



HRVATSKI ZAVOD
ZA ZAPOSŁJAVANJE

STRATEGIJA POSŁOVANJA

HRVATSKOG ZAVODA ZA
ZAPOSŁJAVANJE
2026. – 2030.





HRVATSKI ZAVOD
ZA ZAPOSŁJAVANJE

STRATEGIJA POSŁOVANJA

HRVATSKOG ZAVODA ZA
ZAPOSŁJAVANJE
2026. – 2030.

Zagreb, svibanj 2026.





“

***Upravljanje
promjenama.
Gradnja
karijera.
Pokretač
razvoja.***

”

Sadržaj

1. Uvod	7
O Zavodu	8
Strategija	9
2. Misija, zadaće i vrijednosti Zavoda	10
2.1. Misija Zavoda	11
2.2. Šest temeljnih zadaća Zavoda	12
2.3. Temeljne vrijednosti Zavoda	14
3. Vizija Zavoda do 2030.	16
3.1. Vizija Zavoda	17
3.2. Slogan i vizual	19
4. Analize	22
4.1. Analiza kretanja i projekcija na tržištu rada (2015. - 2030.)	23
4.1.1. Povijesna kretanja (2015. - 2025.)	23
4.1.2. Projekcije 2026. – 2030.	24
4.1.3. Zaključci o očekivanim kretanjima na tržištu rada (2026. - 2030.)	24
4.1.4. OECD-ov pregled tržišta rada i socijalnih politika za Hrvatsku	25
4.2. Analiza vanjskog okruženja (Trendovi do 2030.)	26
4.2.1. Digitalna transformacija i razvoj umjetne inteligencije	26
4.2.2. Zelena tranzicija i održivo gospodarstvo	28
4.2.3. Demografsko starenje i migracije stanovništva	29
4.2.4. Tržišne neusklađenosti i potreba za cjeloživotnim učenjem	31
4.2.5. Promjene u organizaciji rada (rad na daljinu i nove forme zapošljavanja)	33
4.2.6. Geopolitički i ekonomski rizici	34
4.3. SWOT analiza	35
4.3.1. Snage (unutarnje)	36
4.3.2. Slabosti (unutarnje)	36
4.3.3. Prilike (vanjske)	37
4.3.4. Prijetnje (vanjske)	37
5. Strateški ciljevi Zavoda (2026. – 2030.)	39
5.1. Korisnička perspektiva (nezaposleni, zaposleni, poslodavci, partneri) (K)	41
5.1.1. Povećati zapošljivost i održivu zaposlenost korisnika	41
5.1.2. Povećati aktivaciju, dohvat i uključivanje teško zapošljivih i neaktivnih osoba	42
5.1.3. Unaprijediti dostupnost, kvalitetu i pravodobnost usluga	42
5.1.4. Povećati usklađenost kompetencija s potrebama tržišta rada	43
5.2. Procesna perspektiva (P)	44
5.2.1. Unaprijediti učinkovitost posredovanja i usklađivanja ponude i potražnje na tržištu rada	44
5.2.2. Jačati individualizirani pristup i profiliranje korisnika	45
5.2.3. Unaprijediti ciljanost i učinkovitost mjera aktivne politike zapošljavanja	46
5.2.4. Razviti upravljanje temeljeno na podacima i rezultatima	47
5.2.5. Unaprijediti usluge digitalizacijom i standardizacijom procesa	47
5.3. Razvojna perspektiva (R)	48
5.3.1. Razviti digitalne i analitičke kapacitete Zavoda	48
5.3.2. Jačati kompetencije i angažiranost zaposlenika	49
5.3.3. Razvijati organizacijsku kulturu usmjerenu na rezultate i kontinuirano unaprjeđenje	50
5.3.4. Jačati kapacitete za praćenje i predviđanje kretanja na tržištu rada	51
5.4. Financijska perspektiva (F)	52
5.4.1. Povećati učinkovitost korištenja sredstava	52
5.4.2. Povećati učinak ulaganja u mjere aktivne politike zapošljavanja	52
5.4.3. Učinkovito koristiti EU i druge izvore financiranja	53
6. Praćenje provedbe strategije (KPI okvir)	56



Strategija Hrvatskog zavoda za zapošljavanje do 2030.

1. Uvod

Svrha strategije: Ova strategija definira dugoročni plan razvoja Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (dalje: Zavod) do kraja 2030. godine. Izrađena je na temeljima prethodne strategije (2022. – 2025.) i ažuriranih analiza vanjskog okruženja, kako bi usmjerila Zavod u skladu s novim društveno-ekonomskim trendovima te nacionalnim i EU prioritetima. Strategija je izrađena uz uvažavanje stavova i interesa ključnih dionika tržišta rada, uključujući predstavnike poslodavaca, sindikata, obrazovnog sustava i tijela javne vlasti. Dokument služi kao interni ugovor svih dionika Zavoda o zajedničkim ciljevima i načinima njihova ostvarenja.

Uloga Zavoda: Hrvatski zavod za zapošljavanje je javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske, osnovana Zakonom o tržištu rada. Temeljna uloga Zavoda je pružanje usluga posredovanja pri zapošljavanju, savjetovanja i podrške nezaposlenim osobama i poslodavcima, provedba mjera aktivne politike zapošljavanja (APZ) te administracija prava za vrijeme nezaposlenosti. Kao takav, Zavod predstavlja glavnog posrednika na tržištu rada koji djeluje neprofitno u interesu društva i gospodarskog razvoja. Osim navedenih, ključna je i uloga Zavoda kao posredničkog tijela druge razine (PT2) za ESF+, u sklopu koje Zavod ne samo administrira već i sukreira programe, kreira nove mjere aktivne politike zapošljavanja, poput programa „Zaželi“ (koji je najveći socijalni program u državi), vaučera za cjeloživotno obrazovanje, programa koji potiču lokalno zapošljavanje, integraciju umirovljenika na tržište rada i sl. Jedna od važnijih uloga Zavoda je i modernizacija tržišta rada korištenjem sredstava iz EU fondova.

Pravni okvir i izvor sredstava: Djelatnosti, ustroj i upravljanje Zavodom uređeni su Zakonom o tržištu rada i podzakonskim aktima. Financiranje aktivnosti Zavoda osigurano je ponajprije iz državnog proračuna, uz značajnu potporu Europskoga socijalnog fonda Plus (ESF+) i ostalih fondova Europske unije, osobito za projekte modernizacije službi i mjera zapošljavanja. Od 2021. do 2027. Zavod intenzivno koristi sredstva EU-a (npr. Nacionalni plan oporavka i otpornosti – NPOO) za digitalizaciju i programe zapošljavanja, a do 2030. očekuje se da će se nastaviti financiranje u skladu s prioritetima Unije iz nove višegodišnje financijske omotnice.

O ZAVODU

Hrvatski zavod za zapošljavanje javna je ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske, čiji je ustroj, upravljanje i obavljanje djelatnosti uređen Zakonom o tržištu rada.



Namjena

Namjena ovog dokumenta je definiranje strateškog plana Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (u daljnjem tekstu Zavod).



Nastanak

Strateški plan Zavoda za razdoblje 2026.-2030. donesen je kao rezultat procesa strateškog planiranja čiji je predlagatelj Radna skupina za strateško planiranje, a usvaja ga Upravno vijeće na sjednici od 11.6.2026. i kao takav, ovaj dokument postaje obvezujući interni ugovor svih svojih nositelja.



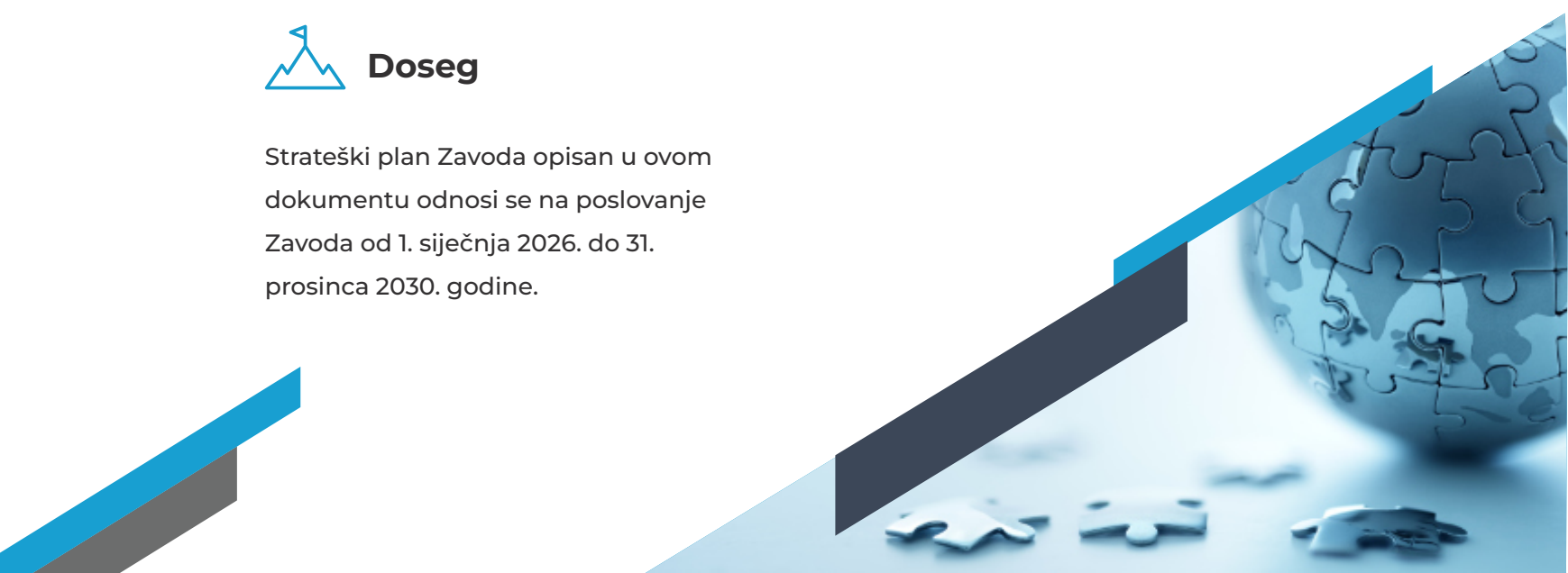
Doseg

Strateški plan Zavoda opisan u ovom dokumentu odnosi se na poslovanje Zavoda od 1. siječnja 2026. do 31. prosinca 2030. godine.



Sadržaj

Kao osnovu za definiranje dugoročnih strateških ciljeva Zavoda, proces strateškog planiranja uključio je proces (re)definicije misije, vrijednosti i vizije; analizu općih kretanja tržišta rada, analizu trenutne pozicije Zavoda na tom tržištu (učinkovitost usluga, opterećenost savjetnika, aktualni portfolio usluga Zavoda te snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje – SWOT analiza). Nakon toga utvrđuju se stvarne, društvene i gospodarske, mogućnosti razvoja i artikuliraju strategija i strateška mapa.



STRATEGIJA





Misija, zadaće i vrijednosti Zavoda

2.1. Misija Zavoda

Misija odgovara na pitanje zašto Zavod postoji i koja je njegova uloga. Misija Zavoda ostaje u bitnome nepromijenjena, ali blago prilagođena u odnosu na prethodno strateško razdoblje te glasi:

„Razvijati potencijale tržišta rada i biti partner u izgradnji karijera, osiguranju kvalificirane radne snage i prava za vrijeme nezaposlenosti, s ciljem postizanja pune zaposlenosti.”

Ova izjava sažima svrhu Zavoda – poticati razvoj ljudi i tržišta rada partnerstvom s građanima i poslodavcima, uz krajnji cilj pune zaposlenosti u društvu.

Misija ili svrha

Misija definira ulogu Zavoda (“zašto postojimo?”).

Za razliku od strategije i ciljeva koji u nekom trenutku mogu biti ostvareni, misija nema “kraj”.

Zavod ispunjava svoju misiju dok god postoji.

MISIJA HRVATSKOG ZAVODA ZA ZAPOSŁJAVANJE

„Razvijati potencijale tržišta rada i biti partner u izgradnji karijera, osiguranju kvalificirane radne snage i prava za vrijeme nezaposlenosti, s ciljem postizanja pune zaposlenosti.”





2.2. Šest temeljnih zadaća Zavoda

Iz misije proizlazi šest osnovnih zadaća Zavoda:

- 1. Unaprjeđivati tržište rada** edukacijom, aktivacijom i posredovanjem pri zapošljavanju
- 2. Osiguravati kvalificiranu radnu snagu** za poslodavce na tržištu rada
- 3. Pridonosi postizanju pune zaposlenosti** u gospodarstvu
- 4. Osigurati nezaposlenim osobama prava tijekom nezaposlenosti** (novčane naknade i dr.)
- 5. Promicati partnerske odnose** sa svima na tržištu rada (nezaposleni, zaposleni, poslodavci, institucije)
- 6. Na način koji je usklađen sa širim politikama Vlade RH i Europske unije** (na nacionalnoj razini aktivno prateći promjene politika u ostalim resorima i usklađujući svoj rad kako bi ih podržao, a na razini EU-a usklađujući se s politikama koje se provode putem EU fondova)

Navedene zadaće definiraju osnovne djelatnosti Zavoda – od posredovanja pri zapošljavanju i aktivne politike zapošljavanja, do suradnje s partnerima i brige za nezaposlene osobe.



2.3. Temeljne vrijednosti Zavoda

Temeljne **vrijednosti** Zavoda predstavljaju načela koja usmjeravaju rad zaposlenika i organizacijsku kulturu Zavoda. Prema strategiji 2026. – 2030., Zavod se u svom djelovanju vodi sljedećim vrijednostima:

- **Usmjerenost na korisnika** – stavljanje potreba nezaposlenih osoba, tražitelja zaposlenja i poslodavaca u središte pozornosti
- **Stručnost** – profesionalno i kompetentno obavljanje poslova uz stalno usavršavanje znanja i vještina
- **Povjerenje** – etično i pouzdano djelovanje koje gradi povjerenje korisnika u Zavod
- **Dostupnost** – osiguravanje da usluge Zavoda budu dostupne svima, pravodobno i na cijelom području Hrvatske
- **Otvorenost** – transparentan rad i otvorena komunikacija s javnošću, spremnost na primanje povratnih informacija i prijedloga
- **Socijalna uključenost i osjetljivost** – poseban senzibilitet za ranjive skupine i promicanje društvene uključenosti u svim aktivnostima

Vrijednosti Zavoda

...načela su koja nas vode. Vrijednosti govore o načinu na koji žive i rade ljudi u Zavodu, što ih razlikuje od drugih i izvor su snage organizacije. Dok misija odgovara na pitanje: „Tko smo, što nam je uloga?“, vrijednosti odgovaraju na pitanje: „Kakvi smo, što nam je važno?“



Navedene vrijednosti ostaju trajna osnova organizacijske kulture Zavoda te će i u idućem razdoblju biti ugrađene u ostvarenje vizije i ciljeva.



USMJERENOST NA KORISNIKA

Posvećeni smo razvoju usluga koje prate potrebe naših korisnika (nezaposlenih osoba, tražitelja zaposlenja, poslodavaca i ostalih dionika). Pružamo usluge informiranja i savjetovanja, provodimo mjere aktivne politike zapošljavanja, utvrđujemo prava za vrijeme nezaposlenosti te smo usmjereni na povećanje učinkovitosti uz racionalno i transparentno trošenje sredstava.



STRUČNOST

Posvećeni smo razvoju vlastitih znanja, vještina i sposobnosti u području priprema za zapošljavanje, zapošljavanja, smanjenja nezaposlenosti, pružanja usluga savjetovanja nezaposlenima i poslodavcima te provjeri i nadogradnji vlastite prakse suradnjom s međunarodnim partnerskim institucijama (engl. benchmarking i benchlearning)



POVJERENJE

Svjesni da svakim svojim postupanjem utječemo na povjerenje naših korisnika, posebno vodimo računa o stalnom osluškivanju povratnih informacija koje dobivamo od pojedinaca i s tržišta rada te unaprjeđujemo svoja predviđanja, planove, mjere i usluge. Proaktivnim pristupom usmjereni smo na trajno poboljšavanje naših kompetencija, sustava i procesa rada.



DOSTUPNOST

Imajući u vidu da nas naši korisnici trebaju kako bismo im pomogli u rješavanju važnih životnih pitanja – prava na rad, osiguravanja egzistencije, kvalitetne radne snage ili stvaranja novih vrijednosti – dostupni smo svima, za sve usluge, prigode i lokacije usklađene s različitim potrebama naših korisnika.



