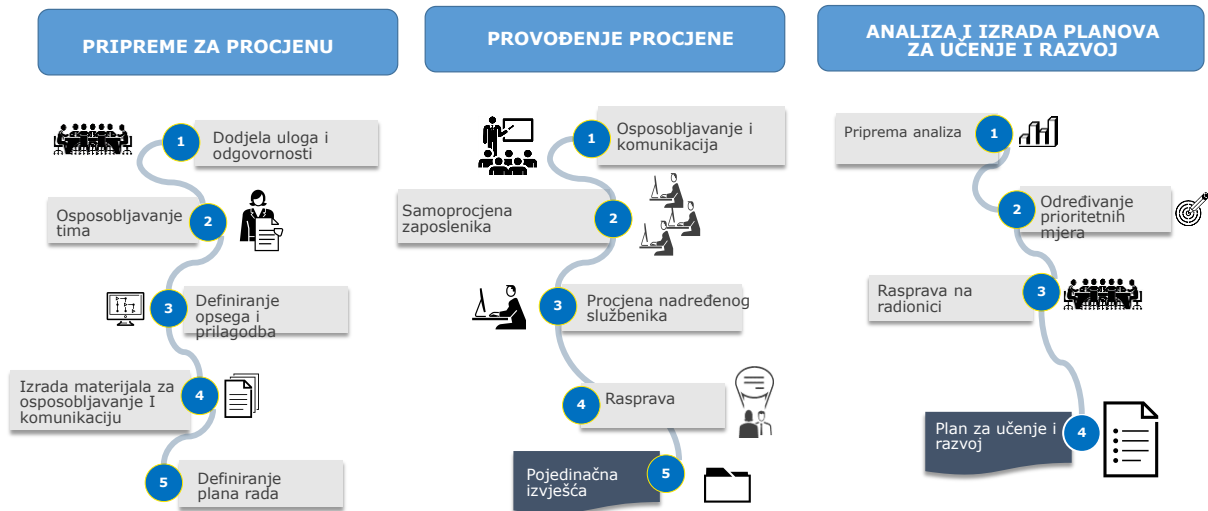


Alat za samoprocjenu vrlo je fleksibilan kako bi se mogle obavljati prilagođene procjene na temelju zadaća i podzadaća koje se obavljaju u određenom tijelu:

- Alat omogućuje zaposlenicima da odaberu odgovarajuće radno mjesto, zadaće i podzadaće i na temelju tog odabira u njemu se navode kompetencije koje treba procijeniti u skladu s okvirom kompetencija EU-a, čime se omogućuje prilagođena procjena zaposlenika.
- Nadređeni službenik zaposlenika (ili donositelj odluke kada nadređeni službenik obavlja samoprocjenu) potom obavlja neovisnu procjenu kompetencija zaposlenika. Druga osoba sudjeluje u procjeni kako bi mogla preispitati rezultat samoprocjene i prilagoditi ga u skladu s procjenom nadređenog službenika.
- Zaposlenik i nadređeni službenik potom se sastaju kako bi razgovarali o rezultatima koje je izračunao sustav i koji za svaku procijenjenu kompetenciju uključuju samoprocjenu zaposlenika, procjenu nadređenog službenika i razinu stručnosti iz okvira kompetencija EU-a. Tijekom sastanka zaposlenik i poslodavac razgovaraju o razlikama, prema potrebi prilagođavaju procjenu nadređenog službenika i definiraju daljnje mjere.
- Rezultati pojedinačnih samoprocjena bilježe se u alatu i mogu se upotrebljavati za analizu na razini institucije. Internetski alat nudi dvije mogućnosti za analizu podataka, odnosno ugrađene funkcije za analizu pojedinih kompetencija i polu-automatizirane predloške u Excelu za pregled svih kompetencija institucije.

3 KAKO UPOTREBLJAVATI INSTRUMENTE

Za uporabu Okvira kompetencija EU-a i Alata za samoprocjenu potrebno je organizirati postupak procjene kompetencija unutar institucije. U sljedećim odjeljcima navedene su smjernice o tome kako organizirati postupak (faze, aktivnosti, koraci) i kako upotrebljavati instrumente, posebno Alat za samoprocjenu. Na grafikonu u nastavku prikazane su faze i aktivnosti procjene kompetencija:



3.1 Prva faza: pripreme za procjenu

Aktivnost 1.1: Imenovanje provedbenog tima

Tim za koordinaciju i provedbu procjene kompetencija trebao bi biti mali. Navedena su tri različita radna mjesta. Međutim, u manjim institucijama jedan zaposlenik može obavljati dužnosti više radnih mjesta. Radna mjesta su sljedeća:

- koordinator: čelnik institucije ili njegov zamjenik trebali bi snositi glavnu odgovornost za provedbu procjene kompetencija i za provedbu daljnjih mjera,
- voditelj: nadređeni službenik u instituciji za EFRR/Kohezijski fond koji je odgovoran za svakodnevnu provedbu instrumenata. Preporučuje se i da se voditelju dodijele korisnička prava za upravljanje alatom za samoprocjenu.
- načelnik odjela za ljudske potencijale (HR): ovisno o ustrojstvu, može se uključiti i načelnik odjela za ljudske potencijale.

Aktivnost 1.2: Osposobljavanje provedbenog tima

Voditelj i načelnik odjela za HR trebali bi se upoznati s instrumentima na sljedeće načine:

- upoznati se sa sadržajem Okvira kompetencija EU-a,
- testirati funkcioniranje Alata za samoprocjenu i predložaka za analizu,
- pohađati osposobljavanje/*webinare* koje može organizirati Komisija.

Aktivnost 1.3: Definiranje sudjelovanja zaposlenika i moguće prilagodbe

Provedbeni tim definira opseg procjene u smislu sudjelovanja zaposlenika, moguće prilagodbe instrumenata i stupanj smjernica koje će se pružati. U pogledu sudjelovanja zaposlenika preporučuje se sljedeće:

- svi zaposlenici na operativnoj razini sudjeluju u samoprocjeni,

- svi zaposlenici na razini voditelja sudjeluju u obavljanju samoprocjene i u procjenjivanju kompetencija zaposlenika njihove ustrojstvene jedinice,
- donositelji odluka sudjeluju u procjeni nadređenih službenika i obavljanju samoprocjene.

U pogledu prilagodbe:

- čak i ako je moguće mijenjati zadaće, podzadace, kompetencije i razine stručnosti okvira kompetencija EU-a i Alata za samoprocjenu, preporučuje se da se ne mijenjaju, barem ne pri prvoj uporabi instrumenata.

Za zadaće, podzadace, kompetencije:

- Ako se smatra da neka stavka nije relevantna za instituciju, zaposlenicima se može reći da tu stavku ne odaberu. Druga je mogućnost, kako je objašnjeno u poglavlju 4., da se takva stavka prvo ukloni iz Okvira kompetencija EU-a i zatim iz Alata za samoprocjenu. Međutim, budući da taj postupak dugo traje, institucije bi trebale pažljivo razmotriti koristi uklanjanja stavaka.
- Ako institucija želi dodati stavku, ona to može učiniti prema uputama iz poglavlja 4. Kao i u slučaju brisanja, sadržaj se dodaje tako da se prvo izmijeni Okvir kompetencija EU-a te se promjene zatim prenose u Alat za samoprocjenu i primjenjuju se ista pitanja u pogledu napora i koristi.

Za razine stručnosti

- Razine stručnosti također se mogu mijenjati prema uputama iz poglavlja 4. Međutim, budući da su one srednjoročni ciljevi za razvoj kompetencija i ne upotrebljavaju se za ocjenjivanje rada zaposlenika, preporučuje se da se ne mijenjaju.

Postoje dvije mogućnosti u pogledu uputa za zaposlenike:

- uprava zaposlenicima daje upute o odabiru zadaća, podzadaca i kompetencija u skladu s funkcijama ustrojstvene jedinice: prednost je toga da će se rezultati procjene odnositi samo na relevantne kompetencije, nedostatak je da nije moguć potpuni pregled kompetencija institucija.
- uprava zaposlenicima dopušta da odaberu zadaće, podzadace i kompetencije: prednost je da će rezultati dati široki pregled kompetencija institucija, a nedostatak je da su obuhvaćene i nerelevantne kompetencije.
- Za odabir najbolje mogućnosti korisno je analizirati odnos između zadaća i podzadaca Okvira kompetencija EU-a i odgovornosti ustrojstvenih jedinca (vidjeti grafikon u nastavku):

Zadace okvira kompetencija	Institucija			
	Jedinica 1	Jedinica 2	Jedinica 3	Jedinica 4
1. Izrada programa	✓			
2. Uspostava sustava	✓			
3. Stvaranje projekta	✓	✓	✓	
4. Praćenje projekta				✓
5. Praćenje programa				✓
6. Evaluacija	✓			
7. Financijsko upravljanje na razini projekta	✓			
8. Financijsko upravljanje na razini programa	✓			

Zadaće okvira kompetencija	Institucija			
	Jedinica 1	Jedinica 2	Jedinica 3	Jedinica 4
9. Komunikacija		✓		
10. Nadzor posredničkih tijela				

Aktivnost 1.4: Izrada materijala za osposobljavanje i komunikaciju

Ove Smjernice za korisnike i promidžbeni materijali koji su dostupni na *web*-mjestu GU REGIO (tj. brošura i informativni letak) mogu se upotrijebiti za potrebe osposobljavanja u kući i u komunikacijske svrhe. Međutim, ako uprava želi razviti dodatne prilagođene materijale ili smjernice za zaposlenike, preporučuje se da se izrade u ovoj fazi.

