



VODIČ ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM

Podgorica, novembar 2017. godine

I. SKRAĆENICE

EU – Evropska unija

EUROSTAT – Evropska statistička kancelarija

TQM – Total quality management

ESMS - EURO SDMX Metadata Structure

ESQRS - ESS Standard for Quality Reports Structure

GSBPM - Generic Statistical Business Process Model

PIFC - Public Internal Financial Control

FMC - Financial management and control

IST – Integrirani sistem za obradu podataka



II. UVOD

Strategija upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku, usvojena 2017. godine, ključni je dokument za određivanje osnovnih elemenata sistema upravljanja kvalitetom, koji se baziraju na Kodeksu prakse evropske statistike.

Vodič za implementaciju Startegije kvaliteta u Zavodu za statistiku (u daljem tekstu *Vodič*), pruža zaposlenima praktične sugestije za implementaciju "*Strategije upravljanja kvalitetom*" i "*Plana za implementaciju TQM modela u Zavodu za statistiku*". *Vodič* je usmjeren na to, da obezbijedi korisne informacije za implementaciju ciljeva upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku. Definisani ciljevi upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku, su elementi TQM modela i prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1. Ciljevi upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku

Ciljevi upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku		Elementi TQM modela
A.	Stroga posvećenost korisnicima i ostalim zainteresovanim stranama	Korisnička orjentisanost
B.	Kvalitetni statistički procesi i proizvodi	Orjentisanost ka procesima
C.	Profesionalna orijentacija zaposlenih	Razvoj i uključivanje zaposlenih
D.	Stalna unaprjeđenja	Stalna unaprjeđenja
E.	Smanjenje opterećenja izvještajnih jedinica	

Kvalitet upravljanja, u opštem smislu obuhvata kvalitet upravljanja statističkim sistemom i procesom proizvodnje, dok u užem smislu garantuje kvalitet statističkog rezultata. Usklađivanje proizvodnih procesa u cijeloj instituciji, formiraju osnov za povećanje produktivnosti i za kontinuiranim poboljšanjem kvaliteta samog statističkog rezultata.

Sistem upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku, oslanja se na Kodeks prakse evropske statistike i principe Upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM), koji predstavljaju zajednički okvir kvaliteta Evropskog statističkog sistema.

Zavod za statistiku, uvođenjem sistema upravljanja kvalitetom, unaprijediće kvalitet statističkih procesa, krajnjih rezultata i zadovoljstvo korisnika. Aktivnosti na stalnom poboljšanju u okviru koherentnog i uređenog sistema dovešće do veće efikasnosti procesa proizvodnje i povećanja kvaliteta, samih statističkih rezultata.

A. STROGA POSVEĆENOST KORISNICIMA I OSTALIM ZAINTERESOVANIM STRANAMA

AKTIVNOSTI definisane Strategijom upravljanja kvalitetom u Zavodu za statistiku za ispunjenje cilja A: *Stroga posvećenost korisnicima i ostalim zainteresovanim stranama*:

Aktivnost 1. Ojačati komunikaciju sa korisnicima podataka u cilju upoznavanja sa korisničkim potrebama;

Aktivnost 2. Veća dostupnost statističkih rezultata korisnicima putem interneta;

Aktivnost 3. Uspostaviti nacionalni sistem izvještavanja o kvalitetu prema korisnicima;

Aktivnost 3. Unaprijediti sistem povjerljivosti i zaštite povjerljivih podataka.

Smjernice za implementaciju cilja A: Stroga posvećenost korisnicima i ostalim zainteresovanim stranama

CILJ A:	Stroga posvećenost korisnicima i ostalim zainteresovanim stranama
Aktivnost A.1.	Ojačati komunikaciju sa korisnicima podataka u cilju upoznavanja sa korisničkim potrebama.
Indikator A.1.1	Relizovano <i>Istraživanje o zadovoljstvu korisnika u 2017. godini</i> (dvogodišnje istraživanje). Za potrebe realizacije <i>Istraživanja o zadovoljstvu korisnika</i> kreiraće se <i>Upitnik za istraživanje o zadovoljstvu korisnika</i> i sprovesti istraživanje.
Obrazloženje	Zavod za statistiku od 2011. godine sprovodi on-line Anketu o zadovoljstvu korisnika, koja se sastoji od 9 pitanja i proizvoljna je za svakog korisnika. Ovo istraživanje predstavlja dobru bazu za unaprjeđenje novog <i>Istraživanja o zadovoljstvu korisnika</i> , koja će se fokusirati na grupu stalnih korisnika statističkih rezultata. Kontinuiranim sprovođenjem <i>Istraživanja o zadovoljstvu korisnika</i> (svake 2 godine) dobiće se bolji uvid u njihove potrebe za statističkim rezultatima i tako unaprijediti sistem zvanične statistike. Rezultat ovog zajedničkog rada je stvaranje pozitivnog imidža Zavoda u javnosti.
Nadležnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Odeljenje za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama podataka; ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka.

