

## Jasmina Džinić\*

UDK 35.076(038)

**Balanced Scorecard (BSC)**, sustav upravljanja inspiriran modelom cjelovitog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management, TQM*) na temelju kojeg se provodi periodično vrednovanje uspjeha organizacije u postizanju njezinih strateških ciljeva. Riječ je o modelu koji pokazuje na koji način poboljšanja procesa doprinose postizanju strateških rezultata. BSC se obično sastoji od nekoliko stupaca u kojima se navode četiri strateške perspektive bitne za organiziranje strateških ciljeva (perspektiva klijenata, unutarnja perspektiva, perspektiva inovacije i učenja te financijska perspektiva), samo strateški ciljevi organizacije, indikatori za utvrđivanje postignuća ciljeva, aktualni podaci i željeni kratkoročni ciljevi te eventualno dodatni komentari. Ovaj koncept, koji su 1992. razvili Robert Kaplan i David Norton, postigao je veliku popularnost, posebno među organizacijama privatnog sektora, iako se koristi i za mjerenje učinkovitosti organizacija u javnom sektoru. Upozoravajući na specifičnosti upravnih organizacija, neki autori (npr. Jean B. K. Dodor, Rameshwar D. Gupta i Bobbie Daniels ili Paul R. Niven) predlažu posebne, javnom sektoru prilagođene BSC modele te poseban naglasak stavljaju na perspektivu klijenata koja se naziva postignućima službe i zadovoljstvom birača (*Service Efforts Accomplishments and Constituents' Satisfaction*). Budući da u javnim službama ne postoji direktna veza između vrijednosti koju korisnik daje za primljenu uslugu i vrijednosti te usluge odnosno zadovoljstva korisnika, postignuća službe trebaju se vrednovati financijskim mjerenjem, ali i zadovoljstvom birača koje se odražava u rezultatima glasovanja, odluci o mjestu boravka i sličnim pokazateljima. Kaplan i Norton naknadno su dodatno redizajni-

---

\* Dr. sc. Jasmina Džinić, viša asistentica na Katedri za upravnu znanost Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (senior assistant at the Chair of Administrative Science, Faculty of Law, University of Zagreb, e-mail: jdzinic@pravo.hr)

rali izvornu strukturu BSC-a za potrebe upravnih organizacija na način da su joj dodali još tri perspektive: 1) nastale troškove koji uključuju troškove organizacije za postizanje njezine misije te društvene troškove (troškovi regulacijskih tijela koja nadziru i kažnjavaju kršenje propisa o zaštiti okoliša, sigurnosti i zdravlju i koje bi ta tijela trebala nastojati minimizirati), 2) stvorenu vrijednost odnosno koristi koje je organizacija stvorila za građane (koristi od unaprijedenog obrazovanja, smanjenog zagađenja, boljeg zdravlja, manje prenapučenosti i sl.) te 3) legitimizaciju potpore koja se postiže ostvarivanjem ciljeva izvora financiranja upravne organizacije – zakonodavca, građana i poreznih obveznika.

EFQM Excellence Model, model izvrsnosti razvijen 1991. u okviru Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (*European Foundation for Quality Management* – EFQM), neprofitne organizacije koju je krajem 1980-ih osnovalo 14 vodećih europskih trgovačkih društava. Iako je isprva nosio naziv *Business Excellence Model* i bio namijenjen isključivo organizacijama privatnog sektora, nakon nekog vremena počeo se primjenjivati i na javni sektor. EFQM model izvrsnosti ne propisuje standarde na temelju kojih organizacije trebaju djelovati, nego služi kao temelj za samoocjenjivanje, vanjsku evaluaciju te nagrađivanje onih organizacija koje svoju uspješnost temelje upravo na tom modelu. Daljnji korak jest razvoj strategije za unaprjeđenje te razmjena znanja i iskustva među članovima EFQM-a kroz održavanje različitih konferencija, provedbu studija slučaja i drugih aktivnosti, sve sa svrhom poticanja unaprjeđenja kvalitete europskih organizacija. EFQM Excellence Model nudi tri različita instrumenta samoocjenjivanja: brzu provjeru, jednostavan upitnik i utvrđivanje izvrsnosti. Brza provjera (*The Quick Check*) jednostavni je alat za samoocjenjivanje koji se osniva na osam temeljnih načela izvrsnosti (orijentacija na korisnike, orijentacija na rezultate, vodstvo i postojanost svrhe, razvoj i sudjelovanje ljudi, razvoj partnerstva, upravljanje na temelju procesa i činjenica, kontinuirano učenje, inovacija i unaprjeđenje, javna odgovornost). Jednostavan upitnik (*Simple Questionnaire*) nešto je detaljniji instrument samoocjenjivanja koji organizacijama omogućuje da identificiraju svoje jake i slabe točke na temelju devet kriterija (vodstvo, upravljanje ljudskim potencijalima, strategija i planiranje, partnerstvo i resursi te upravljanje procesom i promjenom, zadovoljstvo ljudi, rezultati orijentirani na građane/korisnike, društveni rezultati i ključni rezultati djelovanja). Utvrđivanje izvrsnosti (*Determining Excellence*) vodič je za prvo samoocjenjivanje organizacije. Nakon provedbe samoocjenjivanja organizacija se može prijaviti za program *Committed to Excellence* koji