OTVORENOST

U radu smo potpuno otvoreni za javnost, konstruktivno prihvaćajući mišljenja, savjete, kritike i prijedloge poboljšanja. Otvoreno komuniciramo svoje zaključke, planove i inicijative, uključujući u njih različite dionike – od faze analize, planiranja i razrade, preko provedbe, praćenja i izmjena, sve do nadzora i izvještavanja (u različitim statističkim izvještajima, biltenima, izvještajima o provedbi pojedinih projekata i sl.)



SOCIJALNA UKLJUČIVOST I OSJETLJIVOST

Radeći s ranjivim društvenim skupinama i pojedincima trudimo se doprinijeti njihovoj reintegraciji u društvo te u suradnji s partnerskim organizacijama radimo na povećanju socijalne osjetljivosti i inkluzije. U svakodnevnom radu s korisnicima obazrivi smo prema njihovim jedinstvenim životnim okolnostima i mogućnostima, uvidavni prema specifičnim osobnostima, navikama i iskustvima.



**Vizija Zavoda
do 2030.**

3.1. Vizija Zavoda

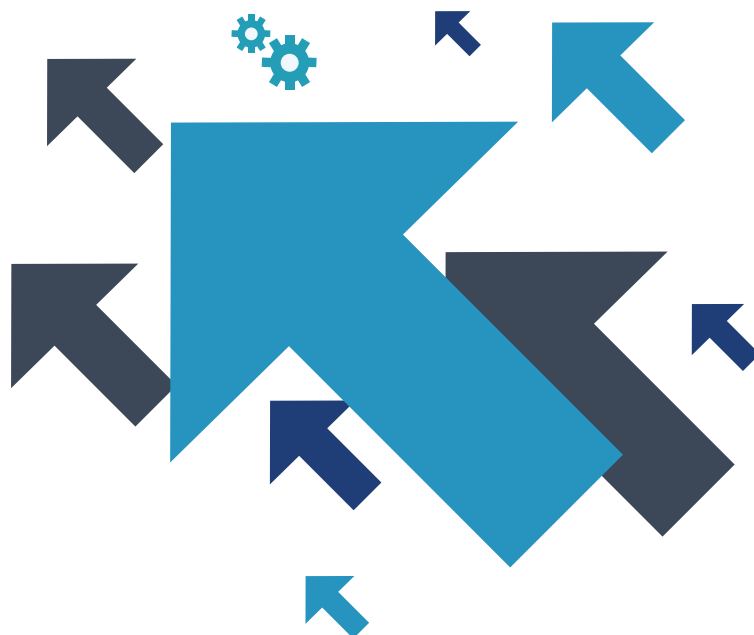
Vizija odgovara na pitanje „Što želimo biti i čemu težimo?” te daje sliku željenoga budućeg stanja Zavoda i tržišta rada. U svjetlu novih trendova (digitalizacija, zelena ekonomija, demografske promjene) i strateških prioriteta, **revidirana vizija Zavoda do 2030.** glasi:

*„Suvremen i proaktivan javni servis rada koji **partnerskim pristupom** prema nezaposlenima, zaposlenima i poslodavcima **jača kompetencije** radne snage i **konkurentnost** hrvatskog tržišta rada te uz pomoć **EU fondova** doprinosi **održivom gospodarskom rastu.**”*

Ova vizija naglašava da Zavod želi biti **moderniziran i inovativan** predvodnik na tržištu rada, koji u suradnji sa svim sudionicima pruža **proaktivne usluge** i potiče razvoj vještina radne snage. Time Zavod doprinosi konkurentnosti domaćeg tržišta rada u uvjetima globalnih promjena te ukupnom održivom razvoju društva. Vizija ujedno odražava kontinuitet cilja **pune zaposlenosti**, ali proširenog fokusom na zapošljivost (kompetencije) i partnerstvo s korisnicima.

Vizija Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

„Suvremen i proaktivan
javni servis rada koji
partnerskim pristupom
prema nezaposlenima,
zaposlenima i
poslodavcima jača
kompetencije radne snage i
konkurentnost hrvatskog
tržišta rada te uz pomoć
EU fondova doprinosi
održivom gospodarskom
rastu.”



1 „Suvremen i proaktivan javni servis rada“

„Suvremen“ označava da Zavod želi biti institucija koja se stalno usklađuje s promjenama u tehnologiji, politici, organizaciji rada i društvu. To uključuje upotrebu digitalnih alata i umjetne inteligencije, online usluge i automatizirane procese, ali i suvremene pristupe savjetovanju, evaluaciji mjera te kontinuiranoj edukaciji i upravljanju zaposlenicima. Zavod teži biti tehnološki visokorazvijena organizacija koja pruža suvremene digitalne usluge, vođena analizama i predviđanjima utemeljenima na podacima. „Proaktivan“ naglašava kako Zavod ne čeka da problemi postanu krize, već ih nastoji predvidjeti i na njih djelovati unaprijed: analizira trendove, prepoznaje rizike (npr. dugotrajna nezaposlenost, zastarijevanje vještina, manjak radnika u određenim sektorima) i pokreće inicijative prije nego nastupi šteta. Pritom se naglašava i javna funkcija Zavoda – on je javna, neprofitna, nacionalna služba koja radi u interesu građana i društva u cjelini, a ne u interesu pojedinoga tržišnog aktera. Izraz „servis rada“ pokazuje da se ne bavi samo nezaposlenima, nego cijelim sustavom rada: ponudom radne snage, potražnjom poslodavaca i pravilima koja oblikuju tržište rada.

2 „Partnerski pristup prema nezaposlenima, zaposlenima i poslodavcima“

Ovdje se u središte stavlja kvaliteta odnosa, a ne samo katalog usluga. Zavod se ne želi postaviti iznad korisnika kao autoritet koji „zna najbolje“, nego kao partner koji s njima zajednički traži rješenja. To znači da s nezaposlenima radi na temelju odnosa povjerenja, dogovorenih obveza i individualnih planova; sa zaposlenima podrškom u mijenjanju karijere, usavršavanjem i zadržavanjem zaposlenosti; s poslodavcima uvažavanjem njihovih potreba, brzim i kvalitetnom uslugom, sukreiranjem obuka i programa. Navođenje triju skupina – nezaposleni, zaposleni i poslodavci – naglašava da se u ovom strateškom razdoblju fokus Zavoda sve više pomiče s „onih koji su na burzi“, na ljude koji žele spriječiti gubitak posla ili napraviti karijerni zaokret te poslodavce koji planiraju zapošljavanje i razvoj svojih radnika. Partnerski pristup podrazumijeva da se ljudi ne tretiraju kao „predmeti obrade“, nego kao subjekti koji imaju svoju odgovornost, znanje o vlastitoj situaciji i legitiman glas u osmišljavanju rješenja.

3 „Jačanje kompetencija radne snage“

Time se jasno poručuje kako je Zavod, u svojoj srži, organizacija koja se bavi razvojem vještina i sposobnosti ljudi, a ne samo administriranjem nezaposlenosti. Kompetencije obuhvaćaju znanja, praktične vještine i stavove koji su potrebni za uspješno sudjelovanje na tržištu rada – od osnovnih digitalnih vještina i profesionalnog znanja, do komunikacijskih, organizacijskih i poduzetničkih sposobnosti. U svijetu u kojem se zanimanja brzo mijenjaju, a nove tehnologije zamjenjuju stare poslove i otvaraju nove, ključno je da radnici mogu učiti tijekom cijelog života. Naglašavanjem „jačanja kompetencija“ vizija pomiče fokus s kratkoročnog „popunjavanja radnih mjesta“ na dugoročnu zapošljivost ljudi: Zavod pomaže pojedincima da steknu kompetencije koje će im omogućiti ne samo pronaći posao danas, nego i prilagođavati se sutrašnjim promjenama. Time se implicitno upućuje i na važnost cjeloživotnog učenja, programa prekvalifikacija, vaučera za obrazovanje i uloge Zavoda u koordinaciji između obrazovnog sustava i gospodarstva.

4 „Konkurentnost hrvatskog tržišta rada“

Ovdje vizija izlazi iz okvira individualnih sudbina i stavlja Zavod u širi ekonomski kontekst. Konkurentno tržište rada znači da poslodavci – domaći i strani – u Hrvatskoj mogu pronaći dovoljno radnika s odgovarajućim vještinama, da se radna snaga može relativno brzo prilagoditi novoj potražnji, da postoje instrumenti za rješavanje manjkova (npr. migracije, aktivacija neaktivnih) i da je cijela struktura rada dovoljno elastična i inovativna. Zavod tu nije pasivni promatrač, nego akter koji uslugama i programima pomaže oblikovati tu konkurentnost: svojim odlukama o tome koga educirati, u kojim sektorima poticati zapošljavanje, kako raditi s poslodavcima i kako usmjeravati mlade, Zavod utječe na to hoće li Hrvatska dugoročno biti privlačno mjesto za investiranje i poslovanje. Ovaj dio vizije jasno povezuje rad Zavoda s nacionalnim ciljevima konkurentnosti i razvojne politike.

5 „Pomoć fondova EU-a“

Korištenje sredstava EU fondova i utjecaj EU fondova na politike tržišta rada sredstvima ESF+ jedan je od temeljnih čimbenika koji omogućuju suvremenost i široki opseg utjecaja Zavoda. Prvi prijedlog EU proračuna od 2028. do 2034. objavljen je 16. 7. 2025. Inicijalno predloženi iznos za Hrvatsku doseže 16,8 milijardi EUR, što je više od 2 milijarde iznad aktualne perspektive 2021. –2027. Konačni iznos bit će utvrđen u pregovorima koji će uslijediti, no svi pokazatelji ukazuju da se očekuje nastavak snažnog EU financiranja u omotnici 2028. – 2034. te Zavod planira aktivno sudjelovati u definiranju programa u novoj omotnici. Programi zapošljavanja financirat će se mjerama APZ-a, programi obrazovanja bit će usmjereni na cjeloživotno (formalno i neformalno) obrazovanje, programi socijalne uključenosti bit će usmjereni na uključivanje djece, osoba s invaliditetom i starijih od 65, a programima usmjerenim na zdravstvo financirat će se specijalizacije zdravstvenih djelatnika na tržištu rada. Kao posredničko tijelo druge razine (PT2) za ESF+, Zavod će nastaviti biti sukreator i administrirati uspješne programe i projekte.

6 „Doprinos održivom gospodarskom rastu“

Ovaj segment pokazuje krajnji smisao svega što je prethodno navedeno. „Održivi gospodarski rast“ ne znači samo povećanje BDP-a, nego rast koji je dugoročno stabilan i otporan, socijalno pravedan i ekološki prihvatljiv. Zavod doprinosi tom rastu tako što povećava zaposlenost i kvalitetu zaposlenja, smanjuje trajanje nezaposlenosti, podiže razinu vještina u populaciji i olakšava zelenu i digitalnu tranziciju. Time se smanjuje ovisnost o socijalnim transferima, povećavaju se porezni prihodi, jača unutarnja potražnja i smanjuje rizik od socijalnih napetosti. U svojem postupanju, Zavod načelo pravednosti oživotvoruje inzistiranjem na ujednačenosti postupanja i prakse u savjetovanju i procesima Zavoda. Uključivanjem odrednice „održiv“ vizija se usklađuje s europskim ciljevima i naglašava da Zavod djeluje na dobrobit dugoročne strukture društva u kojoj rad, učenje i socijalna uključenost idu zajedno.





Slogan i vizual

3.2. Slogani i vizual

Za internu uporabu Zavod koristi lako pamtljiv **slogan** koji nosi bit značenja njegove vizije:

„Povezujemo ljude i tržište rada za gospodarstvo budućnosti.“

Vizija je formalna izjava za strateški dokument; slogan je praktična izjava za komunikaciju, prezentacije, postere, interne radionice i svakodnevno podsjećanje čemu Zavod teži.

Slogan Zavoda sažima misiju i viziju u jednostavnu, motivirajuću i pamtljivu izjavu onoga što organizacija želi biti te jedinstvenu ponudu vrijednosti koju želi pružiti svojim korisnicima i partnerima. Vizual taj slogan ilustrira.

Slogan i vizual Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

„Povezujemo ljude i tržište rada za gospodarstvo budućnosti.“





Analyze

4. Analize

4.1. Analiza kretanja i projekcija na tržištu rada (2015. – 2030.)

	Rast realnog BDP-a	Broj zaposlenih (prosjeak godine - DZS)	Broj nezaposlenih (prosjeak godine - HZZ)	Broj korisnika NN (HZZ)	Udio korisnika NN (HZZ)
2015.	2,3	1.391.002	285.906	48.442	17,9 %
2016.	3,5	1.443.141	241.862	39.907	16,5 %
2017.	3,3	1.476.832	193.967	33.977	17,5 %
2018.	2,9	1.517.580	153.542	29.795	19,4 %
2019.	3,1	1.555.068	128.650	28.066	21,8 %
2020.	-8,3	1.543.869	150.824	37.447	24,8 %
2021.	12,6	1.575.837	136.816	27.044	19,8 %
2022.	7,3	1.619.969	116.127	23.458	20,2 %
2023.	3,8	1.663.522	108.921	21.882	20,1 %
2024.	3,8	1.719.671	95.299	19.962	20,9 %
2025.	3,2	1.758.067	81.162	21.263	26,2 %
2026.*	2,8	1.762.462	80.946**		
2027.*	2,6	1.787.136	83.857**		
2028.**	2,5	1.808.582	74.586		
2029.**	2,5	1.826.667	60.990		
2030.**	2,5	1.844.934	57.787		

* projekcije HNB-a

** projekcije HZZ-a

4.1.1. Povijesna kretanja (2015. – 2025.)

Od 2015. do 2025. Hrvatska je bilježila stabilan gospodarski rast uz snažan pad nezaposlenosti. **Rast realnog BDP-a** od 2,3 % 2015. se oporavio i kretao 3 – 4 % godišnje, uz iznimku 2020. kada pandemija bolesti COVID-19 uzrokuje pad od 8,3 % te još snažniji oporavak 2021. godine (+12,6 %).

Broj zaposlenih se u istom razdoblju povećava za 340 tisuća osoba (s 1,39 milijuna 2015. na 1,76 milijuna u 2025.), što je porast od 25 %. **Broj nezaposlenih** se smanjio gotovo četverostruko (sa

286 tisuća na 81 tisuću).

Broj korisnika novčane naknade za vrijeme nezaposlenosti također je pokazao trend pada – s više od 48 tisuća 2015. na oko 21 tisuću 2025. godine. Istodobno, **udio korisnika NN u ukupnoj nezaposlenosti** varira od 16,5 % do 26,2 %, no primjetan je njegov kontinuirani rast, izuzev oscilacija za vrijeme pandemije koronavirusa te se očekuje daljnji rast.

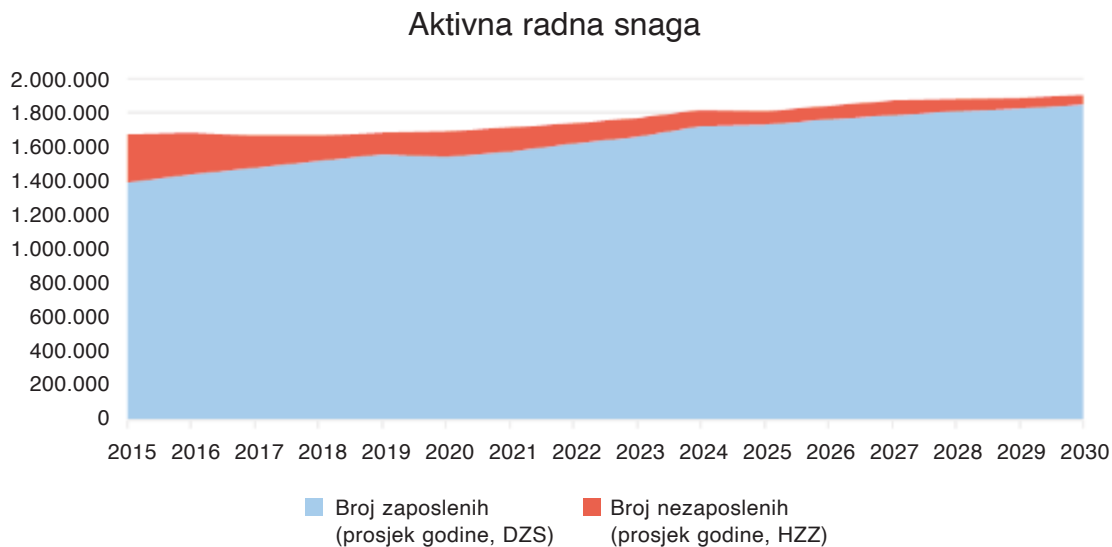
4.1.2. Projekcije 2026. – 2030.