<u>Aktivnost A.2:</u>	Veća dostupnost statističkih rezultata korisnicima putem interneta
Indikator A.2.1	Nova zvanična web stranica Zavoda za statistiku i sadržajno i tehničko integrisanje web sajta sa društvenim medijima.
Obrazloženje	<p>Internet je u praksi postao primarni kanal za diseminaciju statističkih rezultata, jer ispunjava opšte potrebe korisnika statističkih podataka. Pruža laku dostupnost i fleksibilnost da sami kreiraju svoj način prezentovanja statistike. Porasla su očekivanja korisnika statističkih podataka u pogledu vizuelnog predstavljanja statistike, kao i tehnologija koje se koriste, naročito zbog intenzivnog korišćenja društvenih medija i mobilnih uređaja.</p> <p>Nova zvanična web stranica treba da obezbijedi korisniku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dinamički prikaz statističkih podataka i korišćenje alata za vizualizaciju i ekstrakciju podataka; • prilagođavanje dizajna zvanične web stranice za prikaz na mobilnim uređajima; • sadržajno i tehničko integrisanje zvanične web stranice sa društvenim medijima; <p>Da bi se postiglo navedeno, neophodno je prije svega izvršiti prelazak na savremenu platformu sa naprednim mogućnostima. Izvršiti reviziju, ažuriranje i restrukturiranje sadržaja na zvaničnoj web stranici.</p> <p>Takođe, pomoću nove zvanične web stranice omogućiti konverziju posjeta kroz ostavljanje kontakt podataka posjetilaca sajta.</p> <p>Redovno sprovesti analize posjetilaca na sajtu kako bi dobili saznanja o broju posjetilaca na sajtu, vremenu koje provedu na sajtu i broja posjećenih strana. Rezultati ovih analiza koristiće se za povećanje broja posetilaca i bolji uvid u njihove korisničke potrebe za statističkim rezultatima.</p>
Nadležnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Odjeljenje za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama podataka; ➤ Odsjek za tehničku podršku statističkom proizvodu.
<u>Aktivnost A.3:</u>	Uspostaviti Nacionalni sistem izvještavanja o kvalitetu prema korisnicima.
Indikator A.3.1	<p>Sistemska povećavanje broja <i>Nacionalnih Izvještaja o kvalitetu prema korisnicima</i> u periodu 2018-2020. Godina. Za potrebe realizacije ovog indikatora potrebno je izraditi „<i>Obrazac za Nacionalni izvještaj o kvalitetu prema korisnicima</i>“ i <i>Uputstvo za popunjavanje „Nacionalnog izvještaja o kvalitetu prema korisnicima</i>“.</p> <p>Za realizaciju ovog indikatora zadužena je Radna grupa za kvalitet koja će do kraja 2017. godine realizovati pet probnih <i>Nacionalnih izvještaja o kvalitetu prema korisnicima</i>.</p>

Obrazloženje	Korisnik ima pravo da bude informisan o kvalitetu statističkog proizvoda. Izvještavanje o kvalitetu za korisnike definisano je osnovnim principima kvaliteta. U tu svrhu Zavod za statistiku je razvio, prvo model metadata, a zatim proširenjem iste uveden je model Izvještaja o kvalitetu za korisnike. Uspostavljanje nacionalnog sistema izvještavanja predstavlja primjenu evropskih standarda na nacionalni nivo. Primjena standarda je predstavlja i predstavljaće kontinuirani proces unaređenja strukture za nacionalno izvještavanje o kvalitetu i posebno na jedinstvone i nedvosmisleno razumjevanje zadatah standarda od strane svih domenskih statistika
Nadležnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Radna grupa za kvalitet; ➤ Odeljenje za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama podataka ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka.
Aktivnost A.4:	Unaprijediti sistem povjerljivosti i zaštite povjerljivih podataka.
Indikator A.4.1	<p>Definisana jasna uputstva i procedure o sistemu povjerljivosti i zaštiti povjerljivih podataka. Za realizaciju ovog indikatora potrebno je definisati <i>Proceduru o načinu korišćenja individualnih statističkih podataka, bez identifikatora u naučno-istraživačke svrhe i Uputstvo o regulisanju načina čuvanja eksterne memorije sa podacima iz administrativnih izvora u Zavodu za statistiku.</i></p> <p>Za realizaciju ovog indikatora zadužen je Odsjek za nacionalnu koordinaciju i Odsjek za tehničku podršku statističkom proizvodu</p>
Obrazloženje	<p>Povjerljivost informacija davalaca podataka je najbitniji element svakog statističkog sistema, a Zavod za statistiku vrlo ozbiljno i predano preuzima ovu odgovornost. Ovo potvrđuje nedavno potpisan dokument „<i>Izjava o posvećenosti jačanju povjerenja visokih predstavnika Vlade u zvaničnu statistiku</i>“ (eng. Commitment of Confidence), gdje je Zavod za statistiku, na ovaj način povećao kredibilitet i povjerenje u zvaničnu statistiku Crne Gore.</p> <p>U Zavodu za statistiku, za povjerljivost i zaštitu podataka, za potrebe zvanične statistike, postoji sveobuhvatno zakonodavstvo, kako bi se obezbijedio okvir za funkcionisanje bezbjednosnog sistema. Na osnovu Zakona o zvaničnoj statistici i sistemu zvanične statistike donešen je <i>Pravilnik o čuvanju statističkih podataka</i> („Sl.list Crne Gore“, br. 47/12 od 7. septembra 2012. godine) čime je uređen način, vrijeme, tehnički uslovi i organizacija čuvanja statističkih podataka, radi sprječavanja njihovog uništavanja, otuđivanja i neovlašćenog korišćenja.</p> <p>Usvajanjem dvije nove procedure:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Procedure o načinu korišćenja individualnih statističkih podataka , bez identifikatora, u naučno-istraživačke svrhe i</i> ➤ <i>Uputstva o regulisanju načina čuvanja eksterne memorije sa podacima iz administrativnih izvora u Zavodu za statistiku,</i> <p>definisace se način korišćenja individualnih podataka bez identifikatora, njihova zaštita i skladištenje.</p>
Nadležnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Odeljenje za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama podataka; ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka; ➤ Odsjek za tehničku podršku statističkom proizvodu.