Aktivnost 1.5: Definiranje plana rada

Sljedeće faze mogu se provoditi tijekom dva mjeseca. Kada definira trajanje i razdoblje samoprocjene, institucija može uzeti u obzir (1) radno opterećenje zaposlenika i poštovanje drugih rokova institucije; (2) vezu s drugim aktivnostima, kao što je izrada planova osposobljavanja / zapošljavanja.

Uzimajući u obzir moguća ograničenja, institucija bi trebala razmotriti je li potrebna vanjska potpora kako bi se osigurao učinkovit završetak procjene. Ako je potrebna potpora, financijska sredstva mogu se izdvojiti iz proračuna za tehničku pomoć.

Predložak plana rada nalazi se u Prilogu 2. Predložak plana rada. ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE.

3.2 Druga faza: provođenje procjene

Aktivnost 2.1: Osposobljavanje i komunikacija

Prije početka samoprocjene savjetuje se obavljanje sljedećih aktivnosti:

- **osposobljavanje nadređenih službenika:** to bi osposobljavanje trebao obavljati voditelj/načelnik odjela za HR i njime bi se nadređenim službenicima trebao dati pregled svrhe i koristi instrumenata. Osposobljavanje bi trebalo biti usmjereno na ulogu nadređenih službenika u pogledu preispitivanja samoprocjene zaposlenika, rasprava i sudjelovanja u analizi rezultata, ako je potrebno. Savjetuje se da se osposobljavanje organizira kao predavanje u učionici,
- **komunikacijske aktivnosti za zaposlenike na operativnoj razini:** cilj je obavijestiti zaposlenike o svrsi i koristima instrumenata i o načinu obavljanja procjene. Kada je riječ o formatu, komunikacija se može organizirati kao informativni događaj ili s pomoću digitalnih kanala institucije (npr. e-pošta, webinar, *web*-mjesto). U manjim institucijama može se organizirati jedinstveni događaj namijenjen nadređenim službenicima i zaposlenicima,
- **prilagođeno osposobljavanje i komunikacija:** institucije koje su zaposlenicima odlučile davati upute o odabiru zadaća, podzadaća i kompetencija mogu razmotriti mogućnost da ustrojstvena jedinica organizira zasebne događaje.

Aktivnost 2.2: Početak procjene kompetencija

Voditelj pristupa Alatu za samoprocjenu na ovoj [poveznici](#)¹ s pomoću korisničkog imena i lozinke koje mu je dodijelio GU REGIO. To je „odjeljak Alata za administraciju” i sadržava

funkcije za pokretanje procjene, praćenje odgovora i analizu rezultata. U odjeljku „administracija” voditelj može naći obrazac za samoprocjenu. Kada se pritisne gumb „Podijeli”, sustav će stvoriti poveznicu na Alat za samoprocjenu koja će se potom poslati zaposlenicima.

Aktivnost 2.3: Samoprocjena zaposlenika

S pomoću poveznice zaposlenici će pristupiti početnoj stranici Alata za samoprocjenu. Preporučuje se da se prije početka upoznaju s koracima procjene opisanima na ovoj stranici.

Prvi put kada zaposlenik pristupi Alatu za samoprocjenu, on/ona registrirat će se kao novi korisnik (lijevi odjeljak) odabirom korisničkog imena i lozinke po svojem izboru. Sljedeći put kada zaposlenik pristupi alatu, on/ona upotrijebit će iste podatke, ali će se prijaviti kao postojeći korisnik (desni odjeljak).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Alat za samoprocjenu stvara popis kompetencija koje treba ocjenjivati u skladu s logikom Okvira kompetencija EU-a, odnosno na temelju radnog mjesta, zadaća i podzadaća.

Na stranici s osnovnim informacijama korisnik će:

- odabrati relevantnu skupinu radnih mjesta s padajućeg popisa koji uključuje razinu odlučivanja, razinu nadzora i operativnu razinu,
- preispitati popis zadaća i odabrati relevantne zadatke označivanjem kućica pored zadaća, Nakon odabira zadatke, pojavljuju se podzadaci. Zaposlenici na operativnoj razini trebali bi pregledati popis podzadaca i odabrati one koje su relevantne. Zaposlenici na razini odlučivanja i razini nadzora ne moraju odabrati podzadaci.
- Zaposlenik na operativnoj razini navodi i podatke o nadređenom službeniku koji će obaviti procjenu njegovih kompetencija i navodi naziv programa za koji se obavlja procjena (to je važno jer neki zaposlenici mogu sudjelovati u više operativnih programa).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level

Tasks *

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Zaposlenik obavlja samoprocjenu za popis generiranih kompetencija:

- kompetencije su podijeljene u tri skupine: operativne kompetencije, upravljačke kompetencije, stručne kompetencije.
- zaposlenici procjenjuju svaku kompetenciju prema ljestvici stručnosti u Alatu za samoprocjenu. Ljestvica obuhvaća raspon od 0-4 i mogućnost „nije primjenjivo” koju bi zaposlenici trebali upotrijebiti kada smatraju da kompetencija nije potrebna: uporabom ove mogućnosti precizirat će se opseg procjene i razvojnih aktivnosti.

Razina

Opis stručnosti

Razina	Opis stručnosti
N.P. – Nije primjenjivo	Kompetencija se ne primjenjuje na radno mjesto i ne bi ju trebalo procjenjivati.
Razina 0. – Nema kompetenciju	Nema kompetenciju. Nema sposobnosti za primjenu tog znanja.
Razina 1. – Osviještenost	Osnovna razina kompetencije (npr. opći pojmovi). Osnovna sposobnost za primjenu znanja na svakodnevne zadaće (npr. utvrditi i istražiti aspekte, razumjeti i tumačiti dokumentaciju i situacije).
Razina 2. – Usvojio kompetenciju	Dobra radna razina kompetencije. Sposobnost za primjenu znanja na svakodnevne zadaće (npr. utvrditi ključne aspekte, predložiti rješenja i pripremiti relevantnu dokumentaciju).
Razina 3. – Srednja razina znanja	Detaljno usvojio kompetenciju. Opsežna sposobnost primjene znanja pri obavljanju svakodnevnih zadaća (npr. savjetovanje drugih, razvoj novih pristupa, odabir odgovarajućeg postupanja u širem kontekstu)
Razina 4. – Stručna razina znanja	Opsežno stručno znanje i vještine povezane s kompetencijom. Sposobnost isticanja prednosti (nedostataka) svakog od postupaka povezanih s kompetencijom i njihovog povezivanje sa širom slikom. Sposobnost pružanja prilagođenih savjeta i podupiranja savjeta relevantnim argumentima specifičnima za kontekst pri odgovoru na unutarnje i vanjske upite. Drugi ga smatraju uzorom koji može predvoditi ili podučavati druge u području kompetencije.

Nakon dovršetka samoprocjene svake skupine kompetencija, zaposlenik može u okviru navesti dodatne kvalitativne primjedbe. Napomena: Ako nema primjedbi, zaposlenik bi trebao napisati „Nema primjedbi“.

Napomena: Ako odjeljak nije dovršen, javit će se poruka „greška“.

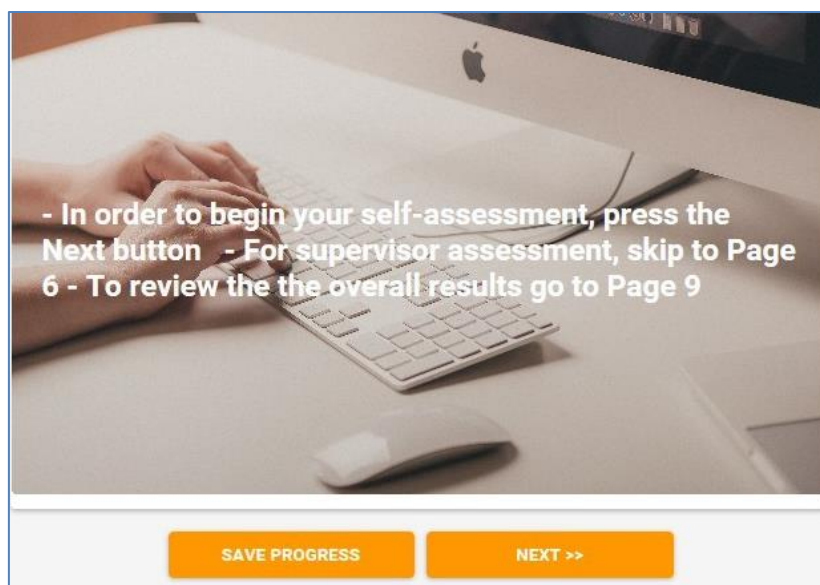
Ako zaposlenik u bilo kojem trenutku mora prekinuti samoprocjenu, na kraju svake stranice nalazi se gumb „SPREMI UČINJENO“. Zaposlenik se može vratiti na procjenu s pomoću sačuvane poveznice i prijaviti se kao postojeći korisnik (vidjeti 3. korak).

Kada zaposlenik ispuni samoprocjenu za sve kompetencije, on/ona obavješćuje se o dovršetku svojeg dijela i od njega/nje traži se da nadređenom službeniku dostavi svoje korisničko ime i lozinku.