Projekcije pretpostavljaju **stabilan rast BDP-a od 2,5 % godišnje**, uz nastavak rasta zaposlenosti – s 1,73 milijuna 2025. do 1,84 milijuna 2030., gotovo **110 tisuća novih radnika u zaposlenosti**.

Broj nezaposlenih se očekuje da će dalje padati, uz određene nestabilnosti zbog sezonskih efekata tržišta rada. Projekcije pokazuju da će se do 2030. broj nezaposlenih također značajno smanjiti (s 80 tisuća 2025. na manje od 60 tisuća do kraja promatranog razdoblja). Koliko se nezaposlenost smanjivala u prikazanom razdoblju, matematički je očekivano i veće smanjenje, no s obzirom na to da nezaposlenost ne može biti niža od frikcijske nezaposlenosti, granica je procijenjena na oko 50 tisuća nezaposlenih.

Frikcijska nezaposlenost je ona „normalna“, minimalna ili tranzicijska nezaposlenost koja postoji čak i kad je gospodarstvo u punoj zaposlenosti.

Očekuje se da će broj korisnika novčane naknade ostati relativno stabilan (od 20 do 26 tisuća), ali da će **udio korisnika unutar ukupno nezaposlenih značajno porasti**. To implicira da će sve veći udio nezaposlenih ostvarivati pravo na novčanu naknadu jer se očekuje stanje pune zaposlenosti i strukturalnih promjena u profilu nezaposlenih (manje mladih, manje dugotrajno nezaposlenih, a više iskusnih radnika koji ulaze samo privremeno u nezaposlenost između dva radna odnosa).



4.1.3. Zaključci o očekivanim kretanjima na tržištu rada (2026. - 2030.)

- BDP i zaposlenost** ostaju pozitivno korelirani – rast BDP-a od 2,5 % godišnje vodi do stabilnog povećanja zaposlenosti 30 – 35 tisuća osoba godišnje.
- Nezaposlenost** se dugoročno smanjuje, uz povremene oscilacije koje upućuju na sezonalnost tržišta rada.
- Korisnici novčane naknade** postaju sve veća skupina unutar nezaposlenih, što će činiti pritisak na proračun, no isto tako će i povećana zaposlenost puniti proračun.

4. **Domaće tržište rada ulazi u fazu zasićenja** – s obzirom na demografske trendove i smanjenu ponudu radne snage, daljnji rast zaposlenosti vjerojatno će ovisiti više o migracijama i produktivnosti nego o „domaćoj” radnoj snazi.

5. Posljednjih godina hrvatsko tržište rada obilježava snažan **rast potrebe za stranom radnom snagom**, osobito u djelatnostima poput graditeljstva, turizma, prometa, industrije i uslužnih djelatnosti. Zbog demografskih promjena, starenja stanovništva i nedostatka domaće radne snage, strani radnici postaju važan čimbenik održavanja gospodarske aktivnosti i popunjavanja potreba poslodavaca. Istodobno, takvi trendovi dodatno naglašavaju potrebu za aktivacijom domaće radne snage, razvojem vještina i učinkovitim usklađivanjem ponude i potražnje na tržištu rada. U takvim okolnostima dodatno raste važnost uloge Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u praćenju potreba tržišta rada, podršci poslodavcima i razvoju politika tržišta rada koje **odgovaraju novim migracijskim i gospodarskim trendovima**.

4.1.4. OECD-ov pregled tržišta rada i socijalnih politika za Hrvatsku

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) objavila je službeni pregled tržišta rada i socijalnih politika za Hrvatsku – *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Croatia 2025*¹, u kojemu je iznijela detaljnu analizu demografskih trendova, tržišta rada, migracija, zapošljavanja, strukture radne snage i ostalih socijalnih faktora za Republiku Hrvatsku. Ovdje izdvajamo ključne zaključke ove analize:

1. Starenje i pad radno sposobnog stanovništva

Hrvatska (kao i većina OECD zemalja) ulazi u fazu ubrzanog starenja stanovništva. Omjer starijih (65+) prema radno sposobnima (15 – 64) snažno raste i nastaviti će rasti do 2050. Projekcije pokazuju da će do 2050. u 20 hrvatskih županija postojati jedan stariji stanovnik na svaka dva radno sposobna, dok 2022. nijedna županija nije bila u toj situaciji.

Implikacija ovog trenda za tržište rada je dugoročno smanjenje ponude radne snage, rast pritiska na produktivnost, imigraciju i produljenje radnog vijeka.

2. Regionalna depopulacija i fragmentacija tržišta rada

Sve osim dvije županije (Grad Zagreb i Zadarska županija) gube stanovništvo. Posebno snažni padovi projiciraju se do 2050. (npr. – 40 % u Vukovarsko-srijemskoj županiji). Udio vrlo malih općina (< 2000 stanovnika) porastao je s 29 % na 37 % u deset godina.

Implikacija ovog trenda za tržište rada je da ono postaje prostorno rascjepkano, s viškom radne snage i nezaposlenošću u nekim područjima te kroničnim nedostatkom radnika u urbanim i obalnim regijama. Zbog toga javlja se sve veća potreba za mobilnošću radnika, migracijama i prilagodbom javnih politika po teritorijalnom principu.

3. Migracije: kratkoročno olakšanje, dugoročno nedostatne

Hrvatska ima pozitivnu neto migraciju od 2021., za razliku od ranijih razdoblja. Međutim, niska stopa fertiliteta (1,46 u 2023.) i rast životnog vijeka znače da migracija sama ne može neutralizirati demografski pad.

Implikacija ovog trenda za tržište rada jest da je imigracija nužna, ali nedovoljna bez aktivnih politika integracije, priznavanja kvalifikacija i regionalnog usmjeravanja radne snage.

4. Izravne posljedice za tržište rada u Hrvatskoj su manjak radne snage te fiskalni i institucionalni pritisci

OECD eksplicitno navodi da bi Hrvatska bez promjene politika mogla doživjeti manjak od oko 327.000 radnika u sljedećem desetljeću. Izdvajanja za mirovine i zdravstvenu skrb za starije mogla bi se udvostručiti do 2061. Smanjuje se baza poreznih obveznika, dok raste broj korisnika javnih sustava.

Implikacija za tržište rada ovog trenda je da se fokus pomiče sa „zapošljavanja nezaposlenih“ na aktivaciju neaktivnih skupina (stariji, žene, mladi, povratnici), produljenje radnog vijeka te povećanje produktivnosti po radniku.

¹ OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Croatia 2025,

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-reviews-of-labour-market-and-social-policies-croatia-2025_c0e74fb1/90b78cc3-en.pdf

5. Usporavanje produktivnosti kao ključni rizik

OECD upozorava da bez snažnog rasta produktivnosti rast BDP-a po stanovniku u OECD-u (uključujući Hrvatsku) dugoročno može pasti za oko 40 %. Implikacija za tržište rada je da se ono više ne može oslanjati na kvantitetu radnika, već na digitalizaciju, automatizaciju, rast vještina te bolju alokaciju radne snage.

Smjer politika relevantnih za tržište rada (preporuke OECD-a)

U odnosu na navedeno, preporuke OECD-a koje su izravno relevantne za tržište rada RH su:

1. **Prihvatiti demografsku realnost** i ugrađivati projekcije u planiranje tržišta rada.
2. **Teritorijalno prilagoditi politike zapošljavanja** (različita rješenja za Slavoniju, obalu, Zagreb).
3. **Produžiti i olakšati radni vijek** (radna mjesta prikladna dobi, fleksibilni oblici rada).
4. **Zadržati i razvijati kapacitete javnog sektora u depopulacijskim područjima** (učitelji, zdravstveni radnici, službenici).
5. **Jačati koordinaciju između razina vlasti** – tržište rada, obrazovanje, demografija i regionalni razvoj moraju djelovati zajedno.

Ključni zaključak za Hrvatsku jest da demografija postaje dominantna strukturna sila hrvatskog tržišta rada. Bez snažnih, koordiniranih i teritorijalno diferenciranih politika, Hrvatska ulazi u razdoblje trajnog manjka radne snage, usporavanja rasta i fiskalnog pritiska – čak i uz nisku nezaposlenost. Drugim riječima, **problem tržišta rada više nije nezaposlenost, nego nedostatak ljudi, vještina i produktivnosti**. Ove konstatacije potvrđuju i ostale ključne analize korištene za izradu ovog dokumenta, potanko obrađene u nastavku.

4.2. Analiza vanjskog okruženja (Trendovi do 2030.)

U planiranju nove strategije uzete su u obzir **aktualne i potvrđene vanjske okolnosti i trendovi** koji utječu na hrvatsko tržište rada i djelovanje Zavoda. Ključni trendovi u Hrvatskoj, Europskoj uniji i globalno do 2030. su:

4.2.1. Digitalna transformacija i razvoj umjetne inteligencije

Digitalizacija rada i gospodarstva ubrzano se nastavlja – nove tehnologije, automatizacija i umjetna inteligencija (UI) mijenjaju gotovo sva zanimanja i procese rada. Prema međunarodnim procjenama, oko **86 % radnih mjesta** bit će pod utjecajem digitalnih tehnologija do kraja desetljeća.² Automatizacija bi mogla zamijeniti i do petinu postojećih poslova, ali paralelno stvara nove prilike u sektorima STEM-a, IT-a, e-trgovine i slično. Umjetna inteligencija donosi učinkovitost u posredovanju na tržištu rada (npr. algoritamsko spajanje ponude i potražnje), ali zahtijeva i prilagodbu radne snage novim vještinama.

² Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum (WEF), https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Za Zavod to znači nužnost nastavka osuvremenjivanja postojećih i uvođenja novih digitalnih alata (npr. online platformi, UI asistenta) i osposobljavanja korisnika za digitalno doba. Hrvatska prati EU trend digitalne tranzicije – cilj Digitalnog kompasa EU-a do 2030. je da 80 % odraslih ima barem osnovne digitalne vještine, što postaje i nacionalni prioritet.³

Tehnološki trendovi koji oblikuju suvremeno radno mjesto



³ EU Digitalni kompas / Digitalno desetljeće 2030. – EU je u sklopu Digitalnog kompasa (politika Digitalno desetljeće 2030.) odredila mjerljivi cilj: da najmanje 80 % odraslih (16 – 74) ima barem osnovne digitalne vještine do 2030. Hrvatska nacionalna politika (npr. Program politike „Put u digitalno desetljeće 2030.“) isti je cilj preuzela kao nacionalni doprinos EU ciljevima do 2030. Predsjednik Vlade RH izjavio je kako je cilj da u cijeloj Europskoj uniji, uključujući i Hrvatsku, do 2030. približno 80 % stanovnika ima osnovne digitalne vještine te to stavlja u kontekst nacionalnih prioriteta. Izvori: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills>, <https://vlada.gov.hr/vijesti/plenkovic-osigurano-2-milijarde-eura-za-ciljeve-digitalne-transformacije>

4.2.2. Zelena tranzicija i održivo gospodarstvo

EU do 2030. mora smanjiti neto emisiju stakleničkih plinova za 55 % u odnosu na 1990. godinu i povećati udio obnovljivih izvora energije na najmanje 42 %.⁴

Borba protiv klimatskih promjena i tranzicija na **zeleno gospodarstvo** značajno utječu na tržišta rada u Europskoj uniji. Provedba Europskog zelenog plana otvara nova radna mjesta u sektorima poput obnovljive energije, energetske učinkovitosti, kružne ekonomije i održivog transporta. Očekuje se da će do 2030. minimalno **47 % poslova** doživjeti promjene zbog zelene tranzicije (bilo prilagodbom postojećih

radnih mjesta ili nastanak novih).⁵ U Hrvatskoj to znači rast potražnje za radnicima u zelenim industrijama (npr. energetika, održiva gradnja) uz potrebu prekvalifikacije radnika iz tradicionalnih sektora. Zavod u ovim uvjetima ima priliku promovirati **zelene vještine** i usmjeravati nezaposlene prema edukacijama za održiva zanimanja, u skladu s Europskim zelenim planom i načelima pravedne tranzicije. Ujedno će savjetovati i mlade u redovnom sustavu obrazovanja o perspektivnim zanimanjima.



⁴ Europska unija je formalno utvrdila ciljeve u okviru *Europskoga klimatskog zakona* i *Fit for 55* paketa politika da do 2030. smanji neto emisije stakleničkih plinova za najmanje 55 % u odnosu na razine iz 1990. godine. Europska komisija je revidirala *Direktivu o obnovljivoj energiji* (Renewable Energy Directive) i postavila obvezujući cilj da udio obnovljivih izvora energije u potrošnji EU-a do 2030. iznosi najmanje 42,5 %, uz aspiraciju do oko 45 %. Izvori: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2030-climate-targets_en, https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive-targets-and-rules/renewable-energy-targets_en

⁵ *Future of Jobs Report 2025*, World Economic Forum (WEF), https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

4.2.3. Demografsko starenje i migracije stanovništva

Hrvatska se suočava s dugoročnim **demografskim izazovima** – starenjem populacije, niskom stopom nataliteta te iseljavanjem radno sposobnih ljudi u inozemstvo. Posljednjih godina radno aktivno stanovništvo stagnira ili opada, što uz gospodarski rast dovodi do manjka radne snage u pojedinim sektorima. Projekcije Zavoda do 2030., s početka ove analize, ukazuju na približavanje punoj zaposlenosti: broj zaposlenih mogao bi porasti na ~1,90 milijuna (gotovo +200 tisuća u odnosu na 2024.), a broj nezaposlenih pasti ispod 50 tisuća. U svakom slučaju, očekuje se da će u sljedećih pet godina Republika Hrvatska imati negativnu bilancu na tržištu rada - više odljeva nego priljeva kadrova na tržište rada. To znači da će domaće tržište rada dosegnuti stanje **zasićenja**, gdje daljnje povećanje zaposlenosti neće biti moguće bez priljeva novih radnika izvana. Već sada raste uvoz radne snage – Hrvatska izdaje rekordni broj dozvola za strane radnike u građevinarstvu, turizmu, ugostiteljstvu i dr. Hrvatska je nakon velikoga vala neto emigracije 2014. – 2018. ušla u veliki val neto imigracije koji je započeo 2022. i poprimio ozbiljne razmjere 2023. i 2024. Razdoblje pozitivnoga migracijskog salda (većeg doseljavanja nego iseljavanja) nastavlja se drugu godinu zaredom (2023., 2024.). Nakon pozitivnog salda od 30,2 tisuće 2023., saldo se u 2024. godini povećao na 31,4 tisuću više doseljenih nego odseljenih osoba. Istodobno, postoji potencijal u aktivaciji neiskorištene domaće radne snage (npr. neaktivne osobe, mladi u NEET statusu, osobe s invaliditetom, stariji od 65 koji mogu raditi, povratnici iz dijaspe). Zavod treba odgovoriti na ove trendove programima **integracije stranih radnika s radnim dozvolama** i povratnika hrvatskih iseljenika na tržište rada, poticanjem **aktivnog**

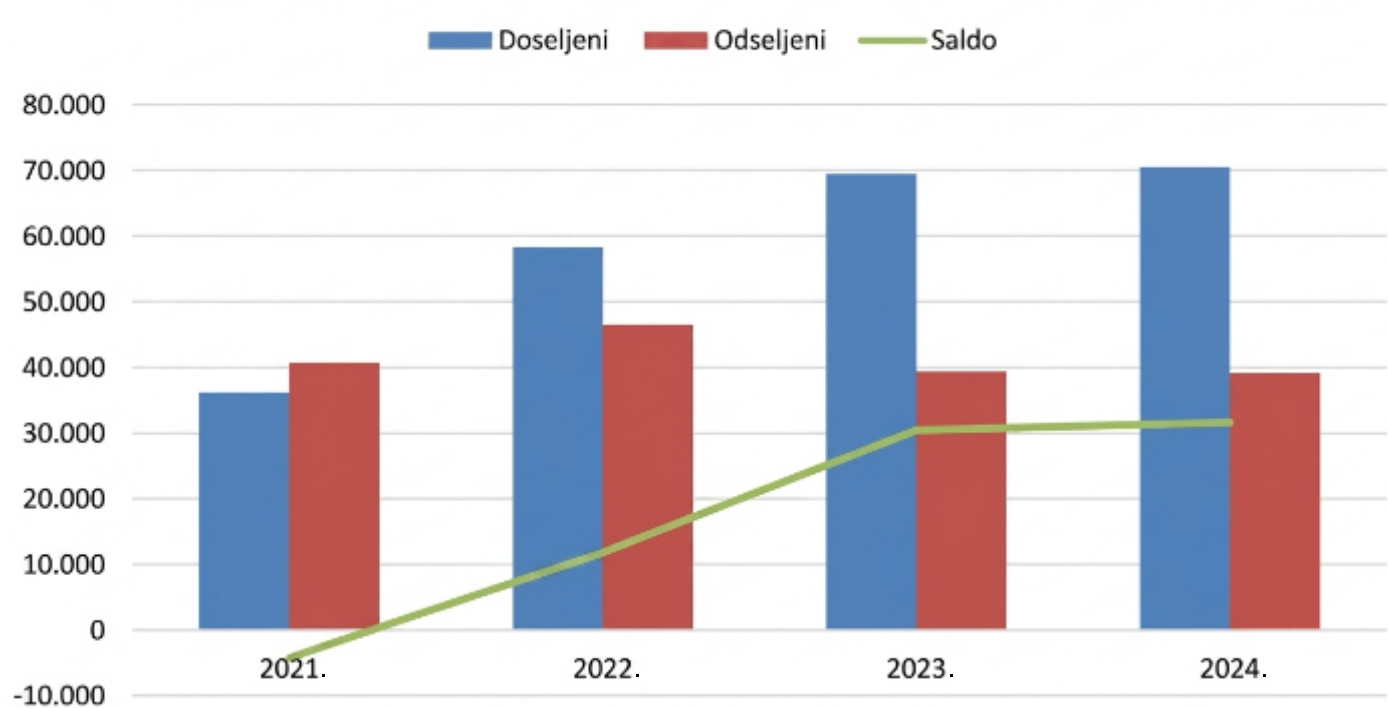
starenja (duljeg ostanka starijih u zaposlenosti uz prilagodbe) te savjetovanjem poslodavaca u upravljanju nedostatkom radnika.