B. KVALITETNI STATISTIČKI PROCESI I PROIZVODI

AKTIVNOSTI definisane Strategijom kvaliteta Zavoda za statistiku za ispunjenje cilja B: *Kvalitetni statistički procesi i proizvodi*

Aktivnost 1. Definirati projektni zadatak, za uvođenje GSMPM modela, u Zavodu za statistiku;

Aktivnost 2. Formirati tim za uvođenje GSMPM modela, u Zavodu za statistiku;

Aktivnost 3. Uspostavljanje i implementacija Politike revizije;

Aktivnost 4. Razvijati implementaciju IST –a u Zavodu za statistiku;

Aktivnost 5. Razvijati sistem unutrašnje kontrole i njegovu dalju implementaciju;

Aktivnost 6. Razvijati sistem upravljanja projektima.

Smjernice za implementaciju cilja B: *Kvalitetni statistički procesi i proizvodi*

CILJ B:	Kvalitetni statistički procesi i proizvodi
Aktivnost B.1.	Definirati projektni zadatak i formirati tim, za uvođenje GSMPM modela, u Zavodu za statistiku;
Indikator B.1.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektni zadatak o primjeni GSBPM modela; ➤ Formirati tim za uvođenje GSMBM modela u Zavodu za statistiku;
Obrazloženje	<p>Uspostavljanje kvaliteta u statističkoj proizvodnji je veoma složen proces, koji podrazumijeva integraciju statističkog sistema Crne Gore. Integracija u ovom smislu podrazumijeva primjenu istog modela kvaliteta u svim procesima statističke proizvodnje, GSBPM modela.</p> <p>Generički model statističkog poslovnog modela - GSBPM (eng. Generic Statistical Business Process Model) je model koji definiše i opisuje statističke procese na koherentan način. Primjenom ovog modela mogu se uporediti i označiti procesi unutar i između institucija (proizvođača zvanične statistike) i na taj način donijeti bolje odluke o proizvodnim procesima i organizaciji resursa. Namijenjen je svim statističkim aktivnostima, koje se sprovode prilikom statističke proizvodnje. Može se primjenjivati kod svih istraživanja, nezavisno od izvora podataka (anketnih istraživanja, popisa stanovništva, administrativnih evidencija, kompilacija i ostalih kombinovanih izvora podataka) za opisivanje i ocjenu kvaliteta statističke proizvodnje.</p> <p>GSBPM model nije osmišljen kao strogo zadat okvir u kojem se svi koraci moraju primjenjivati istim redosljedom, već kao model koji identifikuje korake u statističkoj proizvodnji, kao i međuzavisnosti između njih.</p> <p>Model između ostalog obuhvata sljedeće:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ upravljanje kvalitetom – ovaj proces uključuje mehanizme za ocjenu i kontrolu kvaliteta. Prepoznaje važnost ocjenjivanja i povratnih informacija tokom statističke proizvodnje; ➤ upravljanje metapodacima – metapodaci se pripremaju i obrađuju unutar svake faze, zbog čega je neophodna povezanost sa sistemom metadata; ➤ upravljanje statističkim okvirom – uključuje razvoj standarda, metodologije, koncepata i klasifikacija koji se primjenjuju kroz statističku proizvodnju; ➤ upravljanje statističkim programom (aplikacijom) – uključuje kontrolu i nadzor definisanih zahtjeva za proizvodnju podataka, kao i nastalih promjena prilikom korišćenja različitih izvora podataka kroz sve statističke domene; ➤ upravljanje znanjem – označava ponavljanje statističkih procesa, uglavnom održavanjem procesne dokumentacije; ➤ upravljanje podacima – uključuje nezavisnost statističke proizvodnje, sigurnost podataka i vlasništvo nad podacima; ➤ upravljanje podacima iz statističke proizvodnje - uključuje upravljanje podacima i metapodacima iz svih dijelova statističkog poslovnog procesa i o njima daje informacije; ➤ upravljanje korisnicima – uključuje opšte marketinške aktivnosti, saradnja sa korisnicima. <p>Sam model opisuje i definiše skup poslovnih procesa koji su potrebni za proizvodnju zvanične statistike. Pruža standardni okvir i usklađenu terminologiju u cilju modernizacije statističke proizvodnje. Koristi se za integraciju podataka i standarda metapodataka, pruža smjernice za procesnu dokumentaciju, za usklađivanje statističke računarske infrastrukture i obezbjeđuje okvir za procjenu kvaliteta procesa i poboljšanja.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležno je:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije i ➤ Rukovodioci organizacionih jedinica.
<u>Aktivnost B.2:</u>	Uspostavljanje Politike revizije;
Indikator B.2.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Politika revizije; ➤ Procedura o neplaniranim revizijama; ➤ Uputstvo za pripremu i objavljivanje Kalendara objavljivanja statističkih podataka;
Obrazloženje	<p>Politika revizija utvrđuje opšta pravila revizija objavljenih rezultata zvanične statistike, oblike informisanja korisnika u vezi sa mogućim uzrocima revizija, kategorizaciju revizija i dokumentaciju, koja pokriva sve aspekte revizija. Važno je naglasiti da se revizije sprovode u interesu korisnika, jer je primarni cilj statistike da blagovremeno</p>