se sastoji u odabiru triju prioriternih inicijativa za poboljšanje utvrđenih kroz postupak samoocjenjivanja i obvezi njihove realizacije kroz narednih 6–12 mjeseci. Uspješnom provedbom utvrđenih projekata organizacija stječe posebno priznanje. Program *Recognised for Excellence* obuhvaća vanjsko vrednovanje organizacije prema EFQM modelu izvrsnosti na temelju kojeg organizacija dobiva povratnu informaciju o svom djelovanju, plan za napredovanje te međunarodno priznanje svoga truda i dobre prakse. Najvišim stupnjem evaluacije neke organizacije smatra se dodjela nagrade za izvrsnost – *EFQM Excellence Award*. Rigoroznost ocjenjivanja potvrđuje mali broj nagrađenih organizacija te izostanak nagrađenih na natjecanju održanom 2010. godine. Unutar EFQM nagradne sheme razlikuju se tri razine. Najveće priznanje predstavlja *EFQM Excellence Award* koje se dodjeljuje organizacijama koje pokazuju izvrsne i održive rezultate u svim područjima te imaju visoko efektivan i efikasan sustav upravljanja koji se stalno usavršava. Od 2003. finalistima koji su se iskazali u nekom od osam područja izvrsnosti prema EFQM modelu izvrsnosti, ali nisu dobili *EFQM Excellence Award*, dodjeljuje se *EFQM Excellence Prize*. Status finalista, pak, dobivaju organizacije koje su pokazale visoku uspješnost u provođenju utvrđenih strategija i postizanju postavljenih ciljeva prema EFQM modelu izvrsnosti i mogu predstavljati primjer dobre prakse ostalima.

**Europska nagrada za javni sektor** (engl. *European Public Sector Award*, EPSA), prva europska nagrada za kvalitetu namijenjena isključivo organizacijama javnog sektora. Natječaj za dodjelu nagrade za kvalitetu u javnom sektoru na europskoj razini prvi put je raspisan i proveden 2007. u okviru Europskog instituta za javnu upravu (*European Institute for Public Administration* – EIPA). Od tada su održana još tri natjecanja (EPSA 2009., EPSA 2011. i EPSA 2013.). Europsku nagradu za kvalitetu u javnom sektoru podržalo je nekoliko uglednih institucija iz područja javne uprave kao što su Zaklada Bertelsmann (*Bertelsmann Stiftung*), Europska zajednica za javnu upravu (*European Group of Public Administration* – EGPA) i Visoka škola za upravnu znanost u Speyeru, mnoge europske zemlje, Europska komisija te niz privatnih sponzora. EPSA je natjecateljska nagrada koja se dodjeljuje za određene projekte javnih organizacija bilo koje države europskog zemljopisnog položaja sa bilo koje razine vlasti (nacionalne, regionalne, lokalne), a prijaviti se mogu i paneuropski projekti. U natjecanju mogu sudjelovati trgovačka društva i agencije iz javnog sektora te javno-privatna partnerstva na svim upravnim razinama, pri čemu se javne organizacije moraju u cijelosti financirati iz javnih izvora prihoda. Nosi-