Mirovinskom reformom provedenom u lipnju 2025. godine značajno je liberaliziran rad umirovljenika, tako da je otvorena mogućnost za različite modalitete nastavka uključenosti ove populacije u tržište rada – primjerice, rada na puno radno vrijeme nakon umirovljenja uz primanje 50 % mirovine ili rad na pola radnog vremena i primanja cjelokupne mirovine. Uz to je i obrtnicima omogućeno da nakon umirovljenja ostanu i dalje zaposleni u svom obrtu. Prema podacima Eurostata za 2023. godinu, **u Hrvatskoj je vrlo nizak udio umirovljenika koji rade** nakon početka primanja mirovine: dok je **u EU prosjek udjela umirovljenika koji nastave raditi nakon što počnu primati starosnu mirovinu oko 13 %, u Hrvatskoj on iznosi oko 5 %**.⁶ Imajući u vidu promjene na tržištu rada i u zakonskoj regulativi koja se odnosi na rad umirovljenika, očekuje se porast broja radno aktivnih umirovljenika te će Zavod svakako morati aktivno pomagati u njihovoj reintegraciji na tržište rada, nadogradnji kompetencija (i stjecanju novih) te posredovanju između njih i poslodavaca.

Zbog **kontinuiranog rasta standarda građana, rasta njihove kupovne moći i povoljne sigurnosne situacije** u RH, očekivano je smanjenje iseljavanja i rastući trend povrata iseljenoga domicilnog stanovništva. U svakom slučaju, Zavod će se zbog nedostatka radnika sve više baviti upravljanjem karijerama i upravljanjem radnom snagom (kvalifikacijama i vještinama strane radne snage), nego nezaposlenošću.

⁶ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?stable=0&title=Pensions_and_labour_market_participation_-_main_characteristics

Slika 1. Ukupne migracije



(Izvor: Državni zavod za statistiku)

Demografsko starenje i migracije stanovništva

Glavni trendovi

- Starenje populacije i niska stopa nataliteta trajno smanjuju broj radno sposobnih ljudi.
- Iseljavanje mladih i visokoobrazovanih dodatno pojačava demografski pad.
- Do 2030. broj zaposlenih mogao bi dosegnuti **1,91 milijun**, dok bi nezaposlenih moglo biti manje od **50 tisuća**.
- Domaće tržište rada približava se zasićenju – rast zaposlenosti ovisi o uvozu radne snage.

Projekcija tržišta rada do 2030.

Zaposlenost 2024.: 1,71 milijun → 2030.: 1,91 milijun (+200 tisuća)

Nezaposlenost: pad ispod 50 tisuća

Uvoz radne snage

Rekordan broj dozvola za strane radnike u građevinarstvu, turizmu i ugostiteljstvu. Zavod treba razviti programe integracije i podrške poslodavcima.

Aktivacija domaće radne snage

Poticanje zapošļavanja neaktivnih žena, povratnika iz dijaspore i starijih osoba kroz fleksibilne modele rada i edukacije.

Aktivno starenje

Promicanje duljeg ostanka starijih osoba fleksibilnim modelima rada, savjetovanje poslodavaca i razvoj međugeneracijskih programa.

Izvor: projekcije HZZ-a, DZS, Eurostat; analiza trendova 2024.–2030.

4.2.4. Tržišne neusklađenosti i potreba za cjeloživotnim učenjem

Unatoč niskoj općoj nezaposlenosti, **strukturna nezaposlenost** i neusklađenost ponude i potražnje vještina ostaju izazov. Poslodavci u Hrvatskoj često ističu **nedostatak kvalificirane radne snage** u pojedinim industrijama – npr. u **turizmu i ugostiteljstvu, građevini, zdravstvu, obrazovanju i socijalnoj skrbi** – čak i dok određene skupine nezaposlenih teže pronalaze posao zbog zastarjelih ili nedovoljnih kvalifikacija. Ovaj jaz ukazuje na potrebu za intenzivnijim **usavršavanjem, prekvalifikacijom** i promocijom **cjeloživotnog učenja**. EU i nacionalne strategije (poput Nacionalnog plana za rad i zapošljavanje 2021. – 2027.) prepoznaju da kontinuirani razvoj vještina, osobito **digitalnih i zelenih**, mora postati norma. Hrvatska zaostaje za EU prosjekom u sudjelovanju odraslih u cjeloživotnom

obrazovanju, što se do 2030. planira popraviti kroz vaučere za obrazovanje, programe osposobljavanja na radnom mjestu i sl.⁷ Zavod ima ključnu ulogu u **mapiranju potrebnih vještina** na tržištu rada i usmjeravanju i motiviranju radno aktivnog stanovništva na dodatno obrazovanje. Time se povećava zapošljivost pojedinaca i konkurentnost gospodarstva, a cilj je uskladiti kvalifikacijsku strukturu radne snage s potrebama poslodavaca. Jedan od istaknutih problema građana Republike Hrvatske je i niska **razina financijske pismenosti**, u kojem području Zavod (u suradnji s Ministarstvom financija) može snažno doprinijeti obrazovnim inicijativama, sadržajima i promocijom te teme u javnosti.

Tržišne neusklađenosti i potreba za cjeloživotnim učenjem

Ključni izazovi

- Unatoč niskoj ukupnoj nezaposlenosti, **strukturna nezaposlenost** ostaje visoka zbog neusklađenosti vještina i potreba tržišta rada.
- Poslodavci najviše prijavljuju manjak kvalificiranih radnika u **ICT-u, turizmu, građevini i zdravstvu**.
- Istodobno, dio nezaposlenih ima zastarjele ili nedovoljne kvalifikacije i teško pronalazi posao.

Usklađenost ponude i potražnje vještina

Samo 40% poslodavaca u potpunosti nalazi radnike s traženim vještinama

Udio odraslih u obrazovanju tijekom života (HR): 25% cilj do 2030.

Vaučeri za obrazovanje

Omogućuju financiranu prekvalifikaciju i usavršavanje odraslih, posebno u digitalnim i zelenim vještinama.

Programi osposobljavanja na radnom mjestu

Povezuju poslodavce i radnike kroz praktično učenje, uz podršku Zavoda i ESF+ fondova.

Mapiranje potrebnih vještina

HZZ razvija analitičke alate za prepoznavanje budućih potreba tržišta rada i usmjeravanje građana prema traženim kompetencijama.

OECD također upozorava na rastuću neusklađenost između kompetencija radne snage i potreba tržišta rada, uz relativno nisku uključenost odraslih osoba u cjeloživotno učenje i ograničenu povezanost obrazovnog sustava s potrebama gospodarstva. U uvjetima ubrzane digitalne i zelene tranzicije dodatno raste potreba za razvojem sustava obrazovanja

odraslih, profesionalnog usmjeravanja, predviđanja potreba tržišta rada i jačanja suradnje s poslodavcima i obrazovnim institucijama. U takvim okolnostima dodatno raste važnost uloge Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u području razvoja vještina, upravljanja tranzicijama na tržištu rada i podrške cjeloživotnom učenju.

⁷ Skills development, labour and skills shortages in Europe – national infographics series, CEDEFOP (Europski centar za razvoj strukovnog obrazovanja), 02/2025

Hrvatska

Razvoj vještina, manjak radne snage i vještina

OSNOVNE VJEŠTINE

Brojni ljudi nemaju dovoljne osnovne vještine, poput pismenosti, računanja i digitalnih vještina

Prosječna stopa slabijih postignuća
15-godišnjaci; čitanje, matematika, znanost

26%



27%



Izvor: OECD PISA

% odraslih s barem osnovnim digitalnim vještinama
16-74 godišnjaci

59%



56%



Izvor: Eurostat Basic digital skills

RAZVOJ VJEŠTINA

Nedovoljno ljudi stječe vještine potrebne za poslove današnjice i budućnosti.

Stopa sudjelovanja u
obrazovanju odraslih



23%



40%

60%

EU CILJ

Izvor: Eurostat Adult education survey

Stopa zapošljavanja osoba
koje su završile strukovno
obrazovanje i usavršavanje



70%



81%

Izvor: Eurostat Labour force survey

Učenje na radnom mjestu
u strukovnom obrazovanju
i usavršavanju



40%



64%

Izvor: Eurostat Labour force survey

Udio visoko obrazovanih
mladih ljudi



39%



43%

Izvor: Eurostat Labour force survey

Udio učenika STEM područja u
srednjem strukovnom obr. i usavr.*

Izvor: UOE data collection



41%

Udio studenata STEM područja
(visoko obrazovanje)



28%

(*) znanost, tehnologije, inženjerstvo i matematika



2.3 MLRD

EUROPSKI SOCIJALNI FOND+ I NPOO*

2021-27 procijenjene investicije u vještine

(*) ex ante procjena troškova

NEDOSTATAK RADNE SNAGE I VJEŠTINA

Poduzeća imaju poteškoće u pronalaženju radnika s vještinama potrebnima za rast i inovacije.

Poduzeća koja prijavljuju
manjak kvalificiranih radnika
kao prepreku ulaganjima

91%



77%



Izvor: EIB Investment Survey

Mala i srednja poduzeća s
teškoćama u nalaženju radnika
s odgovarajućim vještinama

51%



54%



Izvor: Eurobarometer SMEs and skills shortages

Top-3 Najtraženija
zanimanja:

1. Radnici u osobnim uslugama
2. Prodavači
3. Tehnički radnici

Izvor: Cedefop skillsOVATE/
ELA-EURES

Top-3 Zanimanja
u porastu:

1. Pomoćnici u pripremi hrane
2. Pravni, društveni, kulturni i srodni suradnici
3. ICT stručnjaci

Izvor: Cedefop skills forecast

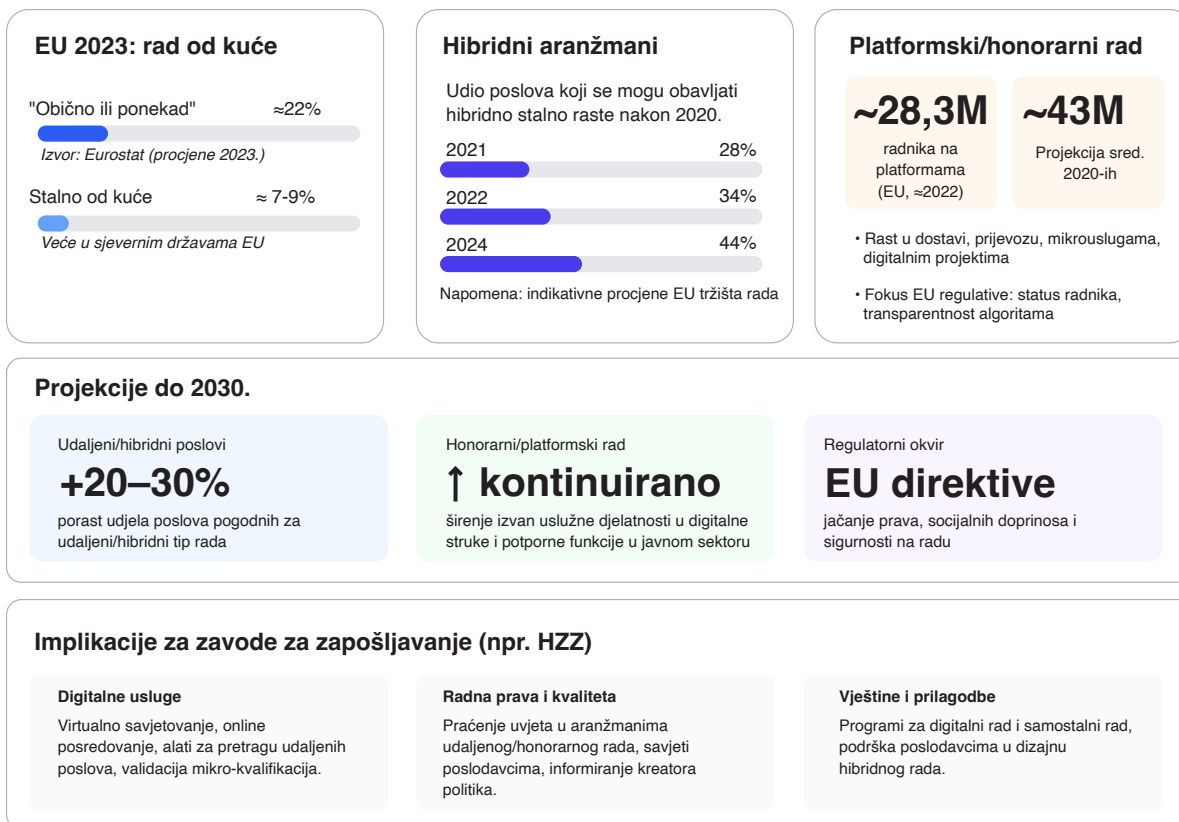
4.2.5. Promjene u organizaciji rada (rad na daljinu i nove forme zapošljavanja)

Pandemija bolesti COVID-19 ubrzala je **promjene u načinu rada** – pogotovo prelazak na rad na daljinu i fleksibilne oblike zaposlenja. Danas mnoge tvrtke nude **hibridni ili potpuno udaljeni rad**, čime se otvaraju mogućnosti zapošljavanja neovisno o geografskom položaju. Istodobno se razvijaju **platformski poslovi** i gig ekonomija gdje radnici pružaju usluge po projektu ili zadatku. Takvi radnici, umjesto u klasičnom radnom odnosu ili tradicionalnom punom radnom odnosu, svoje usluge pružaju putem freelancing i platformskih modela rada.⁸ Gig ekonomija (fleksibilni, kratkoročni projekti) i platformski modeli rada su globalni trendovi koji preoblikuju način na koji se posao obavlja, osobito u digitalnim i IT sektorima. Radnici iz zemalja poput

Indije i Pakistana aktivno koriste ove platforme za izvođenje IT i drugih digitalnih usluga za klijente u inozemstvu, **konkurirajući tako domicilnim radnicima u Hrvatskoj**. Ovi trendovi donose pogodnosti (veću fleksibilnost za radnike, veći bazen kandidata za poslodavce), ali i izazove u pogledu radnih prava, socijalne sigurnosti i praćenja takvog rada. Za Zavod to znači prilagodbu usluga: razvoj **online alata** za virtualno savjetovanje i posredovanje, podršku tražiteljima posla u pronalasku remote poslova te suradnju s poslodavcima koji zapošljavaju na daljinu. Također, Zavod treba pratiti trendove i najbolje prakse u novim oblicima rada te informirati kreatore politika o eventualnoj potrebi prilagodbe regulative.

Rad budućnosti u EU (do 2030.)

Hibridni i udaljeni rad • Rad od kuće • Honorarni (gig)/platformski rad



Napomene i izvori (sažeto): Eurostat (rad od kuće), Vijeće EU (platformski rad – infografike), razni EU/WEF izvori za trendove i projekcije do 2030.