	<p>obezbjedi podatke, koji su pouzdani u onoj mjeri koliko to dozvoljavaju raspoloživi izvori podataka. Usvajanjem dvije nove procedure:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Procedura o neplaniranim revizijama;</i> ➤ <i>Uputstvo za pripremu i objavljivanje Kalendara objavljivanja statističkih podataka;</i> <p>definisace se način primjene Politike ravizija.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Radna grupa za izradu "Politike revizija"; ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka; ➤ Odjeljenje za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama podataka; ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije.
Aktivnost B.3:	Razvijati implementaciju IST -a u Zavodu za statistiku;
Indikator B.3.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razvijen i implementiran IST za sva statistička istraživanja;
Obrazloženje	<p><i>Integrirani sistem za obradu podataka - IST</i> je jedna .net aplikacija i jednostavna baza metadeta baza podataka. Ove dvije podjednako važne komponente funkcionišu sa velikim brojem različitih baza podataka koje sadrže individualne i agregirane podatke.</p> <p>IST.net aplikacija je interpreter. Ona čita podatke IST metabaze, koji predstavljaju opis svake aplikacije i na osnovu pročitanih podataka generiše i izvršava u realnom vremenu svaku fazu statističkog istraživanja ili nekog projekta, od unosa podataka do njihove diseminacije.</p> <p>S obzirom da je IST razvijen na osnovama GSBPM modela, a svaki modul IST-a predstavlja jednu fazu iz GSBPM modela, buduće aktivnosti statističkog sistema odnosiće se na implementaciju GSBPM modela na nivou statsitičkog istraživanja kroz IST.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležno je:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odsjek za informaciono-komunikacione tehnologije; ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Rukovodioci sektora i organizacionih jedinica.
Aktivnost B.4:	Razvijati sistem unutrašnje kontrole i njegovu dalju implementaciju;
Indikator B.4.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ FMC pravilnik; ➤ Strategija upravljanja rizicima; ➤ Registar rizika;
Obrazloženje	<p>Sistem planiranja i instrumenti kontrole u Crnoj Gori regulisan je: Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru („Sl.list Crne Gore“, br. xxxxxx) koji uređuje sistem unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Crne Gore, koji obuhvata finansijsko upravljanje i kontrolu i unutrašnju reviziju. Zakonom se utvrđuje metodologija, standardi i druga pitanja od značaja za</p>

uspostavljanje, razvoj i sprovođenje sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru.

Unutrašnja finansijska kontrola javnog sektora (eng. Public Internal Financial Control - PIFC) je pojam i koncept razvijen od strane Evropske komisije, kako bi pomogao razumijevanju i implementaciji dobro razvijenog i efikasnog sistema unutrašnjih kontrola u procesu pristupanja Evropske unije.

Cilj ovog koncepta je da osigura da se javnim sredstvima dobro upravlja (i nacionalnim i EU fondovima), kao i da se troškovi kontrolišu na efikasan način i da obezbijedi vrijednost za novac poreskim obveznicima. Obuhvata sve sisteme unutrašnje kontrole i procedure u javnim subjektima i pomaže u obezbjeđenju razumnog uvjeravanja da se javna sredstva troše na odgovarajući način i da ostvaruju vrijednost za novac.

U Zavodu za statistiku formiran je radni tim koji uspostavlja sistem planiranja i instrumente kontrole preko PIFC koncepta. Osnovni principi unutrašnje kontrole zasnivaju se u dobro uspostavljenim organizacionim tehnikama i praksama, koje se izvode iz načina na koji rukovodstvo vodi određenu aktivnost, program i projekat i integrisane su u proces upravljanja.

FMC¹ Pravilnik internih procedura i ostale dokumentacije

predstavlja metodološki vodič finansijskog upravljanja i kontrole Zavoda za statistiku i mijenja se po potrebi kako bi zadovoljio karakteristike, okolnosti i zahtjeve PIFC modela. Zavod za statistiku razvija sopstvena interna pravila i procedure i iste uključuje u FMC Pravilnik internih procedura. Prvi put FMC Pravilnik internih procedura i ostale dokumentacije“ objavljen je u novembru 2012. godine, a revidirana verzija dokumenta pripremljena je u martu 2015. godine. Cilj revizije je ukazivanje na potencijalne razlike u procesu poslovanja radi postizanja ciljeva definisanih strateškim aktima institucije.

Strategija upravljanja rizicima postavlja okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima, kao neophodnog elementa dobrog upravljanja, što je od izuzetne važnosti i za Zavod za statistiku. Upravljanje rizicima se definiše kao postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti, koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni. Upravljanje rizikom nije linearan proces, već prije predstavlja niz međusobno povezanih elemenata između kojih mora da postoji ravnoteža, da bi upravljanje rizicima bilo efektivno.

¹ eng. Financial management and control

	<p>Registar rizika, proizilazi iz Strategije kao spisak ciljeva, rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegov kontinuiran pregled i ažuriranje, u cilju toga određeni su koordinatori na nivou organizacionih jedinica.</p> <p>Cilj uspostavljanja sistema planiranja i kontrole u Zavodu za statistiku je da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva, misije i vizije Zavoda za statistiku kroz sistem unutrašnje kontrole, adekvatno uspostavljenog, odnosno kroz stvaranje okruženja, koje doprinosi većem kvalitetu i rezultatima svih aktivnosti, na svim nivoima.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka; ➤ Radna grupa za uspostavljanje FMC-Pravilnika internih procedura i ostale dokumentacije; ➤ Radna grupa za uspostavljanje Registara rizika na nivou Zavoda za statistiku.
Aktivnost B.4:	Razvijati sistem upravljanja projektima:
Indikator B.4.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedura za službena putovanja u GRANT programu; ➤ Uputstvo za pripremu i implementaciju GRANT programa; ➤ Uputstvo o finansijskom poslovanju u GRANT programu; ➤ Uputstvo za javne nabavke u GRANT programu.
Obrazloženje	<p>Kao važan temelj za efikasnu implementaciju međunarodnih statističkih projekata, oformljeno je posebno odjeljenje i tim u Zavodu za statistiku. Odjeljenje vrši poslove koji se odnose na: pripremu, implementaciju, upravljanje i praćenje međunarodnih statističkih projekata u okviru Zavoda za statistiku. Koordinira projektima u okviru sistema zvanične statistike, organizuju pripremu i ažuriranje baze podataka iz djelokruga rada odjeljenja, kao i održavanje i ažuriranje arhive finansijske i administrativne dokumentacije međunarodnih statističkih projekata. Brine o tome da je svaki trošak opravdan stvarnom potrebom i predviđen prethodnom kontrolom.</p> <p>Upravljanje i praćenje međunarodnih statističkih projekata u oblasti zvanične statistike, podrazumijeva finansijsku i koordinacionu podršku u proizvodnji novih rezultata zvanične statistike. Sistematizovanim upravljanjem projektima kontinuirano se prati realizacija i ispunjenje planova, pri tom projektni plan služi kao sredstvo komunikacije. Dokumentuju se radovi i rezultati, odgovorno se upravlja resursima, što zajednički utiče na unaprjeđenje kvaliteta.</p>