telj prijave mora biti institucija javnog sektora, dok ostali partneri mogu biti privatne, mješovite ili nevladine organizacije te akademske institucije. Upravni odbor EPSA-e određuje tematska područja za svako natjecanje u skladu s najvažnijim aktualnim javnim potrebama i pitanjima u Europi. Tako je, primjerice, tema natjecanja održanog 2013. bila *Weathering the storm – Creative solutions in a time of crisis*. Najbolji projekti odabiru se na temelju općih kriterija (inovacija, javni značaj, održivost, utjecaj, kapacitet za učenje i prijenos) i posebnih kriterija po kojima se ocjenjuju projekti prijavljeni za specifično područje. EPSA program završava dvodnevnom simpozijem i svečanom ceremonijom dodjele nagrada tijekom koje nominirani i pobjednici predstavljaju svoje projekte. Nakon okončanja natjecateljskog dijela, najbolji projekti uvrstavaju se u poseban, svima dostupan katalog (*EPSA Project Catalogue*), a razdoblje između dvaju natjecanja namijenjeno je aktivnostima usmjerenima na razmjenu dobre prakse i učenju iz pozitivnih primjera (*Knowledge-Transfer Activities*). Na EPSA natjecanja 2007., 2009., 2011. i 2013. godine ukupno je prijavljeno oko 1000 projekata iz 38 zemalja i institucija EU.

**ISO standardi upravljanja kvalitetom** (engl. *ISO quality management standards*), standardi kvalitete koje razvija Međunarodna organizacija za standardizaciju (*International Organization for Standardization, ISO*). Riječ je o mreži nacionalnih tijela koja utvrđuje međunarodne standarde proizvoda, usluga, sustava, materijala i procesa s ciljem osiguranja njihove sigurnosti, pouzdanosti i kvalitete. Od početka djelovanja 1947. ISO je objavio više od 19.500 međunarodnih standarda. Među njima su i ISO 9000 standardi koji se odnose na različite aspekte upravljanja kvalitetom. ISO 9000 najprije je postao međunarodna preporuka za zahtjeve kvalitete u poslovanju privatnih organizacija, ali je danas upotreba ISO standarda jako raširena i među organizacijama javnog sektora. Standard kojim se postavljaju kriteriji za sustav upravljanja kvalitetom jest ISO 9001:2008. Riječ je o propisivanju kriterija koje sustavi upravljanja kvalitetom trebaju ispuniti, ali ne i načina na koji se oni postižu, što omogućuje prilagodbu tog instrumenta različitim sektorima i kulturama. ISO 9001:2008 temelji se na osam načela upravljanja kvalitetom (orijentacija na korisnike, vodstvo, sudjelovanje ljudi, procesni pristup, sistemski pristup upravljanju, kontinuirano unaprjeđenje, odlučivanje na temelju činjenica, stvaranje partnerstava), s posebnim naglaskom na orijentaciju na korisnike, motivaciju menadžmenta, procesni pristup i kontinuirano usavršavanje. Mogu ga koristiti različite organizacije neovisno o svojoj veličini ili području djelovanja. Koncept se sastoji u provjeri usklađenosti sustava upravljanja kva-

litetom s uspostavljenim standardom, ponajprije interno, ali i uz mogućnost angažiranja korisnika usluga ili vanjskih stručnjaka kao ocjenjivača. Temelj standarda čine četiri glavna dijela koja označavaju glavne procese u organizaciji (odgovornost menadžmenta, upravljanje resursima, realizaciju proizvoda/usluge te mjerenje, analizu i usavršavanje) i strukturirana su oko PDCA kruga. ISO 9001:2008 jedini je standard iz navedene grupe koji može biti certificiran, što organizaciji daje dodatan legitimitet. Budući da se uglavnom primjenjuje u situacijama gdje se sklapaju ugovori, u javnom sektoru certifikacija ISO standarda omogućuje javnim pružateljima usluga dokaz da se mogu uspješno natjecati s privatnim sektorom u pitanjima kvalitete. ISO organizacija ne provodi postupak certificiranja niti kontrolira taj postupak, nego to čine vanjske, uglavnom privatne organizacije. Ipak, radi osiguranja dobre prakse i dosljednosti, ISO organizacija je objavila neobvezujuće smjernice za izdavanje certifikata. Iako certifikacija nije obvezujuća, istraživanja Europskog instituta za javnu upravu (*European Institute of Public Administration – EIPA*) pokazuju da većina organizacija koje primjenjuju ISO standard provode i postupak certifikacije. Širi fokus upravljanja kvalitetom od opisanog standarda daje ISO 9004:2009 koji rukovodećem osoblju pruža smjernice za postizanje održivog uspjeha organizacije. Usmjeren je na potrebe, očekivanja i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana putem sustavnog i kontinuiranog usavršavanja organizacijskog djelovanja. Međutim, za razliku od ISO 9001:2008, ne može biti predmet certifikacije. Osim navedenih, organizacije mogu primjenjivati i druge ISO standarde kvalitete, ovisno o sektoru koji pokrivaju (npr. vođopskrba). Općenito, svi ISO standardi upravljanja temelje se na načelu kontinuiranog usavršavanja. Organizacija ocjenjuje trenutačnu situaciju, utvrđuje ciljeve i razvija politiku, provodi aktivnosti kako bi ostvarila postavljene ciljeve i potom mjeri rezultate. Neke organizacije koriste se ISO standardima kao korektivnom mjerom postojeće situacije utvrđene provedbom samoocjenjivanja na temelju zajedničkog okvira za ocjenjivanje organizacija javnog sektora (*Common Assessment Framework – CAF*) ili provode naknadno samoocjenjivanje radi ocjene uspješnosti primjene ISO standarda.