⁸ Graham, Mark i Anwar, Mohammad. (2019). The global gig economy. 10.4324/9780429317866-13. https://www.researchgate.net/publication/337203834_The_global_gig_economy

4.2.6. Geopolitički i ekonomski rizici

Globalna kretanja i neočekivani šokovi i dalje mogu značajno utjecati na hrvatsko tržište rada. **Geopolitički rizici** poput rata u Ukrajini uzrokuju dolazak izbjeglica (i njihov ulazak na lokalno tržište rada) te poremećaje u energetske i gospodarskim tokovima. Ekonomski ciklusi – moguća recesija u Europskoj uniji, inflatorni pritisci ili financijske krize – mogu privremeno povisiti nezaposlenost ili promijeniti potražnju za određenim profilima. Također, moguće nove pandemije ili klimatske nepogode predstavljaju prijetnju stabilnosti zapošljavanja. Hrvatska Vlada je u aktualnom razdoblju usmjerena na izgradnju otpornosti tržišta rada: u Programu Vlade 2024. – 2028. predviđena su ulaganja od 700 milijuna eura u zapošljavanje i cilj povećanja stope zaposlenosti na 75 % do 2028. uz smanjenje nezaposlenosti ispod 5 % - oba cilja su ostvarena već u 2025. godini.⁹ Iako je perspektiva pozitivna (gospodarski rast od ~3 %

godišnje i nastavak pada nezaposlenosti), Zavod mora razvijati **scenarije kriznog djelovanja** – npr. planove za brzo posredovanje u slučaju otpuštanja većeg broja radnika u nekoj industriji, programe **dokvalifikacije** u slučaju ubrzanih strukturnih promjena te kapacitete za integraciju stranih radnika ili povratnika na tržište rada ako geopolitičke prilike dovedu do migracija. Snažna prilagodljivost i koordinacija s drugim institucijama bit će ključne u upravljanju rizicima. Zbog geopolitičkih promjena, ubrzano rastu investicije u obrambeni sektor unutar EU-a, a dio izdvajanja za obranu u naravi su infrastrukturna ulaganja (u proširenje prometnica, poboljšanje mostova i željezničkih pruga itd.).¹⁰ Sve će to utjecati ne samo na potražnju za kadrovima potrebnih tim industrijama, nego i na povećanje mobilnosti radne snage (zbog bolje prometne povezanosti).

(Napomena: Analiza vanjskog okruženja temelji se na dostupnim podacima i projekcijama sredinom 2025. godine. Ključni izvori koji su se koristili za potrebe ove analize su: WEF Future of Jobs Report 2025, OECD Employment Outlook 2025, Cedefop prognoze, nacionalni planovi RH i dr., koji potvrđuju opisane trendove.)



⁹ Program Vlade Republike Hrvatske 2024. – 2028. https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Dokumenti%20Vlada/2024/Program_16_Vlade_RH.pdf

¹⁰ EU strategija *Readiness 2030* (prethodno *ReArm Europe*) uvedena je kao odgovor na geopolitičke prijetnje – posebno rat u Ukrajini i neizvjesnost suradnje sa SAD-om – kako bi se povećala autonomija i ulaganja u obrambeni sektor u EU-u. Plan mobilizira stotine milijardi eura za jačanje obrambenih kapaciteta. *White Paper for European Defence – Readiness 2030* potvrđuje da je potrošnja za obranu država članica porasla više od 31 % od 2021. i dosegla oko 326 mlrd. EUR u 2024., uključujući 102 mlrd. EUR ulaganja u obranu. (Izvor: https://commission.europa.eu/document/download/e6d5db69-e0ab-4bec-9dc0-3867b4373019_en)

4.3. SWOT analiza

(unutarnje snage i slabosti, vanjske prilike i prijetnje)

Na temelju ocjene trenutnog stanja Zavoda i očekivanih trendova do 2030., identificirane su glavne unutarnje **snage i slabosti** Zavoda, kao i vanjske **prilike i prijetnje** iz okruženja. SWOT analiza daje sažet pregled područja na koja se treba osloniti ili koja treba unaprijediti (S/W) te eksternih faktora koje treba iskoristiti odnosno čije rizike umanjiti (O/T).

Analiza tržišta rada podrazumijeva istraživanje vanjskog i unutarnjeg okruženja Zavoda. Alat koji koristimo za ovu analizu okruženja je SWOT. SWOT analiza identificira prilike i prijetnje na tržištu, kao i snage i slabosti samog Zavoda.



Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite organizacije, a mogu se kategorizirati u (1) menadžment i organizaciju, (2) operacije, (3) financije i (4) ostale čimbenike.

U analizi vanjskog okruženja uzimamo u obzir čimbenike koji se mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko - pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).

4.3.1. Snage (unutarnje)

- **Široka mreža i doseg usluga:** Zavod ima razgranatu teritorijalnu prisutnost (područne službe, urede i ispostave diljem zemlje) i etabliran status **vodećeg dionika** na tržištu rada. To omogućava dobru pokrivenost i pristup korisnicima u svim regijama.
- **Iskustvo u provođenju mjera i programa:** Dugogodišnje iskustvo u provedbi mjera APZ-a, posredovanju pri zapošljavanju te sudjelovanju u EU projektima daje Zavodu operativnu stručnost. Realizirani projekti financirani iz EU fondova (npr. stručna osposobljavanja, javni radovi, potpore za samozapošljavanje) ojačali su kapacitete Zavoda.
- **Stručni kadrovi i usluge savjetovanja:** Zaposlenici Zavoda posjeduju specifična znanja u područjima karijernog savjetovanja, psihološke procjene, rada s poslodavcima i dr. Razvijeni su i posebni servisi poput **CISOK centara** za informiranje i savjetovanje o karijeri, što proširuje paletu usluga za građane.
- **Partnerstva i suradnja:** Zavod ima uspostavljenu suradnju s nizom partnera – od poslodavaca (kroz projekte zapošljavanja, sajmove poslova) do obrazovnih institucija i lokalnih zajednica. Ta mreža partnerstava predstavlja osnovu za **daljnji razvoj aktivnih mjera** i prilagodbu lokalnim potrebama.
- **Informacijski sustav i baze podataka:** Iako uz prostor za napredak, Zavod raspolaže bogatim skupom podataka o nezaposlenima, zaposlenosti i tržištu rada općenito. Postojeće baze (npr. statistike prijava i zapošljavanja, evidencije) pružaju temelj za analitiku i **evidentiranje trendova**, što se uz nadogradnju može iskoristiti za bolje upravljanje uslugama.
- **Digitalizirani procesi i usluge (do kraja 2026.):** Većina poslovnih procesa Zavoda digitalizirana je do kraja 2025. i u potpunosti će biti digitalizirani do 2026. Povezane su baze HZZ-HZMO-Porezna za **jedinstveni pregled** statusa korisnika u stvarnom vremenu.
- **Brzina i prilagodljivost u odgovoru na izvanredne uvjete** – dokazana tijekom pandemije bolesti COVID-19, energetske krize, visoke inflacije, naglog porasta potrebe za stranom radnom snagom...

4.3.2. Slabosti (unutarnje)

- **Fluktuacija radnika:** novi zaposlenici se zadržavaju kratko, neki koji su etablirani također odlaze jer su primamljivi drugim poslodavcima koji im ujedno mogu ponuditi bolje financijske uvjete rada.
- **Opterećenje savjetnika:** Zbog odljeva kadrova, posao se mora preraspodjeljivati na ostale zaposlenike, zbog čega njihovo radno opterećenje raste dok se ne zaposle i u posao uvedu novi radnici kojima se popunjavaju upražnjena radna mjesta.
- **Ograničenost materijalnih i ljudskih resursa:** iako je široka mreža snaga Zavoda, ta širina iziskuje i adekvatne resurse putem kojih bi ta mreža mogla pružati ujednačenu razinu usluge. S obzirom na manjak dostupnih resursa (npr. vozila, kadrovi, raspoloživost i kvaliteta komunikacijske infrastrukture) opsluživanje udaljenih mjesta/poslodavaca nije na istoj razini kao i u velikim centrima.
- **Neadekvatne kompetencije u novim područjima:** Profil zaposlenika Zavoda tradicionalno je usmjeren na administriranje naknada i osnovno posredovanje. Nedostaju specifične kompetencije koje postaju ključne (npr. digitalne vještine i korištenje alata umjetne inteligencije, analiza podataka, poznavanje stranih jezika, napredne savjetodavne tehnike). Potrebno je sustavno usavršavanje postojećeg kadra za nove uloge (npr. karijerno savjetovanje, analitičar tržišta rada).
- **Neujednačena poslovna kultura diljem vrlo široke mreže:** radne navike, poslovna komunikacija, timski rad i međusobno podržavanje, pogledi na posao i karijeru, razina proaktivnosti u radu... nisu ujednačeni, nego postoje vrlo velike razlike između dijelova organizacije. Potrebno je raditi na izgradnji jedinstvene kulture, prikladne novom dobu.
- **Nedovoljno ciljano i prilagođena komunikacija prema korisnicima i javnosti:** Iako je komunikacija intenzivirana i opsežna (u odnosu na prethodno strateško razdoblje), Zavod mora prijeći s opće i široke kampanje informiranja na usmjereno komuniciranje s ciljanim skupinama korisnika (ili čak s individualnim korisnicima) te na njima prilagođen i interesantan način. Ta komunikacija mora koristiti kanale i metode koji su u skladu s trendovima (aktualne društvene mreže, društveni mediji, mikrotargetiranje, podcast i videocast formati itd.)
- **U organizacijskoj kulturi nedostaje inovativnosti, fleksibilnosti i samostalnosti:** Zavod ima stabilnu i kohezivnu organizacijsku kulturu, no ona je više orijentirana na stabilnost i proceduru nego na inovaciju i razvoj. Zaposlenici su lojalni, ali ne i visoko angažirani; osjećaju sigurnost, ali ne prepoznaju dovoljno prilika za rast. Potrebno je jačati participaciju, autonomiju i inovativnost, osobito u područnim uredima te modernizirati sustav nagrađivanja i upravljanja učinkom.¹¹

¹¹ Analiza klime i zadovoljstva poslom u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje – Istraživanje 2025. godine i usporedba s 2024.

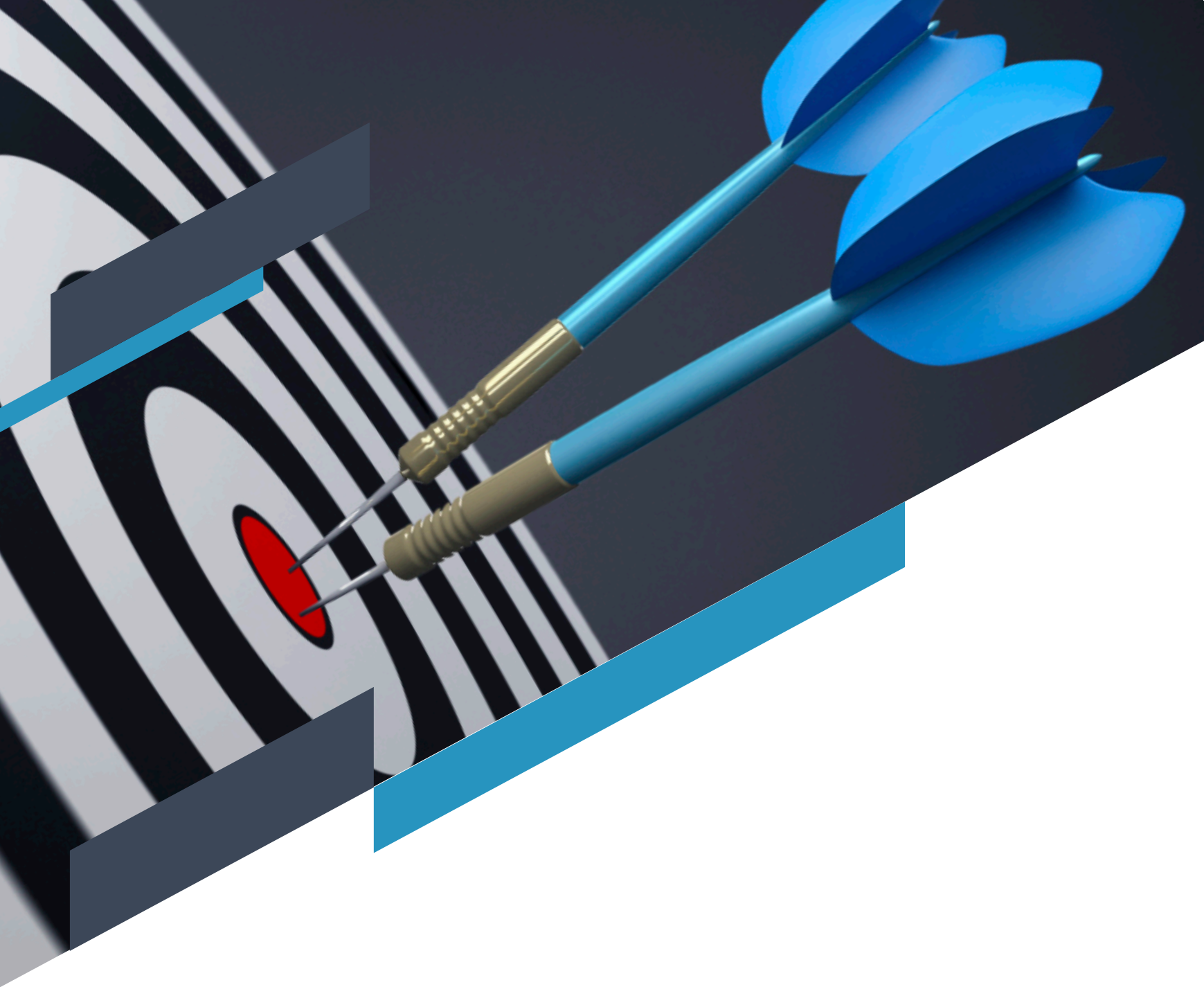
4.3.3. Prilike (vanjske)

- **Nacionalni i EU strateški okviri u području zapošljavanja:** Zapošljavanje i razvoj vještina visoko su na listi prioriteta Vlade RH i Europske komisije. Programom Vlade 2024. – 2028. te novom i najavljenom EU inicijativom i omotnicom, osiguravaju se **značajna sredstva** za mjere aktivacije, digitalne i zelene vještine, integraciju ranjivih skupina i slično. To stvara povoljan okvir za Zavod da putem projekata i partnerstava unaprijedi svoje programe.
- **Tehnološke inovacije za unaprjeđenje usluga:** Dostupnost novih tehnologija (umjetna inteligencija (UI), analitika velikih količina podataka, chatbotovi – npr. Zavod za usmjeravanje mladih i sl.) pruža priliku Zavodu da modernizira pristup korisnicima. Primjerice, **UI sustavi za profiliranje nezaposlenih** mogu pomoći u ranom uočavanju onih kojima prijeti dugotrajna nezaposlenost i u personalizaciji podrške. Digitalne platforme mogu omogućiti one-stop-shop uslugu – integrirano podnošenje zahtjeva, prijave i informacijsku podršku online.
- **Demografske promjene kao prilika za nove usluge:** Starenje stanovništva i nedostatak radne snage mijenjaju fokus – Zavod može proširiti djelovanje na **aktivaciju neaktivnih** (npr. programi za umirovljenike koji žele raditi, razvoj sheme vaučera namijenjenih specifično za reintegraciju umirovljenika) i **upravljanje migracijama** (posredovanje pri zapošljavanju stranih radnika, integracija stranaca pomoću jezičnih tečajeva i orijentacije). Time Zavod postaje ključni akter ne samo u posredovanju za nezaposlene, već i u **širem upravljanju ponudom rada** u Hrvatskoj.
- **Partnerstva s poslodavcima, lokalnom zajednicom (lokalna i regionalna samouprava) i sindikatima:** Postoji interes poslodavaca za suradnjom s Zavodom u rješavanju problema nedostataka radnika i razvoja vještina. Inicijativom poput Poslodavac partner Zavoda (certificiranje poslodavaca koji surađuju sa Zavodom), zajedničke projekte obuke (programi kreirani po mjeri određenih sektora) i lokalne **pakte za zapošljavanje**, Zavod može učvrstiti svoju ulogu poslovnog partnera kompanijama. Također, partnerstva s obrazovnim ustanovama (škole, fakulteti, RCK centri) prilika su za bolje **usklađivanje obrazovnih programa s potrebama tržišta**, gdje Zavod može dati podatkovnu podršku i savjete.
- **ESF+ i ostali EU fondovi do 2030.:** U financijskoj perspektivi EU 2021. – 2027., Hrvatskoj je na raspolaganju značajan paket sredstava za ulaganja u ljude (ESF+ više od 2 milijarde EUR za širok raspon mjera). Do 2030. nastavit će se i fondovi za **Just Transition** (pravedna tranzicija), Erasmus+ (mobilnost radi učenja) i dr. Zavod može pripremiti kvalitetne projekte i osigurati **kontinuirane izvore financiranja** razvojnih aktivnosti izvan osnovnog proračuna, čime se ubrzava provedba strateških ciljeva.
- **Utjecaj na pozitivne ishode demografskih promjena:** S obzirom na to da je Zavod ključna karika u lancu repatrijacije radnika, pribavljanja nužne strane radne snage, praćenja njezine integracije u tržište rada te njezinih kompetencija, može konstruktivno utjecati na povećanje pozitivnih ishoda neminovnih procesa migracija i prilagodbe domicilne kulture tim trendovima.