	Usvajanjem procedura za koji regulišu pripremu i implementaciju međunarodnih projekata, uspostavlja se unutrašnja organizacija i komunikacija. Na ovaj način se standardizuje procedura rada i jasno utvrđuje nadležnost i odgovornost za svaki aspekt statističkog procesa. Ovim internim aktima unapređuje se kvalitet upravljanja koji je definisan TQM modelom.
Nadležnost	Za realizaciju ovog indikatora nadležni su: <ul style="list-style-type: none">➤ Odjeljenje za implementaciju međunarodnih projekata;➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije.

C. PROFESIONALNA ORJENTACIJA ZAPOSLENIH

AKTIVNOSTI definisane Strategijom kvaliteta Zavoda za statistiku za ispunjenje cilja C:
Profesionalna orijentacija zaposlenih

Aktivnost 1. Definirati Program obuke na nacionalnom i međunarodnom nivou i obezbijediti prisustvo zaposlenih;

Aktivnost 2. Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih;

Aktivnost 3. Razviti sistem interne komunikacije na svim nivoima;

Aktivnost 4. Intenzivirati saradnju sa univerzitetima i širom naučno-istraživačkom zajednicom u cilju edukacije zaposlenih na studijskim programima u oblasti zvanične statistike.

Smjernice za implementaciju cilja C: *Profesionalna orijentacija zaposlenih*

CILJ C:	Profesionalna orijentacija zaposlenih
Aktivnost C.1.	Definirati Program obuke na nacionalnom i međunarodnom nivou i obezbijediti prisustvo zaposlenih;
Indikator C.1.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kalendar obuka sa nacionalnim i međunarodnim treninzima i kursovima u oblasti zvanične statistike; ➤ Redovno prisustvo zaposlenih Zavoda za statistiku na obukama u okviru ESS i drugih statističkih organizacija i institucija iz stručnih statističkih oblasti.
Obrazloženje	<p>Osposobljavanje i učenje zaposlenih u zvaničnoj statistici, su ključni za razvoj statističkog sistema, jer zaposleni na taj način uče i razvijaju svoje kompetencije u cilju uspješne proizvodnje rezultata zvanične statistike. Obuke u svim oblastima statistike, su neophodni alat za dalji razvoj i usavršavanje. Usklađivanje, poznavanje i informacije o novim statističkim metodama i softverima, posebno su važni za proizvodnju kvalitetnih rezultata zvanične statistike.</p> <p>Učestvovanje na seminarima, radnim sastancima, radnim grupama i drugim obukama u okviru ESS omogućuje učesnicima upoznavanje s postojećom pravnom tekovinom, problemima i rješenjima za njenu implementaciju, kao i inpute za razvoj nove legislative. Učesnici imaju priliku da izraze svoje mišljenje u izradi novih propisa EU, pruže dalju i čvršću integraciju u ESS, prate razvoj u različitim područjima statistike, stiču stručno znanje, kao i učestvuju u pripremi novih istraživanja i elaboraciji novih statistika.</p>

	<p>Zaposleni pohađaju Evropski statistički program obrazovanja, tzv. ESTP kurseve i kurseve koje organizuje Uprava za kadrove Crne Gore. Osim navedenog, iz djelokruga svog poslovanja zaposleni učestvuju na međunarodnim i nacionalnim stručnim radnim sastancima i konferencijama.</p> <p>Stožiranje u EUROSTAT-u ili nacionalnom statističkom zavodu zemalja članica je oblik treninga u kojem službenici imaju mogućnost za temeljno izučavanje Evropskog statističkog sistema i za dobijanje sveobuhvatnog uvida u funkcionisanje cijelog statističkog sistema i definicija različitih područja statistike. Stažiranje obično traje tri do pet mjeseci.</p> <p>Na osnovu potreba zaposlenih za usavršavanjem, neophodno je kreirati Program obuke na nacionalnom i međunarodnom nivou u oblasti zvanične statistike.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Služba za opšte, kadrovske poslove i finansije; ➤ Odjeljenje za implementaciju međunarodnih projekata; ➤ Odjeljenje za međunarodnu saradnju i evropske integracije.
Aktivnost C.2:	Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih;
Indikator C.2.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Priprema Upitnika za istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih; ➤ Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih
Obrazloženje	<p>Ljudski faktor je najvažniji resurs u Zavodu za statistiku i važnost zadovoljstva zaposlenih predstavlja, jedan od bitnih elemenata uspješnosti institucije. Zato u cilju motivacije i zadovoljstva zaposlenih, potrebno je pratiti nivo zadovoljstva zaposlenih u kontinuitetu i sprovesti <i>Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih</i> svake druge godine.</p> <p>Realizacija ovog istraživanja biće u nadležnosti <i>Odeljenja za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama podataka</i>, koje će u saradnji sa menadžmentom definisati Upitnik za njegovo sprovođenje.</p> <p>Zavod za statistiku, prepoznaje važnost zadovoljstva zaposlenih, zato je u proteklom periodu organizovao višednevni seminar „<i>Team Building</i>“, čiji je cilj bio izgradnja i jačanje timova kroz društvene aktivnosti i razvijanje pozitivnog takmičarskog duha. Ovim seminarom podstaknute su pozitivne vrijednosti o poslu, što direktno utiče na harmonične odnose, proširena je svijest o važnosti dobrih kolegijalnih odnosa, zaposleni su motivisani pozitivnom timskom kulturom, koja ima za cilj veću posvećenost zaposlenih u kompaniji.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ podataka;