Aktivnost 2.4: Procjena zaposlenika koju obavlja nadređeni službenik

Nadređeni službenik prijavljuje se u Alat za samoprocjenu kako bi obavio procjenu kompetencija zaposlenika. On to čini tako da se prijavi kao postojeći korisnik s korisničkim imenom i lozinkom koju mu je dao zaposlenik.

Procjene nadređenog službenika i zaposlenika obavljaju se na različitim stranicama alata za samoprocjenu. Nadređeni službenik nakon prijave mora preći na odjeljak procjene za nadređenog službenika. Iako su zaposlenikovi rezultati vidljivi, on ih ne bi trebalo gledati kako bi se osigurala nepristranost.



Nadređeni službenik procjenjuje zaposlenikove kompetencije.

Po dovršetku procjene, pojavljuje se stranica koja označava kraj procjene. Nadređeni službenik sprema rezultate i zaposlenika obavješćuje o dovršetku procjene te zakazuje sastanak sa zaposlenikom.

Aktivnost 2.5: Rezultati procjene i rasprava o rezultatima

Zaposlenik i nadređeni službenik sastaju se kako bi razgovarali o rezultatima procjene kompetencija.

Savjetuje se da se rasprava organizira kao sastanak u četiri oka.

- Svrha je rasprave analizirati rezultate samoprocjene, utvrditi područja dobrog znanja i ona u kojima su potrebna poboljšanja i dogovoriti se o daljnjim mjerama za razvoj kompetencija.
- Rezultati procjene prikazuju se u obliku samoprocjene zaposlenika; procjene nadređenog službenika; željene razine stručnosti koja je unaprijed određena u alatu i koja čini srednjoročni cilj za razvoj kompetencija.
- U slučaju većih razlika između procjene nadređenog službenika i zaposlenika, rezultate procjene trebalo bi prilagoditi.
- Važno je da se prilagodba vidi u procjeni nadređenog službenika jer će se prikazivati u izvješćima o pojedinačnoj procjeni i u izračunu rezultata na razini institucije.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Nakon dovršetka rasprave, u sustav se mogu unijeti zaključci o područjima u kojima postoji dobro znanje i onima u kojima su potrebna poboljšanja.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Nadređeni službenik potom potvrđuje da su sva polja ispravno popunjena, klikne „Dalje” i pojavljuje se stranica „Podnesi”. Nakon što se pritisne gumb „Podnesi”, rezultati se više ne mogu uređivati.

92% Complete

Please press the Submit button to complete the Assessment

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS SUBMIT

Aktivnost 2.6: Izrada izvješća o pojedinačnoj procjeni

Voditelj pristupa odjeljku Alata za administraciju i klikne na gumb „Rezultati”.

formsite My Forms Create New Form

My Forms The owner of this account

Search Competency Framework Institution "A"

Form Name	Results	Today	Modified
Self-Assessment Tool Instiution "A"	2 of 50000	0	2017-09-21

Edit Settings Share Results [trash icon]

Na novom zaslonu može vidjeti popis dovršenih pojedinačnih procjena koje su označene „zelenim statusom”.

Kako bi mogao podnijeti izvješće o pojedinačnoj procjeni, voditelj prvo bira „Pojedinačno” s padajućeg izbornika u gornjem desnom uglu stranice i potom ikonu „Omotnica” s lijeve strane korisničkog imena zaposlenika.

formsite My Forms Create New Form MScataglini Support

Managing Authority / Inte... Form Editor Form Settings Share Results

Results Results Table

Search Results Table View Show All Results Individual Report

Delete Reset display Show/hide columns

Reference #	Status	Login Username	Login Email	Item # 1859	Supervisor	Supervisor's Email	Operational Progr...
2330469	✓	finaltest11	test3@tin.it	Click here for step...			
2330465	✓	finaltest1	final@tin.it	Click here for step...			
2330464	⚠	finaltest	final@tin.it				

Na zaslону „Pošalji rezultat e-poštom“ koji se tada pojavljuje, voditelj ispunjava različita polja kako je prikazano na slici zaslona:

- E-pošta: zaposlenikova adresa e-pošte
- Obavijest: prilagođeno
- Format: Rezultati u PDF-u
- Rezultati u PDF-u: tablica
- Prikaz rezultata: pojedinačno izvješće
- Unesi poruku (izborna)
- Pritisni Pošalji

Rezultati pojedinačne procjene prikazuju se u obliku tri vrijednosti o kojima se razgovaralo tijekom rasprave između zaposlenika i nadređenih službenika, odnosno: samoprocjena, procjena nadređenog službenika i željena razina stručnosti. Kako bi se procjena nadređenog službenika dodatno istaknula, ona se u pojedinačnom izvješću prikazuje u zasebnom stupcu s desne strane (vidjeti sliku)

Login Username	hjfshfius
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fd dsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Napomena: kompetencije koje je nadređeni službenik označio „nije primjenjivo“ (n.p.) pojavljuju se u izvješću kao broj u rasponu od 107 do 110.

3.3 Treća faza: analiza i izrada plana za učenje i razvoj

Aktivnost 3.1: Priprema analiza na razini institucije

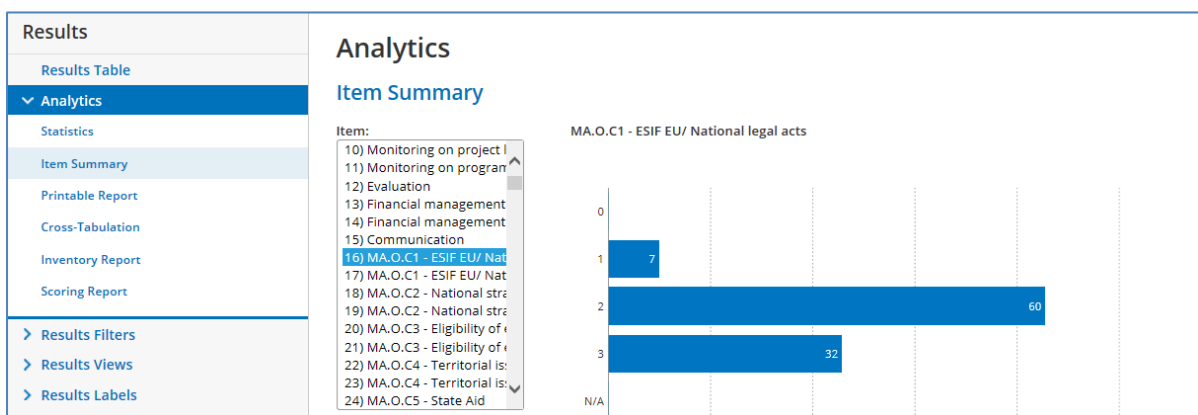
Voditelj se prijavljuje u Alat za samoprocjenu i pristupa stranici „Rezultati“.

Iz tog se odjeljka mogu obavljati dvije vrste analiza na razini institucije: za pojedinačnu kompetenciju ili za sve kompetencije.

Analize na razini institucije za pojedinačne kompetencije

Kliknite gumb „Analitika“, potom „Sažetak stavki“ i s popisa odaberite kompetenciju. Za odabranu kompetenciju prikazuje se grafikon na kojem je opisana raspodjela zaposlenika (koji su obavili procjenu takve kompetencije) prema razini stručnosti koju je procijenio nadređeni službenik.

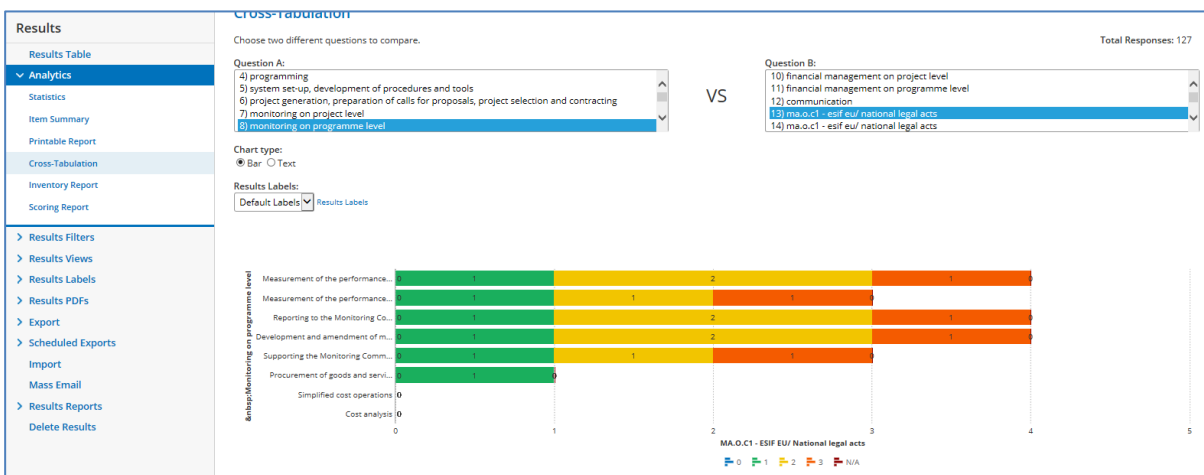
Na primjer, na grafikonu u nastavku za kompetenciju MA.O.C1 – ESIF EU/nacionalni pravni akti, 7 zaposlenika ima procijenjenu razinu stručnosti 1, 60 ih ima procijenjenu razinu stručnosti 2, a 32 ima procijenjenu razinu stručnosti 3.