4.3.4. Prijetnje (vanjske)

- **Demografsko smanjivanje radne snage:** Aktualni demografski trendovi (starenje stanovništva, negativan prirodni prirast, odljev) obilježavaju ne samo Hrvatsku, nego i cijelu Europsku uniju te bi mogli dovesti do **manjka domaće radne snage** u mnogim strukama. Do 2030. bi se moglo dogoditi da u evidencijama Zavoda gotovo i nema nezaposlenih u nekim regijama, dok istodobno poslodavci ne mogu naći radnike. To ugrožava relevantnost tradicionalnih usluga Zavoda i traži repozicioniranje
- **Brze tehnološke promjene i zastarjelost vještina:** Tempo promjena (UI, automatizacija) može uzrokovati **zastarijevanje kvalifikacija** radnika brže nego što se sustavi obrazovanja i obuke mogu prilagoditi. Ako Zavod ne razvije agilne programe dokvalifikacije, postoji rizik porasta nezaposlenosti onih koji izgube posao zbog tehnologije. Također, ako Zavod sam ne usvoji nove tehnologije, mogao bi zaostati za alternativnim platformama za zapošljavanje (npr. privatni online portali, LinkedIn, agencije) u učinkovitosti posredovanja.
- **Ekonomске krize i šokovi:** Globalna recesija ili drugi ekonomski šok mogli bi privremeno povećati nezaposlenost i **opteretiti kapacitete Zavoda** (npr. nagli priljev novih korisnika, veća isplata naknada). Iako su projekcije zaposlenosti povoljne, Zavod mora računati na cikličke oscilacije jer je kroz recentnu povijest takve promjene već više puta prošao i na njih mora biti spreman jednako brzo i prilagodljivo reagirati.
- **Legislativne i institucionalne promjene:** Reforma sustava socijalne skrbi, mirovinskog sustava ili zakonske promjene u radnom zakonodavstvu mogu utjecati na nadležnosti i opterećenje Zavoda. Npr. uvođenje **univerzalnog dohotka** ili veće decentralizacije službi za zapošljavanje promijenilo bi ulogu Zavoda. Također, politička ili socijalna nestabilnost ili česte promjene vodstva mogu otežati kontinuitet strateških projekata.

SWOT analiza potvrđuje da Zavod ima solidne temelje (mreža, iskustvo) za ostvarenje svoje misije, ali i jasna područja za poboljšanje (digitalizacija, kompetencije zaposlenika, imidž). Vanjski kontekst do 2030. nosi velike prilike (fondovi, tehnološke inovacije, potražnja za uslugama) uz istodobne rizike (demografija, migracije, tehnologija, financije) kojima treba aktivno upravljati. U skladu s tim definirani su sljedeći strateški ciljevi Zavoda.



Strateški ciljevi Zavoda (2026. – 2030.)

5. Strateški ciljevi Zavoda (2026. – 2030.)

Kako bi se ostvarila misija i vizija, Zavod će provoditi **strateške ciljeve** grupirane u četiri perspektive prema modelu **Balanced Scorecard**: **(K)** korisnici i partneri, **(P)** interni procesi, **(R)** učenje, razvoj i tehnologija te **(F)** financije. Za svaku perspektivu utvrđeni su ključni ciljevi (3 – 5 ciljeva), uz objašnjenje i **ključne**

inicijative koje će Zavod poduzeti do 2030. godine. Ciljevi su usklađeni s nacionalnim i EU strateškim smjericama – uključujući Europski stup socijalnih prava (EPSR), Digitalni kompas 2030., Europski zeleni plan te relevantne nacionalne planove razvoja.

KORISNIK

- Vrste usluga
- Pristupačnost
- Kvaliteta

Naše usluge stvaramo za korisnike koji imaju raznolike potrebe. Oni očekuju da usluge koje im nudimo budu prilagođene tim potrebama, pristupačne i kvalitetne - da za vrijeme i trud koji ulažu u njihovo korištenje dobiju ono što smo im obećali pružiti. U ovoj perspektivi pitamo se: "Tko su nam ciljane skupine korisnika?", "Koliko su zadovoljni onime što im sada pružamo?" te "Kako možemo zadovoljiti njihove aktualne i buduće potrebe?"

PROCESI

- Brzina rada
- Kreativnost
- Produktivnost
- Troškovi

Naši procesi su svi oni procesi koji se odvijaju unutar Zavoda i između Zavoda i partnerskih organizacija; oni izravno doprinose ostvarivanju ciljeva naše organizacije. Primjerice, proces obrade zahtjeva za naknadu sredstava jedan je od takvih procesa.

U ovoj perspektivi pitamo se: "Što je to što moramo dobro obaviti?", "Koje ključne aktivnosti moramo poboljšati kako bismo bili uspješni?" te "Koje procese možemo ubrzati i skratiti kako bi naše usluge bile dinamičnije?"

RAZVOJ

- Kompetencije
- Tehnologija
- Kultura

Naš tehnološki razvoj, kao i razvoj znanja, vještina i sposobnosti naših zaposlenika izravno utječe na kvalitetu naših Internih procesa. Ljudska strana razvoja uključuje stručne i menadžerske kompetencije, stratešku usmjerenost, angažiranost te kvalitetu organizacijske kulture i klime. Tehnološka podrazumijeva IT alate, digitizaciju, digitalizaciju i digitalnu transformaciju našeg rada.

U ovoj perspektivi pitamo se: "Imaju li ljudi sve alate i kompetencije koji su im potrebni za uspješan rad?"

FINANCIRANJE

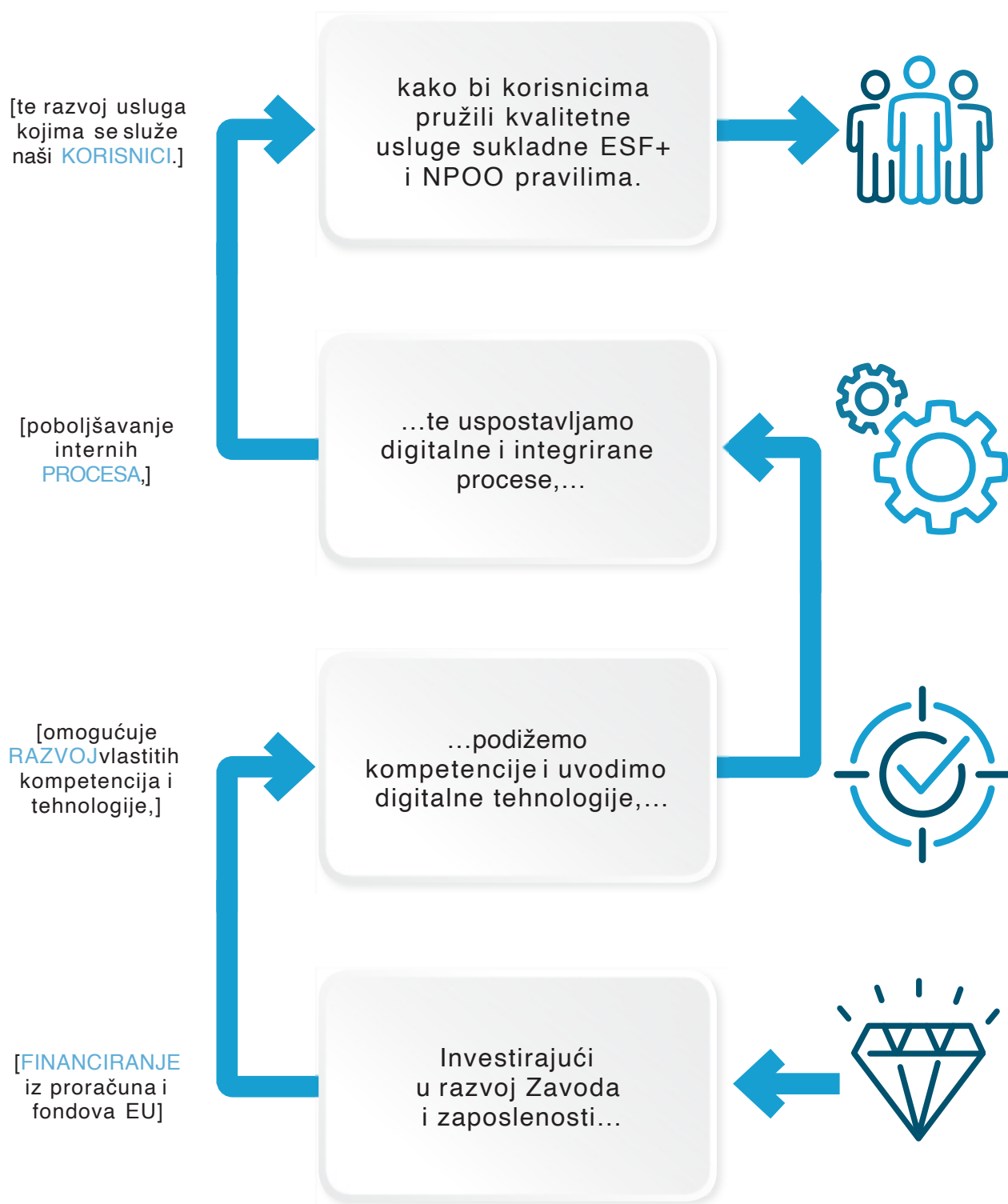
- Odgovornost
- Transparentnost
- Vrijednost za dionike

Naš rad financiraju porezni obveznici - građani Republike Hrvatske kroz sredstva iz državnog proračuna te građani EU kroz fondove poput Europskog socijalnog fonda. Taj je novac ulaganje u razvoj tržišta rada naše zemlje, u podizanje zaposlenosti i konkurentnosti radnika koje traže poslodavci na tom tržištu.

U ovoj perspektivi pitamo se: "Upravljamo li povjerenim nam financijskim sredstvima na odgovoran i transparentan način, ostvarujući vrijednost koju očekuju svi dionici našeg rada?"

Naša strategija, u jednoj rečenici

Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2026.-2030.



5.1. Korisnička perspektiva (nezaposleni, zaposleni, poslodavci, partneri) (K)

Cilj ove perspektive jest povećati vrijednost koju Zavod pruža vanjskim korisnicima – nezaposlenim osobama, tražiteljima promjene karijere, poslodavcima – kao i društvu u cjelini. Fokus je na unaprjeđenju usluga za građane i jačanju suradnje s poslodavcima i drugim partnerima na tržištu rada.

5.1.1. Povećati zapošljivost i održivu zaposlenost korisnika

Objašnjenje: Zavod nastoji doprinijeti nacionalnim i EU ciljevima smanjenja nezaposlenosti i povećanja stope zaposlenosti (cilj EPSR: 78 % zaposlenosti do 2030.). Poseban naglasak je na **ranjivim skupinama** koje teže pronalaze posao: dugotrajno nezaposleni, osobe s invaliditetom, mladi bez iskustva, NEET, neaktivni, manjine, branitelji i dr. Pružanje pomoći i podrške pri stjecanju novih vještina i unaprjeđenju postojećih znanja i vještina uključivanjem u obrazovne programe i/ili programe osposobljavanja na radnom

mjestu, bilo da se provode putem mjera APZ-a, vaučera ili profesionalne rehabilitacije za osobe s invaliditetom te pri zapošljavanju odnosno pronalaženju odgovarajućeg posla. Time se jača socijalna uključenost i smanjuju nejednakosti, u duhu EPSR načela „jednakih mogućnosti i pristupa tržištu rada”. Cilj je multidisciplinarnim načinom rada i segmentiranim pristupom jačati životne vještine, motivaciju, aktivaciju i socijalnu integraciju.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Razvoj ciljanih programa aktivacije i zapošljavanja ranjivih skupina:**

Zavod će razvijati i provoditi programe usmjerene na skupine koje se suočavaju s većim preprekama pri zapošljavanju, poput dugotrajno nezaposlenih, mladih bez iskustva i osoba s invaliditetom. Programi će se temeljiti na kombinaciji obrazovanja, osposobljavanja i poticaja za zapošljavanje. Cilj je povećati zapošljivost i smanjiti rizik dugotrajne nezaposlenosti.

- **Uspostava integriranog modela suradnje s lokalnim dionicima:**

Zavod će jačati suradnju s jedinicama lokalne i regionalne samouprave, sustavom socijalne skrbi i organizacijama civilnog društva u provedbi aktivnosti aktivacije. Koordiniranim pristupom omogućit će se bolje prepoznavanje potreba korisnika i pružanje prilagođene podrške. Time se povećava učinkovitost intervencija i uključivanje teško zapošljivih skupina.

- **Uvođenje sustava praćenja održivosti zaposlenja:**

Npr. kratkom anketom poslodavaca pratiti rad korisnika iz ranjivih skupina neposredno nakon zaposlenja te intervenirati podrškom tijekom zaposlenja (savjetovanje/mentorstvo radnika) u slučaju detektiranog nezadovoljstva poslodavca, kako bi se povećala vjerojatnost da će se radnik zadržati u zaposlenosti.

5.1.2. Povećati aktivaciju, dohvat i uključivanje teško zapošljivih i neaktivnih osoba

Objašnjenje: Cilj je unaprijediti kvalitetu usluga Zavoda tako da one budu **maksimalno prilagođene individualnim potrebama** svakog korisnika te lako dostupne svima. To znači jačanje **dubinskog savjetovanja** – bolje profiliranje svakog korisnika,

ovisno o udaljenosti od tržišta rada, izrada individualnog plana karijere, posebno onih iz teško zapošljivih i dugotrajno nezaposlenih, ali i onih neaktivnih na tržištu rada.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Razvoj proaktivnih i sustavnih modela dohvaćanja neaktivnih osoba:**

Zavod će razviti modele aktivnog pristupa osobama koje nisu u evidenciji, ali su potencijalna radna snaga. To uključuje suradnju s drugim institucijama i korištenje dostupnih podataka za identifikaciju ciljnih skupina. Cilj je povećati sudjelovanje neaktivnih osoba na tržištu rada.

- **Razvoj individualiziranih pristupa aktivaciji temeljen na profiliranju i individualnim planovima:**

Zavod će unaprijediti sustav profiliranja korisnika kako bi se bolje prepoznale njihove potrebe i prepreke zapošljavanju. Na temelju toga izrađivat će se individualni planovi koji uključuju kombinaciju usluga i mjera. Time se povećava učinkovitost aktivacije i zapošljavanja.

- **Programi reintegracije specifičnih skupina na tržište rada:**

Zavod će razvijati ciljane programe za skupine poput migranata, povratnika, dugotrajno nezaposlenih i neaktivnih osoba. Programi će uključivati prilagođene oblike podrške, uključujući obrazovanje i savjetovanje. Cilj je olakšati povratak na tržište rada i povećati socijalnu uključenost.

5.1.3. Unaprijediti dostupnost, kvalitetu i pravodobnost usluga

Objašnjenje: Zavod će u idućem razdoblju osigurati višekanalnu (eng. omnichannel) dostupnost usluga (fizički u uredima, online putem weba, putem e-maila, putem mobilnih aplikacija, putem CISO centara itd.). Zavod želi postići da korisnici (nezaposleni i poslodavci) budu zadovoljni uslugom i doživljavaju Zavod kao pravog partnera u ostvarivanju svojih ciljeva (bilo pronalazak posla, bilo pronalazak radnika). To se uklapa u EU trend modernizacije javnih službi zapošljavanja i načelo „usluga usmjerenih korisniku”. Za funkcioniranje dinamičnog tržišta rada ključno je da Zavod aktivno surađuje s **poslodavcima, sindikatima, obrazovnim sektorom**

i lokalnim zajednicama. Cilj je pozicionirati Zavod kao **ključnog partnera poslodavcima** u zadovoljavanju njihovih potreba za radnom snagom – nezaobilaznog, ne samo u administrativnom posredovanju, nego i u pružanju složenih usluga poput definiranja traženih vještina, organiziranja ciljane obuke i brzog reagiranja na zahtjeve; a sve u skladu s preporukama sindikata u cilju zaštite radnika, kako domaćih, tako i stranih. Posebna pažnja posvetit će se i prilagodbi usluga Zavoda potrebama poslodavaca koji zapošljavaju strane radnike te boljoj informiranosti stranih radnika o pravima, obvezama i mogućnostima integracije na tržištu rada.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Uspostava višekanalnog modela pružanja usluga:**

Zavod će osigurati dostupnost usluga različitim kanalima – fizičkim, digitalnim i mobilnim – kako bi korisnici mogli pristupiti uslugama na način koji im najviše odgovara. Integracijom kanala osigurat će se jedinstveno korisničko iskustvo. Time se povećava dostupnost i učinkovitost usluga.