Nadležnost	Za realizaciju ovog indikatora nadležni su: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odeljenje za diseminaciju i upravljanje statističkim bazama ➤ Odeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije
Aktivnost C.3:	Razviti sistem interne komunikacije na svim nivoima;
Indikator C.3.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poslovnik o radu užeg kolegijuma Zavoda za statistiku; ➤ Poslovnik o radu stručnog kolegijuma Zavoda za statistiku.
Obrazloženje	<p>Komunikacija je jedna od najbitnijih i najosnovnijih funkcija Zavoda za statistiku. Poslovni odnosi nijesu mogući bez komunikacije, pa zato je dobra komunikacija sastavni dio ljudskih odnosa i uspješnog poslovanja.</p> <p>U Zavodu za statistiku komunikacija je uspostavljena poslovnima, kojima se uređuje organizacija i način rada i druga pitanja značajna za rad Zavoda za statistiku:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poslovnik o radu užeg kolegijuma Zavoda za statistiku (br. 01-3465 od 6. XI 2014.); ➤ Poslovnik o radu stručnog kolegijuma Zavoda za statistiku (br. 01-3462 od 6. XI 2014.).
Nadležnost	Za praćenje ovog indikatora nadležno je: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije.
Aktivnost C.4:	Intenzivirati saradnju sa univerzitetima i širom naučno-istraživačkom zajednicom u cilju edukacije zaposlenih na studijskim programima u oblasti zvanične statistike.
Indikator C.4.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Učešće zaposlenih u događaju „Dan istraživanja“ koji se održava na UDG –u 04.aprila (međunarodni dan studenata) ➤ Učešće zaposlenih u EMOS postdiplomskom studijskom programu, namijenjenom za razvoj statističara po profesiji.
Obrazloženje	<p>Zavod za statistiku je jačanje i dalju edukaciju kadra iz oblasti zvanične statistike definisao kao strateški cilj razvoja zvanične statistike za naredni perio, što je i usvojeno od strane Vlade Crne Gore kroz dva strateška dokumenta (Program zvanične statistike 2014-2018. godine i Strategiju razvoja zvanične statistike 2014-2018. godine). U tom smislu, realizacija EMOS postdiplomskog studijskog programa, značajno doprinosi realizaciji strateškog cilja Zavoda za statistiku i napretku administrativnih kapaciteta shodno zahtjevima EUROSTAT-a. U saradnji sa univerzitetima i širom naučno-istraživačkom zajednicom redovno su organizovani Dani statistike, Dan istraživanja i Škola statistike. Takođe, Zavod za statistiku finansira zainteresovane zaposlene, u cilju daljeg usavršavanja na magistarskim i doktorskim studijama iz oblasti zvanične statistike.</p> <p>Zavod za statistiku formalizovao je saradnju sa dva Univerziteta (Univerzitetom Donja Gorica i Univerzitet Crne Gore) s ciljem razmjene podataka i edukacije studenata o zvaničnoj statistici Crne Gore.</p>

D. STALNA UNAPRJEĐENJA KVALITETA STATISTIČKOG PROIZVODA

AKTIVNOSTI definisane Strategijom kvaliteta Zavoda za statistiku za ispunjenje cilja D:
Stalna unaprjeđenja kvaliteta statističkog proizvoda

Aktivnost 1. Uspostaviti "BAZU KVALITETA", kroz unaprijeđenje strukture metapodataka koja će sadržati sve potrebne elemente za izradu nacionalnih Izvještaja o kvalitetu za proizvođače i korisnike;

Aktivnost 2. Razviti instrumente i sistem obuka za izradu nacionalnog *Izvještaja o kvalitetu za korisnike i proizvođače*;

Aktivnost 3. Unaprjeđenje kvaliteta zvanične statistike kroz definisane stubove metapodataka.

Smjernice za implementaciju cilja D: *Stalna unaprjeđenja kvaliteta statističkog proizvoda*

CILJ D:	Stalna unaprjeđenja kvaliteta statističkog proizvoda
Aktivnost D.1.	Uspostaviti "BAZU KVALITETA", kroz unaprijeđenje strukture metapodataka koja će sadržati sve potrebne elemente za izradu Nacionalnih Izvještaja o kvalitetu za proizvođače i korisnike.
Indikator D.1.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uspostavljena "BAZA KVALITETA" kroz unaprijeđen sistem metapodataka; ➤ Proširiti postojeću ESMS strukturu referentnih metapodataka u EQRS strukturu. Ista će biti glavni input za "BAZU KVALITETA" koja će sadržati potrebne elemente za izradu Izvještaja o kvalitetu.
Obrazloženje	<p>Model izvještavanja o kvalitetu-baza metapodataka, dostupan je korisnicima od 2011. godine. Ovaj model metabaze je izrađen u skladu sa EURO SDMX Metadata Structure (ESMS) standardom. Bazu metapodataka činili su referentni metapodaci koji su u skladu sa međunarodnim standardima za metapodatke, opisuju i definišu sadržaj statističkih podataka. Sastojali su se od 21 modula metapodataka. Ovaj model se primjenjivao samo kod istraživanja koja se sprovede u Zavodu za statistiku.</p> <p>Izmjena relevantnih EU regulativa iz oblasti izvještavanja o kvalitetu uslovlila je proširenje ESMS strukture referentnih metapodataka sa EQRS strukturom i zajedno čine SIMS v2.0 strukturu. Dodatno proširenje sa podacima iz Godišnjeg plana i Kalendara čine „bazu kvaliteta”, koja sadrži sve potrebne elemente za izradu nacionalnih</p>