Istraživanje zadovoljstva korisnika (engl. *user satisfaction survey*), model vanjskog vrednovanja kvalitete radi njezina unaprjeđenja na temelju dobivenih rezultata. U društvenim znanostima istraživanja zadovoljstva korisnika značajnije su se počela koristiti krajem 1970-ih i početkom 1980-ih, posebno u području lokalnih službi. Porast njihove primjene posljedica je i razvoja shvaćanja koncepta kvalitete u smjeru ostvarivanja, pa i nadi-

laženja očekivanja korisnika. Stoga su rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika javnih usluga jedno od čestih polazišta za upravljanje kvalitetom u organizacijama javnog sektora. Naime, ispitivanjem zadovoljstva korisnika organizacije mogu identificirati svoje dobre i loše točke, što im onda predstavlja temelj za poboljšanje. Poduzimanje aktivnosti u skladu s dobivenim informacijama pokazuje njihovu odazivnost zahtjevima korisnika. Prednost je takvih istraživanja što su brza i jeftina te se njima može obuhvatiti široka populacija. Međutim, riječ je o složenom modelu koji zahtijeva stručan i osmišljen pristup prikupljanju, analizi i interpretaciji podataka, sukladno načelima metodologije istraživanja razvijene u društvenim znanostima. S obzirom na veliku mjeru subjektivnosti koja karakterizira ovaj model upravljanja kvalitetom, poželjno je da se on koristi u kombinaciji s drugim modelima. Neki od instrumenata razvijeni za istraživanje zadovoljstva korisnika u javnom sektoru jesu Eurobarometar Europske komisije, Američki indeks zadovoljstva korisnika (ACSI), Kanadski opći instrument mjerenja, Švedski nacionalni barometar zadovoljstva i Barometar kvalitete u Belgiji. Tome treba pridodati i tradicionalne instrumente poput predstavki, pritužbi i konzultacija građana koji također mogu poslužiti kao izvor povratne informacije o kvaliteti usluga i potrebi njezina unaprjeđenja.

**Nagrade za kvalitetu u javnom sektoru** (engl. *public sector quality awards*), instrument unaprjeđenja kvalitete koji se temelji na ideji podizanja kvalitete usporedbom i natjecanjem s drugim organizacijama (*benchmarking*) i učenjem iz tuđeg iskustva (*benchlearning*). Tradicionalno su se nagrade u javnom sektoru dodjeljivale službenicima kao priznanje za njihovu vjernost upravi, a od 1990-ih počinje se nagrađivati i uspješnost čitavih organizacija, njihovih dijelova i organizacijskih timova. Nagrade se mogu klasificirati prema različitim kriterijima: s obzirom na teritorijalnu rasprostranjenost dijele se na međunarodne, regionalne, nacionalne i subnacionalne (lokalne) nagrade; prema opsegu odnosno predmetu djelovanja mogu se podijeliti na nagrade za uspješnost cjelokupne organizacije i nagrade za određeni projekt; ovisno o tome nagrađuje li se organizacija ispunjenjem određenih unaprijed postavljenih kriterija ili se organizacije međusobno natječu, razlikuju se ulazne od natjecateljskih nagrada; ovisno o tome plaća li se kotizacija za sudjelovanje na natjecanju, razlikuju se naplatne od besplatnih nagradnih shema, itd. Neke od najpoznatijih nagrada za kvalitetu u javnom sektoru jesu Nagrada za javnu upravu Organizacije ujedinjenih naroda (*United Nations Public Service Awards – UNPSA*), Europska nagrada za javni sektor (*European Public Sector Award – EPSA*),



njemačka *Speyer* nagrada za kvalitetu i Europska nagrada za inovaciju u javnoj upravi (*European Prize for Innovation in Public Administration*).