- **Donijeti novu komunikacijsku strategiju Zavoda:**

usklađenu sa Strategijom poslovanja Zavoda 2026. – 2030.

- **Razvoj digitalnih usluga i alata za samoposluživanje korisnika:**

Uvesti mobilnu aplikaciju Zavod koja će omogućiti nezaposlenima pregled statusa, prijavu na mjere, chat sa savjetnikom, a poslodavcima objavu oglasa i pregled kandidata. Implementirati virtualnog asistenta (chat-bot) za osnovne upite 24/7. Razviti interaktivne online samouslužne alate temeljene na umjetnoj inteligenciji - npr. za samoprocjenu vještina, vođeno pisanje životopisa, e-učenje o traženju posla. Cilj je da do 2030. najmanje 80 % korisnika koristi i digitalne usluge Zavoda (uz zadržavanje klasičnih kanala za one koji preferiraju osobni kontakt).

- **Uvođenje sustava upravljanja korisničkim iskustvom:**

Redizajnirati službenu web-stranicu i Burzu rada radi veće preglednosti i jednostavnosti korištenja. Uvesti redovne ankete zadovoljstva među nezaposlenima i poslodavcima te pratiti NPS (Net Promoter Score) Zavoda. Na temelju povratnih informacija kontinuirano prilagođavati usluge. Cilj: povećati zadovoljstvo korisnika uslugama Zavoda za 20 % (anketno) od 2026. do 2028. te 50 % do 2030. Povećati prisutnost na društvenim mrežama s edukativnim sadržajem (npr. videosavjeti o zapošljavanju, predstavljanja poslodavaca). Uvesti newsletter za poslodavce s novostima o potporama i tržištu rada. Cilj je jačati prepoznatljivost Zavoda i informiranost korisnika o dostupnim uslugama.

5.1.4. Povećati usklađenost kompetencija s potrebama tržišta rada

Objašnjenje: Uloga Zavoda nije samo „traženje posla za nezaposlene“, već i šira misija razvoja kompetencija radne snage prema budućim potrebama tržišta – čime se unaprijeđuje *zapošljivost* građana i konkurentnost ekonomije. U skladu s EU politikama (akcijski plan za provedbu Europskog stupa socijalnih prava, Digitalni kompas, Zeleni plan) i akcijskim planom za razvoj vještina u kontekstu zelenih poslova te Strategijom digitalizacije Hrvatske do 2032., Zavod će posebnu pažnju posvetiti digitalnim i zelenim vještinama. Cilj je omogućiti

radnicima (nezaposlenima i zaposlenima koji žele napredovati) stjecanje onih znanja koja će biti tražena u nadolazećim godinama – poput digitalne pismenosti, osnovnih i naprednih IT vještina, znanja iz područja energetske učinkovitosti, održive poljoprivrede, nove tehnologije u proizvodnji i sl. Time Zavod doprinosi ostvarenju europskih ciljeva (da 80 % građana ima osnovne digitalne vještine) i olakšava građanima tranziciju u „**poslove budućnosti**“ umjesto zastarjelih zanimanja.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Mapiranje i predviđanje potrebnih vještina:**

Uspostaviti sustav “skills intelligence” – kontinuirano praćenje oglasa i ankete s poslodavcima kako bi se identificirale ključne vještine koje traže poslodavci. Na temelju tih podataka, trenirati alate umjetne inteligencije i chatbot Zavoda te tako usmjeravati nezaposlene prema obukama za koje se očekuje najveća perspektiva zapošljavanja.

- **Širenje i ciljanje programa obrazovanja i osposobljavanja:**

Osigurati da svake godine nekoliko tisuća nezaposlenih i zaposlenih sudjeluju u programima usavršavanja sufinanciranim vaučerima. Poticati korištenje vaučera i među zaposlenim osobama kojima prijeti zastarijevanje vještina (uz suradnju s poslodavcima).

- **Jačanje suradnje s obrazovnim sustavom, poslodavcima i socijalnim partnerima:**

Aktivno surađivati s MZOM-om, AZVO-om, ASOO-om i učilištima na usklađivanju obrazovanja s potrebama tržišta rada. Pružati podatke o deficitarnim i suficitarnim zanimanjima zainteresiranim dionicima i ukazivati na potrebu za prilagodbom. U procese prepoznavanja potreba za vještinama i planiranja obrazovnih aktivnosti uključivat će se i socijalni partneri, osobito predstavnici poslodavaca i sindikata. Također, putem CISOK centara nastaviti partnerstvo sa sveučilištima – ponuditi studentima usluge Zavoda (savjetovanja, spajanje s poslodavcima) još tijekom školovanja, ali i u suradnji s poslodavcima organizirati specijalizirane sajmove poslova/karijera. Na tim događajima spajati poslodavce s potencijalnim kandidatima te prezentirati mogućnosti prekvalifikacije. Također, provoditi medijske kampanje kako bi se javnost osvijestila o prilikama i potrebama na tržištu rada vezanim uz digitalnu transformaciju i zelenu ekonomiju.

5.2. Procesna perspektiva (P)

Ova perspektiva usmjerena je na to kako Zavod radi – kako organizirati interne procese i procedure da bi se učinkovitije i brže pružile usluge korisnicima. Ostvarenjem ciljeva internih procesa, Zavod će poboljšati svoju operativnu učinkovitost, kvalitetu i inovativnost usluga te suradnju unutar organizacije i s vanjskim institucijama.

5.2.1. Unaprijediti učinkovitost posredovanja i usklađivanja ponude i potražnje na tržištu rada

Objašnjenje: Cilj je **pojednostaviti, ubrzati i digitalizirati** ključne procese unutar Zavoda kako bi se smanjilo administrativno opterećenje i povećala učinkovitost. To uključuje pregled i redizajn postojećih procedura (npr. kako se obrađuju prijave za naknade, kako se odobravaju poticaji za zapošljavanje) te uklanjanje nepotrebnih koraka ili birokratskih prepreka.

Procesi trebaju biti **standardizirani** i integrirani unutar cijele organizacije – od središnjeg ureda do područnih službi – uz pomoć jedinstvenih informacijskih rješenja. Krajnji rezultat će biti brža usluga za korisnike i više vremena koje zaposlenici mogu posvetiti savjetodavnom radu umjesto papirologiji.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Revizija i optimizacija poslovnih procesa:**

Provesti temeljitu analizu svih važnijih internih procesa. Ukloniti dupliciranja i nepotrebne provjere, smanjiti broj potrebnih dokumenata i potpisa. Primijeniti Lean metodologiju za uklanjanje rasipanja vremena – npr. u procesu odobravanja potpore za samozapošljavanje smanjiti trajanje odlučivanja s prosječnih 30 na 15 dana uz manje razina odobrenja.

- **Digitalizacija i automatizacija zadataka:**

Uvesti **Robotsku automatizaciju procesa (RPA)** za rutinske administrativne poslove – npr. automatska provjera prijava, generiranje standardnih rješenja i slično. Nastaviti digitalizaciju i prelazak na **e-dokumente** u komunikaciji s korisnicima (svu korespondenciju moguće dostaviti elektronički). Cilj je do 2027. potpuno eliminirati papirnatu dokumentaciju u internom radu, a do 2030. 80 % rutinskih transakcija (prijava, odjave, zahtjevi) obavljat će se bez fizičke ljudske obrade.

- **Razvoj integriranog informacijskog sustava:**

Nadograditi IT sustav Zavoda u smjeru jedinstvene platforme koja objedinjuje sve module (evidencija, isplata naknada, mjere, statistike) i povezana je s drugim relevantnim bazama (HZMO, MUP za strance, obrazovni sustav). Takav sustav omogućit će jednokratni unos podataka i njihovo korištenje za razne svrhe, čime se izbjegava višestruko vođenje istih evidencija. Prioritet je uspostava razmjene podataka u realnom vremenu s HZMO-om i Poreznom upravom radi automatskog ažuriranja statusa korisnika.

- **Primjena naprednih alata za usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada (matching):**

Zavod će unaprijediti procese posredovanja korištenjem digitalnih alata za usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada. Sustavi za usklađivanje ponude i potražnje razvijat će se uz praćenje potreba za domaćom i stranom radnom snagom. To uključuje razvoj i primjenu sustava koji omogućuju preciznije povezivanje kompetencija korisnika s potrebama poslodavaca, uz korištenje dostupnih podataka o vještinama, iskustvu i preferencijama korisnika. Poseban naglasak bit će na automatiziranim preporukama i podršci savjetnicima u procesu posredovanja. Cilj je povećati uspješnost zapošljavanja, smanjiti vrijeme popunjavanja radnih mjesta i unaprijediti kvalitetu zapošljavanja.

5.2.2. Jačati individualizirani pristup i profiliranje korisnika

Objašnjenje: Cilj je unaprijediti pristup radu s korisnicima razvojem sustava profiliranja koji omogućuje bolje razumijevanje njihovih potreba, potencijala i prepreka za zapošljavanje. Na temelju profiliranja korisnicima će se pružati individualizirane usluge i kombinacije mjera, prilagođene njihovoj

udaljenosti od tržišta rada. Poseban naglasak bit će na korisnicima s većim rizikom dugotrajne nezaposlenosti i socijalne isključenosti. Time se povećava učinkovitost intervencija, kvaliteta usluga i vjerojatnost zapošljavanja.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Unaprjeđenje sustava profiliranja:**

Zavod će razviti metodologiju profiliranja koja omogućuje segmentaciju korisnika prema njihovim karakteristikama i udaljenosti od tržišta rada. Profiliranje će se temeljiti na kombinaciji administrativnih podataka i procjene savjetnika, uz postupno uvođenje naprednih analitičkih alata. Cilj je preciznije usmjeravanje korisnika prema odgovarajućim uslugama i mjerama.

- **Razvoj individualnih planova i pristupa radu s korisnicima:**

Na temelju rezultata profiliranja izrađivat će se individualni planovi koji uključuju kombinaciju savjetodavnih usluga, obrazovanja i mjera aktivne politike zapošljavanja. Pristup će biti prilagođen potrebama korisnika, uz kontinuirano praćenje napretka i prilagodbu aktivnosti. Time se povećava učinkovitost aktivacije i zapošljavanja.

- **Jačanje kapaciteta savjetnika za individualizirani rad s korisnicima:**

Zavod će ulagati u razvoj kompetencija savjetnika, posebno u području savjetodavnih vještina, rada s ranjivim skupinama i korištenja podataka u radu s korisnicima. Time se osigurava kvalitetna i personalizirana podrška. Cilj je povećati kvalitetu usluga i zadovoljstvo korisnika.

5.2.3. Unaprijediti ciljanost i učinkovitost mjera aktivne politike zapošljavanja

Objašnjenje: Cilj je osigurati da mjere aktivne politike zapošljavanja budu usmjerene prema korisnicima koji od njih mogu ostvariti najveći učinak te da doprinose održivom zapošljavanju i smanjenju nezaposlenosti. To podrazumijeva unaprjeđenje sustava odabira korisnika (targeting), prilagodbu mjera potrebama različitih

ciljanih skupina i kontinuirano praćenje njihovih učinaka. Poseban naglasak bit će na povećanju zapošljavanja nakon korištenja mjera i njihovoj troškovnoj učinkovitosti. Time se osigurava veća vrijednost za uložena javna sredstva i bolji ishodi za korisnike.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Razvoj sustava za ciljano usmjeravanje mjera (targeting):**

Zavod će unaprijediti kriterije i modele odabira korisnika za pojedine mjere, koristeći podatke o njihovim karakteristikama, potrebama i vjerojatnosti zapošljavanja. Time će se mjere usmjeravati prema onim skupinama kod kojih se može ostvariti najveći učinak.

- **Evaluacije i učenje na temelju dokaza:**

Uvesti praksu periodičkog vrednovanja programa – npr. svaku veću mjeru APZ-a eksterno evaluirati svake 3 – 4 godine (učinak na zapošljivost, troškovna učinkovitost) te rezultate koristiti za preinake dizajna mjera. Posebno pratiti održivost zaposlenja nakon korištenja mjera (6, 12, 24 mjeseca) umjesto samo trenutnog izlaza (broj zaposlenih odmah). Jačati suradnju s akademskim institucijama i institutima koji mogu pomoći u sofisticiranim evaluacijskim metodama (naisumični pokusi, regresijske analize učinaka).

- **Prilagodba uvjeta i provedbe mjera aktivne politike zapošljavanja:**

Zavod će i dalje kontinuirano prilagođavati mjere na temelju potreba tržišta rada. To uključuje pojednostavljenje procedura, prilagodbu uvjeta korištenja i razvoj novih oblika potpore. Cilj je povećati dostupnost mjera i njihov učinak na zapošljavanje.

5.2.4. Razviti upravljanje temeljeno na podacima i rezultatima

Objašnjenje: Cilj je unaprijediti način upravljanja Zavodom sustavnim korištenjem podataka i pokazatelja rezultata u donošenju odluka. To podrazumijeva razvoj sustava praćenja uspješnosti (KPI), redovito izvješćavanje te korištenje analitičkih uvida u planiranju i provedbi aktivnosti. Upravljanje temeljeno na podacima

omogućuje pravodobno prepoznavanje izazova, donošenje informiranih odluka i kontinuirano unaprjeđenje učinkovitosti rada Zavoda. Time se povećava transparentnost, odgovornost i usmjerenost na rezultate na svim razinama organizacije.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Etablirati upravljanje pomoću KPI i OKR ciljeva na razini organizacije:**

Definiran je već niz ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) za Zavod i oni moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima. Primjerice: stopa zaposlenja unutar 6 mjeseci od prijave, prosječno trajanje nezaposlenosti, zadovoljstvo korisnika, udio poslodavaca koji koriste usluge Zavoda, iskorištenost proračuna za mjere itd. Za poboljšanje ovih KPI-eva treba redovito postavljati razvojne ciljeve (OKR), komunicirati sa svim zaposlenicima da znaju na što trebaju fokusirati napore i redovito pratiti njihovo ostvarenje.

- **Jačanje kulture upravljanja učinkom:**

Trenirati rukovoditelje i timove u korištenju podataka pri odlučivanju. Na redovitim kolegijima uvoditi pregled ključnih brojki (tzv. sjednice pregleda učinka) gdje će se otvoreno raspravljati o ostvarenju ciljeva, razlozima odstupanja i dogovarati korektivne akcije. Poticati da svaki područni ured razvije i svoje mini-ciljeve prilagođene lokalnim specifičnostima, prateći pritom cjelokupne strateške smjernice Zavoda.

- **Unaprjeđenje sustava izvješćavanja i korištenja podataka u upravljanju:**

Zavod će unaprijediti sustav izvješćavanja kako bi relevantni podaci bili pravodobno dostupni rukovoditeljima i zaposlenicima. Time se omogućuje brže donošenje odluka i učinkovitije upravljanje procesima. Cilj je osigurati transparentnost i dostupnost podataka na svim razinama organizacije.

5.2.5. Unaprijediti usluge digitalizacijom i standardizacijom procesa

Objašnjenje: Ovaj cilj fokusira se na **kontinuirano poboljšanje** onoga što i kako Zavod pruža svojim korisnicima, iz perspektive internih procesa. Radi se o uvođenju **standarda usluga**, osiguravanju da klijenti dobiju konzistentnu i kvalitetnu uslugu neovisno o tome koji savjetnik ili ured im pomaže. Također, obuhvaća bolje upravljanje povratnim informacijama korisnika i

pritužbama – kako bi se iz svake interakcije učilo i popravljalo procese. Konačno, uključuje i razvoj CRM pristupa (Customer Relationship Management) unutar Zavoda prema poslodavcima i nezaposlenima čime se povećava učinkovitost, kvaliteta i zadovoljstvo korisnika.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Uspostava standarda usluga i standardizacija poslovnih procesa:**

Zavod će definirati standarde pružanja usluga i razviti standardne operativne procedure kako bi se osigurala ujednačena kvaliteta rada u cijeloj organizaciji. Time se povećava transparentnost, učinkovitost i predvidivost usluga za korisnike.