Analiza pojedinačne kompetencije može se ograničiti prema zadaći klikom na gumb „Analitika“ i potom „Izrada usporedne tablice“. Budući da je ista kompetencija povezana s više zadaća, ova je analiza relevantna, na primjer, za nadređenog službenika određene ustrojstvene jedinice koji želi analizirati stručnost zaposlenika te jedinice u odnosu na posebnu kompetenciju.

To se može učiniti klikom na gumb „Izrada usporedne tablice“ i odabirom zadaće pod „Pitanje A“ i kompetencije pod „Pitanje B“. Na primjer, u tablici u nastavku prikazani su rezultati procjene za kompetenciju MA.O.C1 – ESIF EU/nacionalno, samo za zaposlenike koji obavljaju zadaću „Praćenja na razini programa“.

U tablici su prikazane pojedinosti rezultata prema podzadacima i stoga, na primjer, za podzadaću „Mjerenje uspješnosti PA/mjere (planiranje, praćenje, predviđanje, revizija)“, jedan zaposlenik ima razinu stručnosti 1, 2 zaposlenika razinu stručnosti 2 i 1 zaposlenik razinu stručnosti 3.



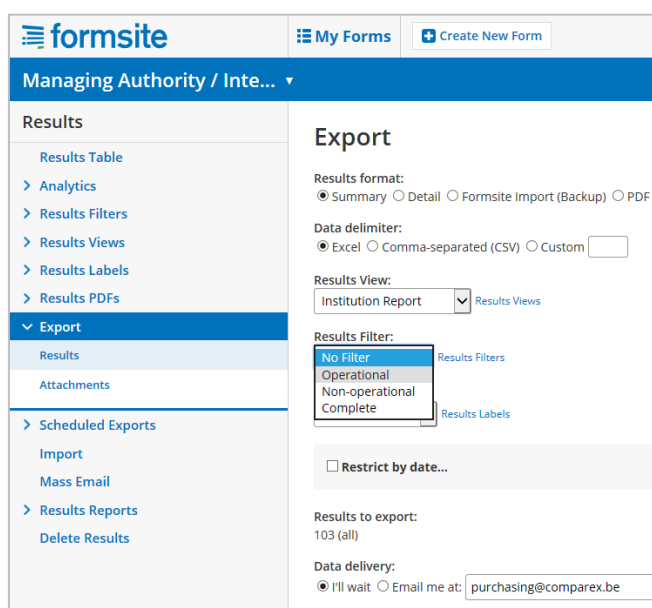
Analiza svih kompetencija na razini institucije

Svrha je dobiti analizu na svih kompetencija na razini institucije objedinjavanjem rezultata pojedinačnih procjena kompetencija svih zaposlenika. To se postiže izvlačenjem sirovih podataka u Excelu iz Alata za samoprocjenu i njihovim preslikavanjem u polu-automatski predložak u Excelu (vidjeti „Predložak_analize_institucije” koji je uključen u Prilog 4: Predlošci za analize na razini institucije ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Preuzimaju se dva odvojena skupa sirovih podataka, odnosno podaci za zaposlenike na operativnoj razini i zaposlenike koji ne rade na operativnoj razini (nadređeni službenici i donositelji odluka), te se učitavaju u različite tablice predložaka za analizu na razini institucije.

Sljedeće operacije obavljaju se za preuzimanje sirovih podataka:

- na izborniku s desne strane stranice s Rezultatima kliknite „Izvezi”
- s padajućeg izbornika „Prikaz rezultata” odaberite „Izvešće institucije”
- pod „Filtriranje rezultata” odaberite „Operativni” za podatke o zaposlenicima na operativnoj razini i „Neoperativni” za podatke o drugim zaposlenicima
- pritisnite zeleni gumb Izvoz za preuzimanje rezultata u Excelu.
- Ako rezultate želite primiti poštom, kliknite mogućnost „Pošalji mi poruku e-pošte”, upišite adresu e-pošte i pritisnite Izvezi.

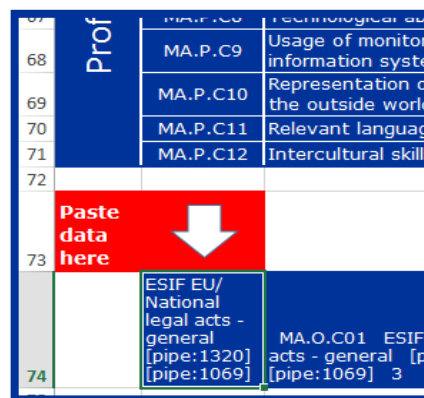


The screenshot shows the 'formsite' interface for 'Managing Authority / Inte...'. The main content area is titled 'Export' and contains the following settings:

- Results format:** Summary Detail Formsite Import (Backup) PDF
- Data delimiter:** Excel Comma-separated (CSV) Custom
- Results View:** Institution Report
- Results Filter:** No Filter (selected), Operational, Non-operational, Complete
- Restrict by date...
- Results to export:** 103 (all)
- Data delivery:** I'll wait Email me at: purchasing@comparex.be

Kada zaprimite datoteke u Excelu za zaposlenike na operativnoj razini i one na neoperativnoj razini:

- spremite datoteke u Excelu
- otvorite svaku datoteku i preslikajte rezultate klikom na polje A1 i na CTRL+SHIFT+ → + ↓
- preslikajte podatke u odgovarajuću tablicu polu-automatskog predloška u Excelu
- preslikavanjem sirovih podataka u predložak izrađuju se dva izvješća o procjeni institucije.



U prvoj analizi prikazuje se za svaku procijenjenu kompetenciju ukupni broj procijenjenih zaposlenika za takvu kompetenciju i njihova distribucija u skladu s procjenom nadređenog službenika. Time se dobiva jasna slika o ukupnoj razini razvoja kompetencija u instituciji. Međutim, nema informacija o srednjoročnim razvojnim ciljevima zaposlenika, zbog čega je složenije utvrditi najprikladnije razvojne mjere.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Druga vrsta analize potpunija je jer prikazuje da se željena razina stručnosti može razlikovati ovisno o tome koje zadaće i podzadaje su zaposlenici odabrali. Stoga se pri raspodjeli zaposlenika prema procijenjenoj razini stručnosti² uzima u obzir željena razina stručnosti svakog zaposlenika.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Na primjer, u primjeru na prethodnoj slici postoji ukupno šest zaposlenika koji imaju željenu razinu stručnosti 2 za operativnu kompetenciju „MA.O.C43 Inženjersko znanje relevantno za sektor“. Od tih šest zaposlenika tri su ostvarila srednjoročni razvojni cilj, a tri su ga već prekoračila.

Aktivnost 3.2: Analiza rezultata i određivanje redoslijeda aktivnosti

Cilj je utvrditi kompetencije koje institucije planiraju poboljšati i kako će ih poboljšati na temelju dokaza uključenih u analize procjena institucije.

Za tu je aktivnost najvažnije aktivno sudjelovanje uprave institucije. Za aktivnost je potrebno podrobno znanje o instituciji i kontekstu životnog ciklusa programiranja (tj. trenutno stanje, planirane aktivnosti, izazovi).

² Kako je prethodno navedeno: nadređeni službenik procijenio je razinu stručnosti zaposlenika na operativnoj razini, a donositelj odluka procijenio je razinu stručnosti nadređenih službenika.

Ne postoji jedinstveni pristup ili univerzalna metodologija za određivanje prioriteta među kompetencijama. Preporučuje se da se provede sustavna analiza rezultata za svaku kompetenciju i da se odaberu kompetencije koje bi trebalo dalje razvijati.

Slijedeći korak nakon utvrđivanja kompetencija jest odabrati najprikladniji pristup za razvoj kompetencije. Mogućnosti uključuju osposobljavanje, zapošljavanje, izdvajanje (uporaba vanjskih stručnjaka), automatizaciju procesa i sudjelovanje u mrežama učenja te učenje na temelju dobre prakse, uključujući uzajamno učenje.

Kako bi se olakšao odabir metoda i aktivnosti za razvoj kompetencija, razvijen je metodološki okvir koji je prikazan na grafikonu u nastavku:



Načela metodološkog okvira sažeta su kako slijedi:

- **Osposobljavanje je preferirana mogućnost za razvoj kompetencija.** Pri odabiru najprikladnije metode osposobljavanja trebalo bi uzeti u obzir razinu stručnosti koju treba postići. Više razine stručnosti povezane su s interaktivnijim metodama. U tu svrhu teoretska je referenca Bloomova taksonomija rezultata učenja:

Metoda učenja	Definicija
Za postizanje 3. i 4. razine kompetencije	
Programi učenja temeljeni na interviziji	Intervizija je metoda samopomoći koju suradnici ili kolege upotrebljavaju kako bi si uzajamno pomogli s izazovima s kojima se suočavaju pri obavljanju posla. Ponekad postoji moderator.
Učenje na radnom mjestu	Pojedinačni pristup „učenja radeći“ u okviru kojeg zaposlenik uči nove kompetencije u uobičajenoj radnoj sredini. Zaposlenik dobiva izravne povratne informacije dok obavlja zadaće. Osoba koja podučava zaposlenika promatra, daje upute i povratne informacije.
Podučavanje i potpora u radu	Pojedinačna potpora na radnom mjestu u slučaju tehničkih problema ili osobnih problema u radu. Ta potpora dostupna je u kući (pruža ju voditelj ili netko drugi u organizaciji) ili izvan kuće (vanjski predavač).
Moderirana rasprava u kojoj sudjeluju stručnjaci	Događaj na kojem zaposlenici imaju priliku riješiti tehničke probleme na poslu i dobiti smjernice, savjete i rješenja za te izazove.
Za postizanje 2. razine kompetencije	
Zadaci u (virtualnoj) učionici	Skupina zaposlenika koji žele naučiti više o određenim kompetencijama. Oni se mogu sastati na jednom mjestu ili se sastati virtualno.
Grupni zadaci	Skupina zaposlenika dobiva zadatak koji moraju zajednički obaviti.