**PDCA krug** (engl. *PDCA cycle*), tehnika unaprjeđenja kvalitete koju je 1950-ih godina razvio W. Edwards Deming, pa se naziva i Demingovim krugom. Temelji se na analizi i mjerenju poslovnih procesa kroz četiri u krug povezana koraka koji tvore akronim PDCA (Plan, Do, Check, Act). Prvi korak (planiraj, engl. *plan*) sastoji se od planiranja unaprjeđenja kvalitete tako da se utvrđuju potrebne promjene postojećeg procesa i, u slučaju potrebe, prikupljaju potrebni podaci. Nakon toga slijedi faza (čini, engl. *do*) u kojoj se provodi prije utvrđeni plan odnosno promjene, što se može učiniti i na manjem uzorku radi prvotnog testiranja. Treća faza ciklusa (provjeri, engl. *check*) obuhvaća praćenje učinaka provedenih mjera radi provjere ostvarenja predviđenih poboljšanja. Sastoji se u prikupljanju i bilježenju podataka odnosno traženju povratne informacije od korisnika i klijenata. U posljednjoj fazi (djeluj, engl. *act*) poduzimaju se šire i trajnije mjere na temelju rezultata provedenih promjena. Nakon završetka prvog ciklusa proces se nastavlja na temelju onoga što je naučeno u prvom krugu te se na taj način kontinuirano radi na unaprjeđenju kvalitete. Demingov krug čini konceptijsku osnovu kontinuiranog unaprjeđivanja, što je srž cjelovitog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management – TQM*). Riječ je o filozofiji koja naglašava važnost unaprjeđivanja svih čimbenika (pojedinačno i u njihovoj cjelini) koji su povezani s procesom pretvaranja ulaznih stavaka (*input*) u izlazne stavke (*output*), i to na kontinuiranoj osnovi. Koncept PDCA kruga poslužio je kao temelj za razvoj drugih instrumenata upravljanja kvalitetom, kao što su zajednički okvir za ocjenjivanje organizacija javnog sektora (*Common Assessment Framework – CAF*), ISO standardi, krugovi kvalitete (*quality circles*) i drugi.

**PEST analiza** (engl. *PEST analysis*), metoda na temelju koje se provodi analiza političkog (engl. *political*), ekonomskog (engl. *economic*), socio-kulturnog (engl. *social*) i tehnološkog (engl. *technological*) okruženja organizacije radi provedbe strateškog planiranja u organizaciji. Radi se o analizi uvjeta koji postoje u nekoj lokalnoj zajednici, državi ili široj regiji i predstavljaju kontekst u kojem organizacija djeluje. PEST analizom nastoje se utvrditi prilike i prijetnje koje dolaze iz okoline promatrane organizacije, pa se ona u tom smislu preklapa sa SWOT analizom, a može se s njom i kombinirati. Ponekad se u obzir uzimaju i pravni (engl. *legal*) i ekološki (engl. *ecological*) faktori, pa se onda govori o PESTLE (ili PESTEL) analizi. Koji će se elementi uključiti u analizu, ovisi od slučaja do slučaja odnosno o njihovoj važnosti za određenu organizaciju.