	<p>Izveštaja o kvalitetu za korisnike. Pored toga, sadržaj BAZE KVALITETA predstavljaće input za Izveštaj o kvalitetu za proizvođače i biće dostupan ovlašćenim osobama. Osnovna namjena ovog Izveštaja je unaprjeđenje procesa rada.</p> <p>Unaprjeđenje BAZE KVALITETA je kompleksan proces i razvijaće se u skladu sa raspoloživim resursima.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka; ➤ Odsjek za informaciono komunikacionu tehnologiju; ➤ Rukovodioci organizacionih jedinica.
Aktivnost D.2:	Razviti instrumente i sistem obuka za izradu nacionalnog Izveštaja o kvalitetu za korisnike i proizvođače:
Indikator D.2.1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumenti za izradu Nacionalnih izvještaja o kvalitetu za proizvođače zvanične statistike; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obrazac (template) za popunjavanje Nacionalnog izvještaj o kvalitetu za proizvođače zvanične statistike; ➤ Uputstvo (explanation notes) za popunjavanje Nacionalnog izvještaj o kvalitetu za proizvođače zvanične statistike; 2. Instrumenti za izradu Nacionalnih izvještaja o kvalitetu za korisnike; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obrazac (template) za popunjavanje Nacionalnog izvještaj o kvalitetu za korisnike; ➤ Uputstvo (explanation notes) za popunjavanje Nacionalnog izvještaj o kvalitetu za korisnike; 3. Priručnik za zaposlene za pripremu Izveštaja o kvalitetu; 4. Stručan kadar obučen za izradu Izveštaja o kvalitetu (obuka statističara shodno relevantnim Uputstvima).
Obrazloženje	<p>Osnov za izradu nacionalnog Izveštaja o kvalitetu za korisnike i proizvođače predstavlja baza kvaliteta. Strukturu obrasca Izveštaja o kvalitetu za korisnike čini ESMS struktura, a za Izveštaja o kvalitetu za proizvođače ESQRS struktura. Obje strukture potrebno je prilagoditi nacionalnim uslovima. Razvijanje Izveštaja o kvalitetu je složen proces i isti se unapređuje vremenom.</p> <p>Nacionalni Izveštaj o kvalitetu za korisnike daje informacije o kvalitetu statističkog rezultata. Izveštaji o kvalitetu za proizvođača su instrument koji služi proizvođaču statistike za praćenje relevantnog skupa indikatora kvaliteta, kroz određeni period i za utvrđivanje područja koje je potrebno poboljšati sa ciljem poboljšanja kvaliteta podataka.</p>

	Naredni korak je izrada upustava za obje vrste izvještaja koji će sadržati jasne smjernice o načinu izrade Izvještaja o kvalitetu za sve statističke domene. Unaprijeđenje uputstva je kontinuiran proces koji ima za cilj razjasniti definicije i koncepte i ispitati teškoće u primjeni.
Nadležnost	Za realizaciju ovog indikatora nadležni su: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odsjek za informaciono komunikacionu tehnologiju; ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Rukovodioci organizacionih jedinica.
Aktivnost D.3:	Unaprijeđenje kvaliteta zvanične statistike kroz definisane stubove metapodataka
Indikator D.3.1	➤ Vidljivost metapodataka proizvođača zvanične statistike
Obrazloženje	<p>Uspostavljanjem GSBPM modela i korišćenjem IST aplikacije (koja je strukturirana na modelu GSBPM modela) stvoriće se, uslovi da proces izvještavanja o kvalitetu bude potpun. Ovo podrazumijeva razvoj baze sistema metapodataka i uključivanje drugih proizvođača zvanične statistike u procesu.</p> <p>Proces razvoja baze sistema metapodataka definisan je kroz tri stuba: Referentni – za ovaj stub neophodno je popunjavanje referentnih metapodataka na nivou statističkog sistema.</p> <p>Statistički - kroz stratističke metapodatke generiše se Godišnji plan zvanične statistike statističkih istraživanja i Kalendar objavljivanja statističkih podataka pružajući sve potrebne informacije o statističkim istraživanjima;</p> <p>Aktivni – metapodaci omogućavaju dnevnu proizvodnju podataka. Formiranjem i korišćenjem aktivnih metapodataka, kreiraćemo bazu koja će nam omogućiti da na jednom mestu pohranimo sve informacije o svim podacima i aplikacijama koje imamo.</p> <p>Neophodno je stvoriti uslove i izgraditi bazu sistema metapodatka Zavoda za statistiku i drugih proizvođača zvanične statistike.</p>
Nadležnost	Za realizaciju ovog indikatora nadležni su: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odsjek za informaciono komunikacionu tehnologiju; ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka; ➤ Drugi proizvođači zvanične statistike.

E. SMANJENJE OPTEREĆENJA IZVJEŠTAJNIH JEDINICA

AKTIVNOSTI definisane Strategijom kvaliteta Zavoda za statistiku za ispunjenje cilja E: *Smanjenje opterećenja izvještajnih jedinica*

Aktivnost 1. Povećati upotrebu podataka iz administrativnih izvora u proizvodnji zvanične statistike;

Aktivnost 2. Uvođenje novih metoda i načina u procesu prikupljanja podataka;

Aktivnost 3. Metodologija za ocjenu opterećenosti izvještajnih jedinica.