Metoda učenja	Definicija
Primjena interaktivnih igara	Primjena interaktivnih igara postupak je primjene dizajna i koncepata igara na osposobljavanje kako bi bilo privlačnije za učenika. Učenici se izravno natječu protiv jedne ili više osoba ili pojedinačno sudjeluju u interaktivnom iskustvu koje na neki način nagrađuje uspjeh u učenju.
Za postizanje 1. razine kompetencije	
Učenje na internetu	Datoteka s tečajem koja se može poslati e-poštom i otvoriti na računalu ili učitati u prikladno konfiguriran sustav za upravljanje učenjem. Ona omogućuje učenje vlastitom brzinom iz tekstualnog sadržaja, statičnih grafičkih podataka, animacija i povremenih interakcija radi motivacije i prisjećanja.
Prezentacija s aktivnim sudjelovanjem	Interaktivna metoda za uključivanje skupine osoba u raspravu o određenoj temi. To može biti u obliku razgovora, rasprave, pričanja priče, pitanja i odgovora i slično.

Organizacija koja organizira osposobljavanje ima dvije mogućnosti: pohađanje događaja osposobljavanja ili organiziranje prilagođenih događaja za instituciju. Odabir treba izvršiti uzimajući u obzir „najpovoljniju mogućnost“ s obzirom na 1) relevantnost i 2) trošak (osobe koje treba osposobljavati * trošak osposobljavanja po sudioniku).

- **Zapošljavanje** se predlaže kada je trenutačna razina razvoja kompetencije niska u usporedbi sa željenom razinom i kada postoji hitna potreba ukloniti taj nedostatak. Zapošljavanje bi trebalo razmotriti posebno u pogledu ljudskih potencijala 3. i 4. razine stručnosti kako bi se uklonio posebni manjak kompetencija koji se ne može brzo nadoknaditi osposobljavanjem.
- **Izdvajanje, koje je predviđeno kao angažiranje vanjskih stručnjaka** u cilju uklanjanja određenog nedostatka kompetencija uvijek bi trebalo razmatrati u odnosu na jednu ili više zadaća ili podzadaca. Kada je riječ o strateškim zadaćama, institucija može izdvajanje uzeti u obzir samo kao privremeno rješenje dok ne budu dostatno razvijene unutarnje kompetencije. Savjetuje se i da se aktivnosti razvoja kompetencija uključe u opseg izdvajanja. Izdvajanje se može smatrati dugoročnom mogućnošću za zadaće koje nisu strateške prirode, ali trebalo bi razviti i minimalnu razinu kompetencija u instituciji.
- **Robotička automatizacija procesa** uvođenje je prilagođene programske podrške za obavljanje podzadaca koje se ponavljaju. Uzimajući u obzir zahtjeve e-kohezije za elektroničku razmjenu podataka i prirodu podzadaca, robotička automatizacija procesa mogla bi se primjenjivati na posebne aspekte ocjenjivanja projekta, administrativne provjere i provjere prihvatljivosti te na provjere zahtjeva za plaćanje. Trebalo bi razviti ogledni slučaj kako bi se unaprijed mogla procijeniti mogućnost konkretne primjene, a institucije stoga tu mogućnost ne bi trebale uzimati u obzir za rješavanje hitnih problema nedostatka kompetencija.
- **Sudjelovanje u mrežama učenja:** veliki broj mreža učenja povezan je s kompetencijama. Te se mreže uspostavljaju na europskoj razini i njima upravljaju Komisija ili akademske institucije³. Sudjelovanje bi se trebalo smatrati komplementarnom mogućnošću učenja uz prethodno navedene mogućnosti.
- **Dobra praksa:** dobra praksa za razvoj kompetencija dostupna je na *web*-mjestu GU REGIO⁴. Kao i sudjelovanje u mrežama učenja, prihvaćanje dobre prakse, među ostalim, zajedničkim učenjem, trebalo bi se smatrati komplementarnom mogućnošću učenja.

Preporučuje se da se kao rezultat ove aktivnosti u „Predložak analize na razini institucije“ doda popis kompetencija koje treba unaprijediti i odabrana metoda učenja, ako je

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

moгуće s rokovima. To će se potom predstaviti široj skupini dionika kako je opisano u sljedećoj aktivnosti:

Oznaka	Kompetencija	Ukupan broj procijenjenih zaposlenika	Procijenjena razina 1.	Procijenjena razina 2.	Procijenjena razina 3.	Procijenjena razina 4.	Odabrano za razvoj	Metoda razvoja kompetencija	Rokovi
MA.O.C 1	ESIF EU/ nacionalni pravni akti						DA	Osposobljavanje	T3 2018.
MA.O.C 2	Nacionalni strateški dokumenti (npr. nacionalne razvojne strategije, relevantne tematske i sektorske politike)								
MA.O.C 3	Pravila o prihvatljivosti rashoda iz pravnih akata EU-a i nacionalnih pravnih akata, smjernice i metodologije, uključujući opseg potpore.								

Aktivnost 3.3: Radionica za raspravu o rezultatima

Cilj je ove aktivnosti podijeliti rezultate procjene kompetencija i planirane aktivnosti razvoja kompetencija sa širom skupinom dionika institucije i dobiti potporu donositelja odluka.

Nacionalne škole za javnu upravu mogu sudjelovati u radionici kako bi pomogle u pronalaženju ponuda za osposobljavanje koje su relevantne za potrebe institucija.

Aktivnost 3.4: Izrada plana za učenje i razvoj

Na kraju procjene institucijama se preporučuje da izrade plan za razvoj i učenje u kojem se sažimaju rezultati procjene i planirane daljnje mjere za razvoj kompetencija.

Dobra je praksa uskladiti planiranje sredstava iz proračuna za tehničku pomoć operativnog programa kojim upravlja/kogjeg provodi institucija s aktivnostima iz plana za učenje i razvoj. Predložak planova za učenje i razvoj uključen je u Prilog 3.: Predložak plana za učenje i razvoj ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE i obuhvaća:

- područje primjene i metodologiju samoprocjene
- rezultate procjene kompetencija na razini institucije
- neposredne mjere za razvoj kompetencija: odabrane metode učenja i mjere za uklanjanje nedostataka kompetencija i rok za provedbu
- način uporabe alata u budućnosti, uključujući aspekte odgovornosti, postupke za provedbu i zahtjeve u pogledu resursa
- provedbeni plan za neposredne mjere i pripreme za buduću uporabu.

Tijekom izrade plana institucije bi trebale ispitati postoje li prilagodbe u ustrojstvu koje bi trebalo uzeti u obzir na temelju popisa zadaća i podzadaća uključenih u okvir kompetencija EU-a. To bi omogućilo daljnje pojašnjenje podjele radnih mjesta i odgovornosti među ustrojstvenim jedinicama.

4 KAKO PRILAGODITI INSTRUMENTE

4.1 Prilagodba Okvira kompetencija EU-a

Ako institucija planira prilagoditi instrumente, preporučuje se prvo evidentirati sve promjene u verziji Okvira kompetencija EU-a u Excel formatu.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

U praktičnom smislu prilagodba podrazumijeva sljedeće korake:

- Ako se dodaje nova zadaća: prvi korak je podrobno opisati sve podzadaje i potom povezati postojeće i nove kompetencije i dodijeliti razine stručnosti, za sva radna mjesta.
- Ako se dodaje nova podzadaja: prvi korak je povezati postojeće i nove kompetencije i dodijeliti razine stručnosti, za sva radna mjesta.
- Ako se dodaje nova kompetencija: trebalo bi ju povezati s postojećim podzadajama za zaposlenike na operativnoj razini i s drugim radnim mjestima.
- Ako treba promijeniti razine stručnosti, to se može učiniti jednostavnom zamjenom postojećih razina s novima.
- Preporučuje se i vizualno označavanje svih promjena u datoteci.