**Program INPULS** (engl. *Programme Impuls*), projekt Udruge gradova u Hrvatskoj započet 2012./2013. u okviru kojeg se prikuplja, objavljuje, ocjenjuje i nagrađuje najbolja praksa u hrvatskoj lokalnoj samoupravi. Program se nastavlja na projekt najbolje prakse koji je 2003./2004. provodio Savez gradova i općina RH na inicijativu Vijeća Europe, a koji nije nastavljen nakon završetka prvog ciklusa. Ciljevi projekta su pronalaženje i isticanje najbolje prakse u lokalnoj samoupravi, povećanje vidljivosti i dokumentiranosti najbolje prakse, poticanje primjene najbolje prakse u drugim jedinicama lokalne samouprave, širenje najboljih primjera kroz obrazovne programe, seminare, radionice te stalna promocija inovativne lokalne samouprave u javnosti. Riječ je o nagradnoj shemi nacionalnog karaktera namijenjenoj svim gradovima u Hrvatskoj koji mogu nominirati praksu svojih upravnih tijela, proračunskih korisnika i trgovačkih društava u kojima imaju većinski udio. Na prvom natjecanju gradovi su mogli prijaviti projekte u nekoliko natjecateljskih kategorija (energetska učinkovitost, poticanje gospodarskog razvoja, predškolski odgoj, suradnja s građanima i civilnim sektorom, zaštita okoliša i prostorno uređenje). Postupak ocjenjivanja provode ocjenjivački odbori sastavljeni od predstavnika jedinica lokalne samouprave koji nisu nominirali projekte u području koje ocjenjuju, predstavnika civilnog društva, stručnjaka iz relevantnog područja i drugih istaknutih pojedinaca. Pritom se kao kriteriji za odabir najboljih praksi uzimaju u obzir inicijativa, relevantnost/učinkovitost, inovativnost i primjenjivost. Drugim riječima, praksa mora biti potaknuta od jedinice lokalne samouprave koja se natječe i biti dokazano relevantna za rješavanje konkretnog problema i/ili učinkovita u postizanju zadanog cilja, mora dokazati novi pristup rješavanju problema te biti pogodna za primjenu u drugim jedinicama lokalne samouprave. Nakon provedbe prvog natjecanja, na kojem je sudjelovalo 27 gradova sa 71 projektom, objavljen je katalog najboljih praksi 2013. sa sažecima svih nominiranih i nagrađenih praksi, a detaljan sadržaj prijava dostupan je na mrežnoj stranici Udruge gradova.

**Reinženjering poslovnog procesa** (engl. *Business Process Reengineering*, BPR), menadžerska tehnika razvijena ranih 1990-ih u privatnom sektoru Sjedinjenih Američkih Država, a Michael Hammer i James Champy definiraju je kao temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim suvremenim mjerilima uspjeha, kao što su trošak, kvaliteta, usluga i brzina. Za razliku od pristupa cjelovitog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management* – TQM), koji se temelji na ideji kontinuiranog, postupnog unaprjeđenja i široke uključenosti zaposlenika u procese podizanja kvalitete,



BPR naglasak stavlja na radikalnu i brzu promjenu koja se nastoji postići u okviru točno određenog razdoblja. Riječ je o intenzivnom, odozgo prema dolje usmjerenom instrumentu čija primjena zahtijeva neprestano sudjelovanje i podršku rukovoditelja organizacije. Ističe se da brzo donošenje odluka podrazumijeva postojanje za to potrebnih podataka te stoga važnu ulogu u procesu reinženjeringa ima upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije. Zbog njegove usmjerenosti na uklanjanje nepotrebnih koraka i procedura kroz preoblikovanje poslovnih procesa, BPR se često uspoređuje sa znanstvenom organizacijom rada (*scientific management*) F. W. Taylora te smatra oblikom neotejlorizma suvremenog doba. U javnom sektoru BPR se primjenjuje u manjoj mjeri nego u organizacijama privatnog sektora. Primjeren je za one organizacije javnog sektora koje mogu jasno izmjeriti troškove operacija u odnosu prema prihodima (npr. porezni odjeli) i one koje su izložene tržišnom natjecanju te se ne suočavaju s procjenom odnosa unaprjeđenja usluge i smanjenja troškova. Radikalne promjene koje uključuju i promjenu organizacijske kulture zahtijevaju prilagodljivost i fleksibilnost koja često nedostaje upravnim organizacijama. Nadalje, pružatelji usluga javnog sektora moraju kontinuirano osiguravati određeni minimum kvalitete koji ne može biti narušen niti u periodu provođenja reinženjeringa. Riječ je o nekim faktorima koji su potaknuli razvoj posebnih okvira za prilagodbu BPR koncepta kontekstu i odrednicama javnog sektora. Kombinacijom modela razvijenih za organizacije privatnog sektora i okvira prilagodbe mogu se postići optimalni rezultati u primjeni ovog modela u javnom sektoru. Međutim, teško je očekivati da će drastične promjene na temelju reinženjeringa poslovnih procesa biti provedene u opsegu koji se postiže u privatnim organizacijama.