Smjernice za implementaciju cilja E: *Smanjenje opterećenja izvještajnih jedinica*

CILJ E:	Smanjenje opterećenja izvještajnih jedinica
Aktivnost E.1.	Povećati upotrebu podataka iz administrativnih izvora u proizvodnji zvanične statistike
Indikator E.1.1	➤ Povećan broj statističkih istraživanja koja koriste administrativni izvor podataka.
Obrazloženje	<p>Zavod za statistiku prepoznaje, kao jednu od ključnih komponenti razvoja, kreiranje novih i usklađivanje postojećih administrativnih izvora sa standardima i metodologijama EU. Ovo je jedan od strateških ciljeva Zavoda za statistiku definisan Strategijom o razvoju zvanične statistike 2014-2018. godine² koja precizira „<i>Veće korišćenje administrativnih izvora u cilju smanjenja troškova i smanjenja opterećenosti izvještajnih jedinica</i>“, stoga je Zavod posvećen ispunjenju ovog cilja i predstavlja prioritet u radu.</p> <p>Posvećenost ovoj aktivnosti zahtijeva formiranje neophodnih elementa za ostvarenje ove komponente. U cilju toga, formiran je Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka, koji u cilju ispunjenja navedene aktivnosti ostvaruje saradnju sa imaocima administrativnih podataka.</p> <p>Prikupljanjem podataka iz administrativnih izvora smanjiće se teret opterećenja na poslovne subjekte i domaćinstva. Ostvorena je saradnja sa imaocima administrativnih izvora (18 potpisanih sporazuma).</p> <p>U cilju propisivanja bližih pravila za korišćenje administrativnih izvora podataka za potrebe zvanične statistike, donešena je „<i>Procedura o korišćenju administrativnih izvora podataka za potrebe zvanične statistike</i>“.</p>

² [http://www.monstat.org/userfiles/file/o%20nama/Strategija%20razvoja%20zvanicne%20statistike%202014%20-%202018%20\(2\)\(1\).pdf](http://www.monstat.org/userfiles/file/o%20nama/Strategija%20razvoja%20zvanicne%20statistike%202014%20-%202018%20(2)(1).pdf)

	U budućem periodu posvećenost ovom cilju će se intenzivirati zbog kreiranja institucionalnog okvira za sprovođenje registarskog Popisa stanovništva.
Nadležnost	Za realizaciju ovog indikatora nadležan je: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odsjek za nacionalnu koordinaciju statističkih izvora podataka
<u>Aktivnost E.2:</u>	Uvođenje novih metoda i načina u procesu prikupljanja podataka.
Indikator E.2.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uvođenje novih metoda i načina u procesu prikupljanja podataka; ➤ Povećan broj statističkih istraživanja koja koriste elektronski sistem prikupljanja podataka;
Obrazloženje	<p>Zavod za statistiku razvija novi elektronski sistem prikupljanja podataka za istraživanja koje šalje izvještajnim jedinicama – poslovnim subjektima u Crnoj Gori. Primjena elektronskih upitnika omogućava izvještajnim jedinicama brzo i lako dostavljanje podataka koji se od njih traže.</p> <p>Elektronski upitnici su sastavni dio unaprjeđenja sistema prikupljanja podataka zvanične statistike, primjenom CAWI³ metode (prikupljanje podataka putem interneta). Trenutno su u primjeni elektronski upitnici za istraživanja iz oblasti statistike Unutrašnje trgovine, Turizma i ugostiteljstva i Energetike.</p> <p>Uvođenje savremenih IT rješenja u svim fazama statističkog procesa je jedan od prioriteta Zavoda za statistiku, i u tom cilju razvio je Integrisani sistem za obradu podataka – IST. U vremenu brzog informacionog napretka, kao i uslova globalizacije, ovo predstavlja neophodnost, kako bi se povećala brzina i kvalitet u prikupljanju podataka, iskoristili novi raspoloživi izvori podataka i pratila nova vizija razvoja zvanične statistike „Big Data“.</p> <p>Zavod za statistiku je pokrenuo inicijativu za razvoj nove vizije zvanične statistike, edukacijom svojih zaposlenih na međunarodnim obukama i treninzima u ovoj oblasti.</p>
Nadležnost	Za realizaciju ovog indikatora nadležni su: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odsjek za informaciono komunikacionu tehnologiju ➤ Odsjek za prikupljanje podataka i ➤ Rukovodioci organizacionih jedinica.
<u>Aktivnost E.3:</u>	Metodologija za ocjenu opterećenosti izvještajnih jedinica
Indikator E.3.1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Godišnje analize opterećenosti izvještajnih jedinica
Obrazloženje	U cilju smanjenja opterećenosti izvještajnih jedinica neophodno je definisati <i>Metodologiju za ocjenu opterećenosti izvještajnih jedinica</i> na godišnjem nivou. Pri izradi metodologije, koristiće se znanje iz statističke teorije i prakse, uz pomoć suvremenih informatičkih alata,

³ eng. Computer-Assisted Web Interview - CAWI

	<p>tako da opterećenost izvještajnih jedinica bude raspoređena što više moguće među populacijom koja se ispituje i to putem odgovarajućih tehnika uzorkovanja. Rezultati dobijeni na osnovu definisane metodologije, korišće se pri izradi analiza opterećenosti izvještajnih jedinica na godišnjem nivou, na osnovu kojih će se pratiti opterećenost i postavljati ciljevi za njihovo smanjivanje tokom vremena.</p>
Nadležnost	<p>Za realizaciju ovog indikatora nadležni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odsjek za statistički uzorak; ➤ Odsjek za statističke registre i klasifikacije; ➤ Odjeljenje za upravljanje kvalitetom i razvoj metodologije; ➤ Rukovodioci organizacionih jedinica.