4.2 Prilagođavanje Alata za samoprocjenu

4.2.1 Kako dodavati/mijenjati zadaće

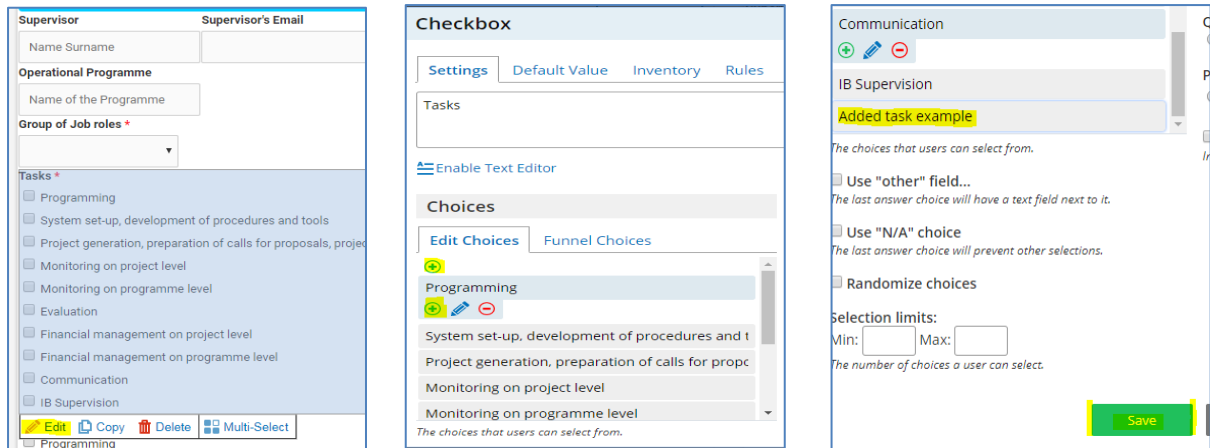
Uvjet

- Pristup voditelja Alatu za samoprocjenu
- Okvir kompetencija EU-a

Upute

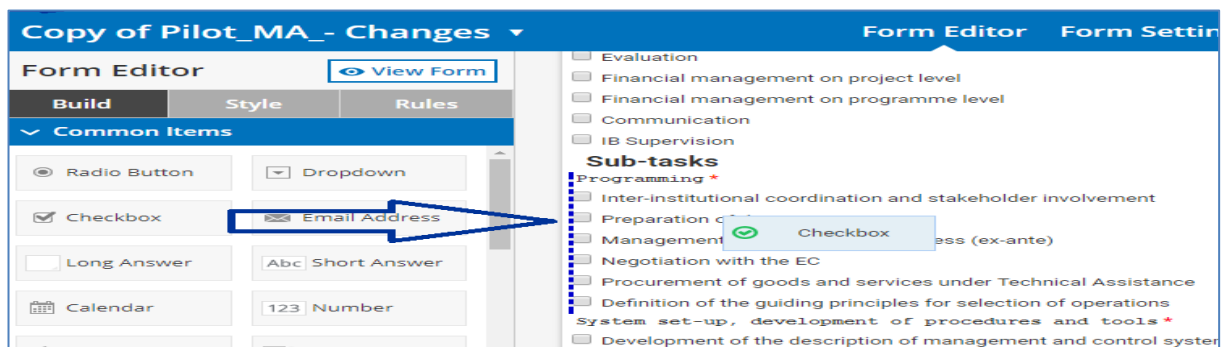
1. Prijavite se na Formsitu i kliknite gumb „Uredi“ na svojem institucionalnom obrascu.
2. Držite pokazivač iznad okvira Zadaće i kliknite gumb „Uredi“ koji se nalazi u donjem lijevom uglu.

- Pod „Mogućnosti za uređivanje“ kliknite okrugli gumb + kako biste dodali nove zadaće ILI kliknite gumb olovke za uređivanje naziva zadaće
- Pritisnite zeleni gumb „Spremi“ na dnu prozora
- Vaša dodana/uređena zadaća pojavit će se na vašem obrascu

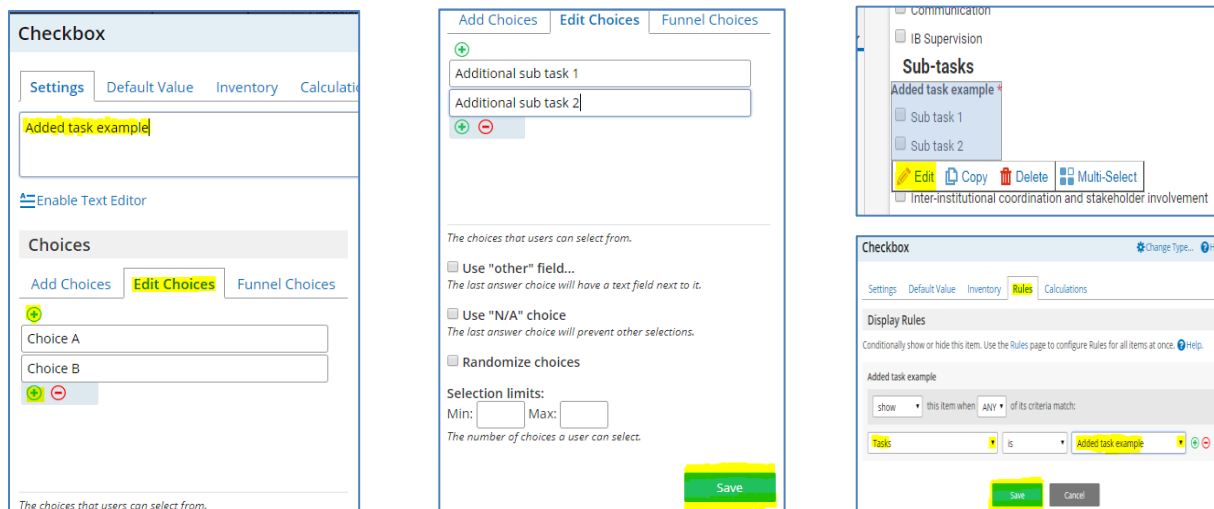


Napomena: ako ne želite dodavati podzadaje, preskočite na korak 11.

- Kako biste dodali novi popis podzadaja, iz izbornika **Zajedničke stavke** s lijeve strane, pritisnite i povucite „Okvir za izbor“ bilo gdje ispod naslova Podzadaje
- U prozoru Okvir za izbor pod Izbori kliknite „Uredi izbore“. Pritisnite gumb + kako biste dodali podzadaje ili obrisali tekst „Izbor A“ ili „Izbor B“ za naziv dodatnih podzadaja.



- Kada ste dodali sve podzadaje, pritisnite zeleni gumb „Spremi“ na dnu.
- Držite pokazivač na okviru Dodatni tekst i pritisnite gumb „Uredi“.
- Na gornjoj traci pritisnite „Pravila“. Među mogućnostima u donjem padajućem izborniku odaberite „Zadaje“ „su“ i „Primjer dodane zadaje“ (time ćete utvrditi „pravilo“ da će se ovaj okvir pojaviti tek kada u izborniku Zadaje odaberete „Primjer



dodane zadaće”).

11. Kako biste utvrdili kompetencije povezane s novim podzadacama, morat ćete utvrditi „pravila” u svakoj od kompetencija. To ćete učiniti tako da odete na 3. stranicu, zadržite pokazivač iznad kompetencija koje biste željeli dodati novim zadacima i podzadacama i kliknete gumb „Uredi”.
12. Na gornjoj traci pritisnite „Pravila”. Dodajte novo pravilo klikom na zeleni gumb + i odaberite relevantno pravilo (u našem primjeru pojavit će se MA.O.C5 kada je

The image shows two screenshots from a software interface. The left screenshot displays a list of proficiency scales under the heading 'Operational Co'. The scales are: N.A. - Not Applicable, Level 0 - No knowledge, Level 1 - Basic knowledge, MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General, MA.O.C2 - National strategic documents, MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts, MA.O.C4 - Territorial issues, and MA.O.C5 - State Aid. The right screenshot shows the 'Rules' configuration window for 'MA.O.C5 - State Aid'. It includes a 'Display Rules' section with a 'show' dropdown, a 'this item when ANY of its criteria match:' section, and two criteria: 'Programming is Preparation of the Programme' and 'Addes task example is Sub task 1'.

„primjer dodatne zadaće” „podzadaca 1.”.

13. Ponovite postupak za sve relevantne kompetencije u odjeljku „Samoprocjena”.
14. Kako biste dodali procjenu nadređenog službenika spustite se do odjeljka za samoprocjenu i ponovite isti postupak za iste kompetencije koje ste odabrali u prethodnom koraku.
15. Kako biste utvrdili željenu razinu povezanu sa svakom kompetencijom, spustite se do rezultata na 9. stranici i odaberite relevantnu željenu razinu za svaku kompetenciju. Primjer: Ako je za podzadacu 1. potrebna stručnost MA.O.C5 – Državne potpore razina 3., zadržite pokazivač iznad relevantnog okvira i kliknite gumb „Uredi”.

The image shows a screenshot of a table with a 'Calculate' button at the top left. The table has a header row with '0' and 'Calculate'. The main row contains: 'MA.O.C04 Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional', '[pipe:1323]', '[pipe:213]', and '1'. Below the table is another 'Calculate' button and a row of action buttons: 'Edit', 'Copy', 'Delete', and 'Multi-Select'.

16. Na gornjoj traci kliknite na „Pravila”, dodajte novo pravilo biranjem relevantne mogućnosti s padajućih izbornika i kliknite gumb „Spremi”.
17. Ponovite postupak za svaku od dodanih kompetencija i njihove povezane željene razine

The image shows a screenshot of the 'Rules' configuration window for 'MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3'. It includes a 'Display Rules' section with a 'show' dropdown, a 'this item when ANY of its criteria match:' section, and two criteria: 'Programming is Preparation of the Programme' and 'Addes task example is Sub task 2'.

Napomena: Ako želite urediti zadaću/podzadaću, zapamtite da je svaka od njih „povezana” s određenim skupom kompetencija, kako je navedeno u tablici u Excelu Okvir kompetencija GU REGIO. Ako želite uređenu zadaću prilagoditi novim zahtjevima, morate promijeniti i „povezane” kompetencije.

4.2.2 Kako izmijeniti željene razine stručnosti

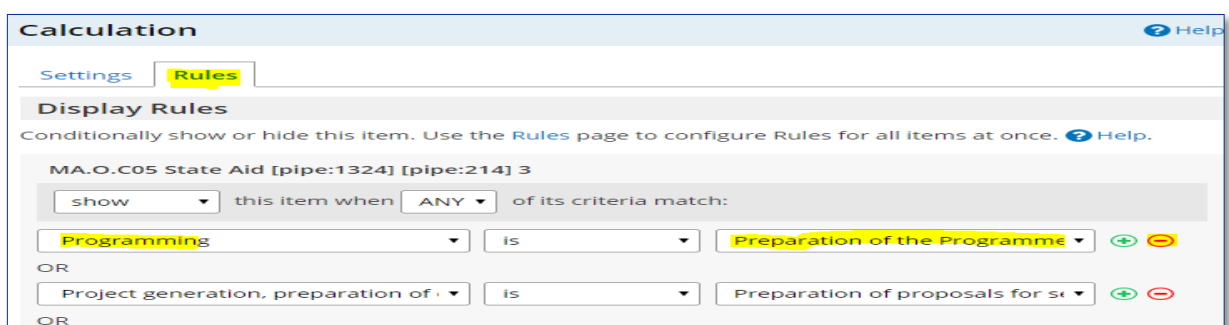
Na primjer, imajte na umu da zaposlenik koji obavlja podzadaću „Izrada programa” (u okviru zadaće Izrada programa) ima željenu razinu stručnosti 3 u okviru kompetencije A.O.C5 – Državne potpore. Ako odlučite da bi razina stručnosti ove kompetencije trebala biti 2, a ne 3, slijedite upute u nastavku kako biste unijeli potrebne promjene.

Uvjet

1. Pristup voditelja stranici institucije na stranici Formsite
2. Okvir kompetencija EU-a

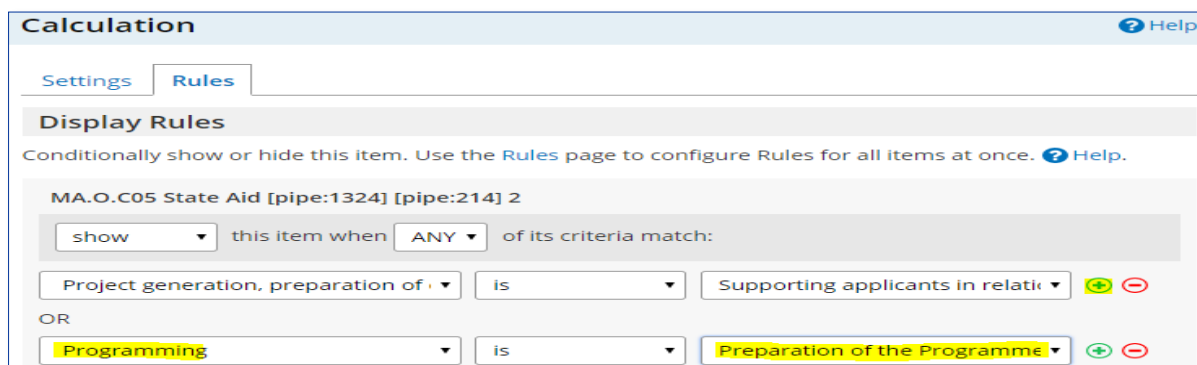
Upute

1. Prijavite se na Formsite i pritisnite gumb „Uredi” na svojem institucionalnom obrascu.
2. Spustite se do stranice s rezultatima (9. stranica) i stavite pokazivač na okvir MA.O.C5 željena razina 3 te pritisnite gumb „Uredi”.
3. Na gornjoj traci kliknite na „Pravila”.
4. Utvrdite „Pravilo” koje želite izmijeniti i kliknite na gumb „-” kako biste ga uklonili te pritisnite zeleni gumb „Spremi” na dnu.
5. Kako biste „povezali” MA.O.C5 željenu razinu 2 s predmetnom podzadaćom, stavite pokazivač iznad okvira MA.O.C5 željena razina 2 i kliknite na gumb „Uredi”.



6. Na gornjoj traci kliknite na „Pravila” i potom na znak „+” pored bilo kojeg „pravila” kako biste dodali željeno „pravilo”.

- Unesite novo pravilo odabirom relevantnih mogućnosti s padajućeg izbornika (u našem primjeru „Programiranje“ je „Izrada programa“ i kliknite Spremi.



4.2.3 Dodavanje kompetencija

Uvjet

- Pristup voditelja stranici institucije na stranici Formsite
- Okvir kompetencija EU-a

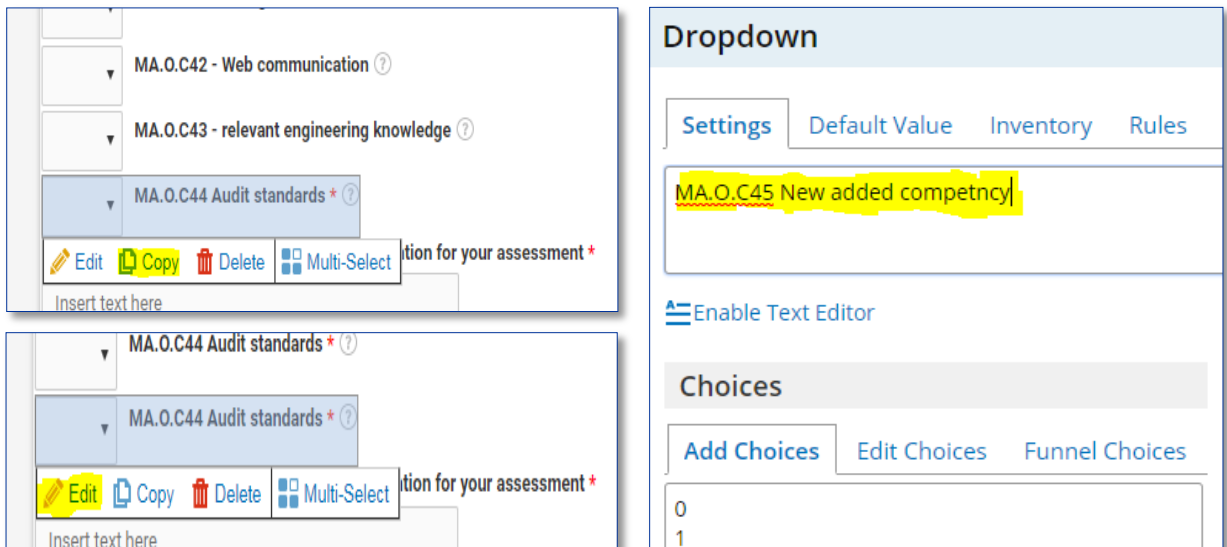
Upute

- Dodajte predmetnu kompetenciju Okviru kompetencija EU-a
- i utvrdite željene razine za relevantne podzadace, u skladu sa svojom odlukom

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

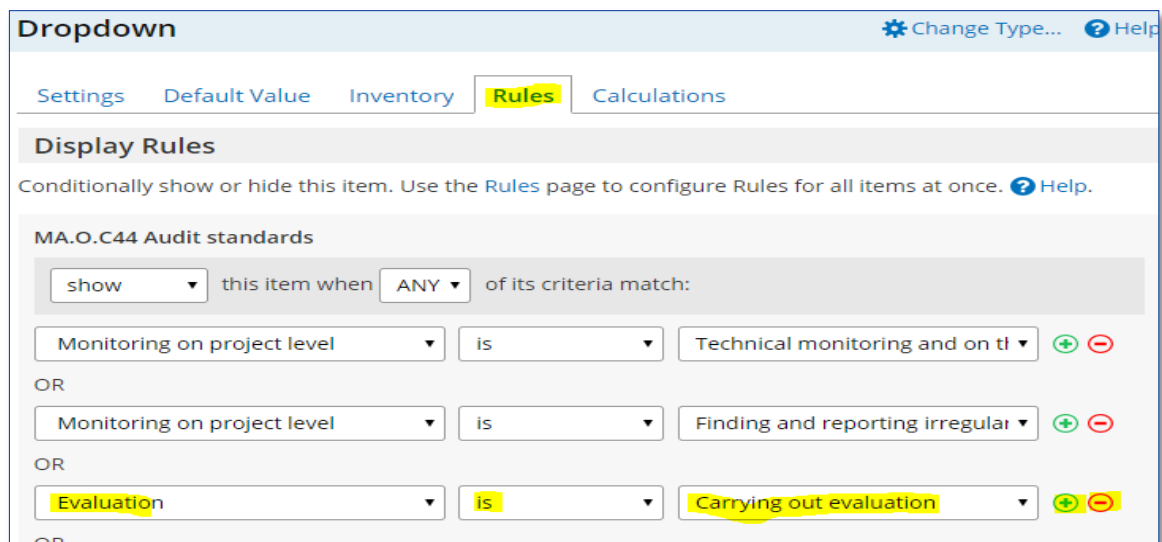
- Prijavite se na Formsite i kliknite gumb „Uredi“ na svojem institucionalnom obrascu.

4. Prolistajte do stranica za samoprocjenu (operativnu/upravljačku/stručnu), stavite pokazivač na posljednju kompetenciju u toj kategoriji i kliknite gumb „Preslikaj”.
5. Stavite pokazivač iznad preslikane kompetencije i kliknite na gumb „Uredi”.
6. Uredite naziv kompetencije kako biste uključili novu kompetenciju (slika na desnoj



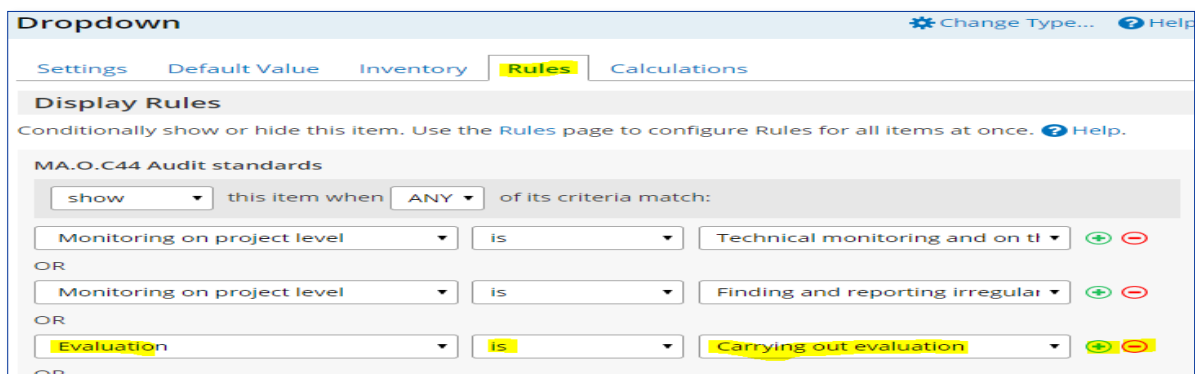
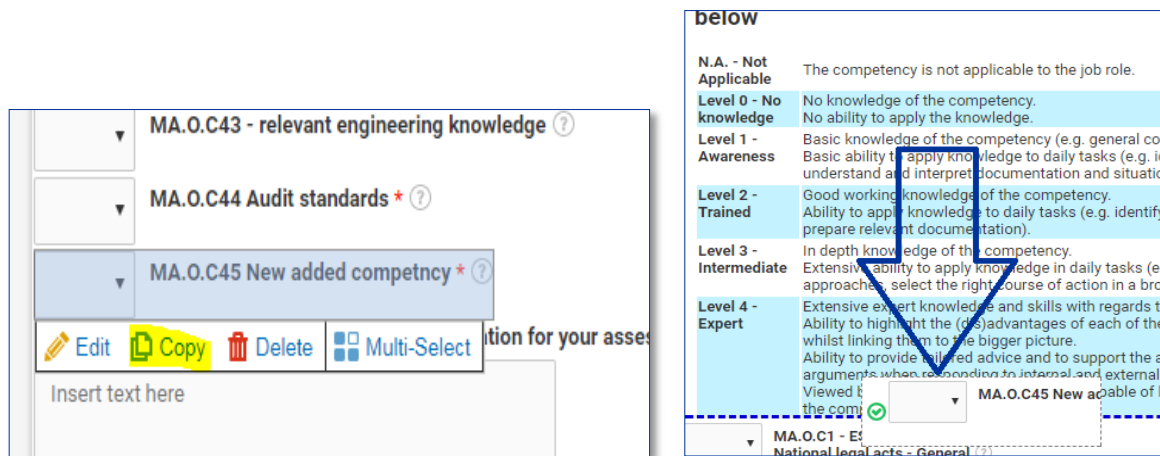
strani)

7. Na gornjoj traci kliknite na „Pravila” i upotrijebite znakove „-” i „+” kako biste novoj kompetenciji dodali/uklonili relevantne podzadake (u skladu s vašim dodanim vrijednostima u Okviru kompetencija EU-a)

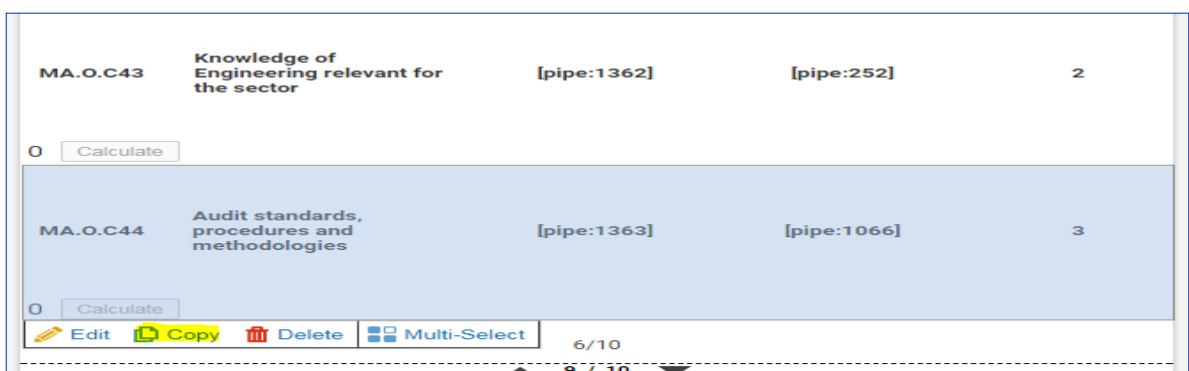


8. Kliknite na zeleni gumb „Spremi”.
9. Zadržite pokazivač iznad nove dodane kompetencije i kliknite na gumb „Preslikaj”.

10. Kliknite na preslikanu kompetenciju pa ju povucite i ispustite u odgovarajući odjeljak Procjene nadređenog službenika (dvije stranice ispod).



11. Kako biste utvrdili željenu razinu nove dodane kompetencije, prolistajte do kategorije koja je relevantna za kompetenciju u odjeljku s rezultatima (operativna/upravljačka/stručna, str. 9. – 10.).
12. Držite pokazivač iznad posljednjeg okvira s rezultatima na stranici i kliknite gumb „Preslikaj”.
13. Zadržite pokazivač iznad okvira s preslikanim rezultatom i kliknite gumb „Uredi”.
14. Uredite pojedinosti o kompetenciji, uključujući željenu razinu kompetencije kako biste uključili novu kompetenciju.
15. Na gornjoj traci kliknite na „Pravila” i potom na znak „+” pored bilo kojeg „pravila” kako biste dodali željeno „pravilo”.



16. Na gornjoj traci kliknite na „Pravila” i upotrijebite znakove „-” i „+” kako biste novoj kompetenciji dodali/uklonili relevantne podzadake (u skladu s vašim dodanim vrijednostima u Okviru kompetencija EU-a)

Napomena: Ako odlučite urediti naziv postojeće kompetencije, zapamtite da morate

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

preispitati povezane željene razine stručnosti u odjeljku s rezultatima i prilagoditi ih.

Calculation				
Settings		Rules		
Font Sizes	Font Family	B	<i>I</i>	<u>U</u>
		<u>A</u>	<u>A</u>	<u>A</u>
MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
table » tbody » tr » td » p				

PRILOG 1.: OKVIR KOMPETENCIJA EU-A

Vidjeti zasebne datoteke

- 1.a Okvir kompetencija za koordinacijsko tijelo
- 1.b Okvir kompetencija za upravljačko tijelo i posredničko tijelo
- 1.c Okvir kompetencija za zajedničko tajništvo
- 1.d Okvir kompetencija za tijelo za ovjeravanje
- 1.e Okvir kompetencija za tijelo za reviziju

PRILOG 2.: PREDLOŽAK PLANA RADA**Stanje:**

Faza	Zadaće	1. mjesec				2. mjesec				3. mjesec			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Prva faza: priprema	Aktivnost 1.1: Imenovanje provedbenog tima												
	Aktivnost 1.2: Osposobljavanje provedbenog tima												
	Aktivnost 1.3: Definiranje sudjelovanja zaposlenika i moguće prilagodbe												
	Aktivnost 1.4: Izrada materijala i predložaka												
	Aktivnost 1.5: Definiranje plana rada												
Druga faza: Samoprocjena	Aktivnost 2.1: Osposobljavanje i komunikacija												
	Aktivnost 2.2: Početak procjene kompetencija												
	Aktivnost 3.3: Samoprocjena zaposlenika												
	Aktivnost 3.4: Procjena zaposlenika koju obavlja nadređeni službenik												
	Aktivnost 2.5: Rezultati procjene i rasprava o rezultatima												
	Aktivnost 2.6: Izrada izvješća o pojedinačnoj procjeni												
Treća faza: analiza i izrada plana za učenje i razvoj	Aktivnost 3.1: Priprema analiza na razini institucije												
	Aktivnost 3.2: Analiza rezultata i određivanje redoslijeda aktivnosti												
	Aktivnost 3.3: Radionica za raspravu o rezultatima												
	Aktivnost 3.4: Izrada plana za učenje i razvoj												

PRILOG 3.: PREDLOŽAK PLANA ZA UČENJE I RAZVOJ

Vidjeti zasebnu datoteku.

PRILOG 4.: PREDLOŠCI ZA ANALIZU NA RAZINI INSTITUCIJE

Vidjeti zasebne datoteke

- 1.a Predložak za analizu za koordinacijsko tijelo
- 1.b Predložak za analizu za upravljačko tijelo i posredničko tijelo
- 1.c Predložak za analizu za zajedničko tajništvo
- 1.d Predložak za analizu za tijelo za ovjeravanje
- 1.e Predložak za analizu za tijelo za reviziju