- **Uspostava sustava upravljanja pritužbama i prijedlozima:**

Uspostaviti centralizirani evidencijski sustav za sve pritužbe korisnika. Svaku pritužbu analizirati, dati povratnu informaciju korisniku u definiranom roku i poduzeti korekcije ako je opravdana. Također, poticati korisnike da daju prijedloge za poboljšanje (npr. putem online anketa i sandučića povjerenja). Redovno pregledavati te prijedloge na menadžment razini i ugrađivati ih gdje je moguće.

- **Razvoj CRM modula za upravljanje odnosima s korisnicima:**

Implementirati modul u IT sustavu koji će omogućiti 360° pregled klijenta – za poslodavca vidjeti povijest suradnje (oglas, popunjena radna mjesta, koristi li poticaje), za nezaposlenog evidenciju svih usluga (tečajevi, savjetovanja, poslovi na koje je aplicirao). Ovaj integrirani pristup olakšat će personalizaciju usluge i identifikaciju područja gdje treba dodatno pomoći klijentu.

- **Uvođenje certifikacija i akreditacije:**

Razmotriti uvođenje vanjske certifikacije kvalitete ili sustava za upravljanje kvalitetom (npr. ISO 9001 ili specifični standardi za javne službe). Nastaviti provoditi redovite usporedbe i učenje od drugih europskih zavoda (kroz Europsku PES Benchlearning inicijativu) kako bi se identificiralo gdje Zavod odstupa i preuzeti uspješne procese od drugih. Kontinuirano educirati voditelje kvalitete u područnim uredima o novim alatima i metodama unaprjeđenja.

5.3. Razvojna perspektiva (R)

Ova perspektiva usmjerena je na to kako Zavod radi – kako organizirati interne procese i procedure da bi se učinkovitije i brže pružile usluge korisnicima. Ostvarenjem ciljeva internih procesa, Zavod će poboljšati svoju operativnu učinkovitost, kvalitetu i inovativnost usluga te suradnju unutar organizacije i s vanjskim institucijama.

5.3.1. Razviti digitalne i analitičke kapacitete Zavoda

Objašnjenje: Da bi Zavod bio učinkovit i pružao suvremene usluge, mora i interno postati **digitalno zreo**. Digitalna transformacija ovdje znači puno više od pukog skeniranja dokumenata – uključuje **modernizaciju IT infrastrukture**, primjenu naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije za donošenje odluka te usvajanje

principa e-uprave u svakodnevnom radu. Cilj je do 2030. imati 90 % usluga Zavoda dostupnih online te koristiti umjetnu inteligenciju i analitiku za unaprjeđenje procesa i politika. Time će Zavod postati jedan od predvodnika među javnim službama zapošljavanja u regiji po tehnološkoj inovativnosti.

Ključne inicijative do 2030.:

• Razvoj integriranih digitalnih rješenja i aplikacija:

Razvoj centralne platforme **eHZZ** koja objedinjuje sve aplikacije i alate koji omogućuju učinkovito pružanje usluga korisnicima i podršku zaposlenicima u radu.

• Jačanje kibernetičke sigurnosti i pouzdanosti sustava:

S obzirom na sve veći broj digitalnih usluga i osjetljivost podataka, ulagati u jačanje sigurnosti IT sustava Zavoda. Redovito provoditi sigurnosne audite, nadograditi mrežnu infrastrukturu, uvesti sustave za upravljanje identitetima i pristupima. Također osigurati visoku dostupnost sustava (planovi oporavaka od kibernetičkih incidenata, rezervne lokacije) kako prekidi u radu IT-a ne bi paralizirali usluge.

• Razvoj digitalne organizacijske kulture i načina rada:

Poticati zaposlenike i korisnike da preferiraju digitalne načine interakcije. Unutar Zavoda, smanjiti korištenje papira (npr. interni akti i dopisi dijele se samo elektronički kroz informacijski sustav za digitalno upravljanje dokumentima). Za korisnike, razviti promotivnu kampanju i vodiče za korištenje e-usluga. Istodobno, zadržati „ljudski pristup“ gdje je potreban – tehnologija će preuzeti rutine, ali savjetnici će i dalje pružati složene usluge i podršku osobama kojima je ona potrebna.

5.3.2. Jačati kompetencije i angažiranost zaposlenika

Objašnjenje: Ljudi su najveći kapital Zavoda – bez kvalificiranih, motiviranih i zadovoljnih zaposlenika nema ni kvalitetnih usluga korisnicima. Stoga je strateški cilj sustavno ulagati u **edukaciju, karijerni razvoj i motivaciju** djelatnika Zavoda. Tražimo transformaciju uloge savjetnika iz administrativca u „**karijernog trenera**“ i **partnera poslodavcima**, što za-

htijeva nove vještine. Također, treba izgraditi sustav koji prepoznaje i nagrađuje doprinos zaposlenika, potiče inovativnost i drži visoku razinu angažiranosti. Do 2030. želimo da Zavod ima tim stručnjaka koji kontinuirano uče, prilagođavaju se promjenama i rado prihvaćaju nove inicijative.

Ključne inicijative do 2030.:

• Razvoj sveobuhvatnog programa obuke:

Izraditi dugoročni **plan treninga** za sve razine zaposlenika. Uvesti Digitalnu akademiju za djelatnike – cilj da 100 % osoblja savlada osnovne digitalne alate, a identificirani „digitalni ambasadori“ dodatno se obučavaju za napredne IT vještine. Pokrenuti certificirani program savjetodavnih vještina (npr. tečajevi motivacijskog intervjuiranja, coaching tehnike) kako bi savjetnici stekli moderne metode rada s klijentima. Također, program obuke „Odnosi s poslodavcima“ za zaposlenike koji surađuju s poslodavcima (razumijevanje poslovnih potreba, B2B vještine). Cilj: do 2028. 100 % savjetnika proći će barem jednu naprednu obuku iz karijernog savjetovanja, a 100 % ostalih stručnih radnika trening iz svog područja (IT, financije sl.).

• Planiranje karijere i zadržavanje talenata:

Uvesti interno **mentorsko usmjeravanje** – iskusniji savjetnici da budu mentori novozaposlenima. Definirati puteve napredovanja unutar Zavoda (specijalist za rad s poslodavcima, koordinator programa, stručnjak za određenu ciljnu skupinu itd.) i jasno komunicirati uvjete za napredak (razvoj u karijeri, ne nužno samo po pozicijama i platnim razredima). Omogućiti horizontalnu mobilnost – npr. da zaposlenik iz jedne podružnice može otići raditi na projekt u Središnji ured ili obrnuto, radi razvoja novih vještina. Cilj je povećati zadovoljstvo zaposlenika razvojnim mogućnostima i smanjiti fluktuaciju kadra.

• Razvoj motivacije i nagrađivanja zaposlenika:

Modernizirati sustav ocjenjivanja radnog učinka – uvesti elemente **ocjene kvalitete** (ne samo kvantitativni pokazatelji) te uzeti u obzir i **ankete 360°** i **povratne informacije korisnika** na rad pojedinog savjetnika. Povezati rezultate ocjene s **nagradama**: razviti program nagrađivanja najboljih timova i pojedinaca (priznanja, mogućnosti dodatnog usavršavanja u zemlji i inozemstvu, financijske stimulacije i sl.). Također, promicati kulturu pohvale – javno isticanje primjera dobre prakse i uspjeha.

• Razvijati kulturu učenja i suradnje:

Redovito organizirati interne radionice „Podijelimo znanje” gdje zaposlenici međusobno prenose iskustva (npr. savjetnik iz jedne županije predstavi uspješan projekt kolegama iz drugih). Poticati komunikaciju „odozdo prema gore” – periodičnim anketama o zadovoljstvu zaposlenika i kutijicu za prijedloge (digitalnu) omogućiti da Uprava čuje glas terena. Razvijati atmosferu povjerenja gdje se zaposlenici ne boje iznijeti ideje i isprobati nove pristupe, čak i uz rizik neuspjeha (jer se iz neuspjeha uči).

5.3.3. Razvijati organizacijsku kulturu usmjerenu na rezultate i kontinuirano unaprjeđenje

Objašnjenje: Svijet rada ubrzano se mijenja i Zavod mora biti spreman stalno **osuvremenjivati** svoje usluge i procese. Ovaj cilj naglašava uspostavu kulture u kojoj se nove ideje potiču, testiraju i – ako se pokažu uspješnima – primjenjuju. Inovacije mogu biti tehnološke, ali i organizacijske, programske (nove mjere aktivne politike) i dr. Zavod želi do 2030. postati **dinamična or-**

ganizacija koja brzo reagira na promjene u okruženju, eksperimentira s novim pristupima i uči na temelju rezultata. To je u skladu s europskim smjernicama (PES Network potiče učenje od sličnih i inovacije) te iskustvima uspješnih službi gdje se uvode inovacijski laboratoriji i pilot-projekti.

Ključne inicijative do 2030.:

• Osnivanje Laboratorija inovacija (*Innovation Lab*):

U okviru Središnjeg ureda formirati mali multidisciplinarni tim posvećen testiranju novih ideja. Ovaj laboratorij može provoditi pilot-projekte u suradnji s odabranim područnim uredima – npr. isprobati novu metodologiju savjetovanja, novu aplikaciju ili drukčiji model potpore – na manjoj skali.

• Godišnje natjecanje u idejama zaposlenika:

Uvesti inovacijski događaj (npr. hackathon ili natječaj) jednom godišnje gdje timovi zaposlenika mogu predstaviti svoje prijedloge za poboljšanja usluga ili novih programa. Najbolje ideje dobile bi resurse i vrijeme da se provedu u djelo. Time se potiče kreativnost i osjećaj suvlasništva zaposlenika nad promjenama.

• Suradnja s vanjskim partnerima:

Otvoriti se prema startup zajednici, fakultetima i drugim institucijama koje mogu pomoći u inovacijama. Npr. suradnja s FER-om ili PMF-om na razvoju algoritma za predviđanje trendova nezaposlenosti; partnerstvo s tvrtkama kroz *Corporate Social Responsibility* programe za mentorstvo nezaposlenih; sudjelovanje u međunarodnim projektima razmjene inovativnih praksi (PES Network, OECD i sl.).

• Učenje iz evaluacija i iskustva korisnika:

Svaku veću inovaciju ili promjenu uvoditi postupno uz testiranje i evaluaciju. Redovito prikupljati povratne informacije od korisnika kod uvođenja novih usluga. Njegovati otvoren pristup gdje se neuspjesi ne kažnjavaju, već analiziraju kao izvor lekcija za budućnost.

• Revidirati modele pružanja usluga u sklopu Mreže javnih službi za zapošljavanje

kako bi se odigrala aktivna uloga i udovoljili ciljevi Europskog stupa socijalnih prava i aktualni EU strateški okviri. Također, razmijeniti i prikupiti iskustva o modelima pružanja usluga u sklopu Europske mreže javnih službi za zapošljavanje, kako bi modernizirali usluge Zavoda.

5.3.4. Jačati kapacitete za praćenje i predviđanje kretanja na tržištu rada

Objašnjenje: Kao nacionalni zavod za zapošljavanje, Zavod treba biti **centar znanja o tržištu rada** – prikupljati, analizirati i širiti informacije o kretanjima zaposlenosti, vještinama, migracijama i dr. To je temelj za kvalitetno obavljanje naše misije, ali i način da Zavod doprinese kreiranju širih politika (obrazovnih, gospo-

darskih). Cilj je do 2030. razviti najopsežniji i najkvalitetniji **sustav izvještavanja o tržištu rada** u Hrvatskoj, koji koristi i napredne metode predviđanja budućih trendova. Time Zavod pomaže donositeljima odluka i svim dionicima da se bolje pripreme za budućnost rada.

Ključne inicijative do 2030.:

• Provoditi redovite analize i projekcije:

Institucionalizirati izradu godišnjeg izvješća o tržištu rada s pregledom proteklih trendova i projekcija za sljedeće godine. Svakih 6 mjeseci objavljivati kratkoročne analize. U tim publikacijama kombinirati podatke Zavoda, DZS-a, HZMO-a i međunarodnih izvora. Razmotriti partnerstvo u tu svrhu s etabliranim analitičarima i ekonomistima.

• **Razvoj napredne prediktivne analitike:** Korištenje tehnika strojnog učenja na velikim skupovima podataka Zavoda radi predviđanja trendova – npr. sustav ranog upozoravanja za detektiranje osoba kojima prijeti dugotrajna nezaposlenost ili za otkrivanje regionalnih razlika u vještinama. Ove analize integrirati u rad savjetnika (npr. sustav predloži savjetniku koje klijente kontaktirati za određeni program) i u planiranje mjera (prema predviđenim budućim potrebama).

• Razviti sustav ranog upozoravanja:

Razviti pokazatelje koji mogu rano signalizirati **neravnoteže** – npr. nagli rast prijava u određenom zanimanju ili županiji, što može ukazivati na problem u tvrtki ili sektoru; porast potražnje za određenim profilom radnika na portalima. U suradnji s EURES mrežom, pratiti utjecaj **migracija i stranih radnika** na ponudu i potražnju radne snage u Republici Hrvatskoj (dolazak stranih radnika iz trećih zemalja ili odlazak domaćih radnika). Te informacije dijeliti s relevantnim tijelima (ministarstvima, županijama) za brze intervencije.

• Kreirati web Zavoda koji će pružati sve informacije o tržištu rada:

Unaprijediti web-stranicu Zavoda tako da postane referentno mjesto za sve koji traže podatke i analize o tržištu rada. Dodati interaktivne kontrolne ploče (dashboard) gdje poslodavci, mediji ili građani mogu vidjeti aktualne statistike (npr. broj nezaposlenih po struci u realnom vremenu, top 10 traženih zanimanja itd.). Time Zavod povećava svoju vidljivost i autoritet kao izvor informacija.

• Pojačati suradnju u istraživanjima:

Sklopiti partnerstva s istraživačkim institucijama (EKON timovi, Institut „Ivo Pilar“, HGK analitički odjeli itd.) za provođenje dubinskih istraživanja o temama poput **neformalnog rada, produktivnosti, utjecaja tehnologije na rad** i sl. Zavod može osigurati podatke i stručnjake, a partneri metodološku podršku. Objavljivati zajedničke studije te organizirati konferencije i savjetovanja gdje bi se raspravljalo o nalazima i preporukama za politike zapošljavanja.

5.4. Financijska perspektiva (F)

Cilj ove perspektive jest osigurati dugoročnu financijsku održivost Zavoda, povećati učinkovitost korištenja javnih i EU sredstava te unaprijediti sustav financijskog upravljanja digitalizacijom, upravljanjem podacima i jačanjem kontrolnih mehanizama. Financijska perspektiva ne promatra se samo kao kontrola troškova, već kao aktivna funkcija koja omogućuje ostvarenje strateških ciljeva Zavoda i povećanje njegove društvene vrijednosti.

5.4.1. Povećati učinkovitost korištenja sredstava

Objašnjenje: Zavod će unaprijediti planiranje, izvršenje i praćenje proračuna uvođenjem integriranog ERP sustava koji objedinjuje procese planiranja, nabave i računovodstva. Time se osigurava veća transparent-

nost, bolja kontrola troškova i pravodobno donošenje odluka. Poseban naglasak stavlja se na prelazak s retrospektivnog izvještavanja na proaktivno upravljanje financijama temeljeno na podacima i prognozama.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Unaprjeđenje sustava financijskog planiranja i praćenja izvršenja proračuna:**

Implementacijom ERP sustava koji integrira financijsko planiranje, nabavu i računovodstvo uvest će se dinamičko financijsko planiranje i scenarijsko modeliranje. Uvest će se **prediktivni modeli za upravljanje rizicima** (npr. likvidnost, odstupanja od plana) i **automatizirati ključni financijski procesi** radi povećanja produktivnosti i smanjenja administrativnog opterećenja.

- **Jačanje učinkovitosti i transparentnosti sustava javne nabave:**

Sustav javne nabave bit će dodatno unaprjeđen kako bi osigurao najbolju vrijednost za novac, smanjenje rizika i povećanje transparentnosti. Nabava će biti strateški povezana s ciljevima Zavoda, a ne samo administrativna funkcija. Daljnja digitalizacija postupaka javne nabave i primjena elektroničkih alata standardizirat će procese radi smanjenja administrativnih rizika, uvest će se sustav upravljanja rizicima u nabavi, pojednostaviti će se praćenje izvršenja ugovora i kontrola kvalitete isporuke.

- **Strateški upravljati imovinom Zavoda:**

Cilj je osigurati održivo, ekonomično i transparentno upravljanje imovinom Zavoda kao važnim financijskim resursom. Upravljanje imovinom postaje aktivna funkcija koja doprinosi učinkovitosti poslovanja.

- **Jačanje sustava financijskog upravljanja, kontrole i unutarnje revizije:**

Zavod će razvijati sustav financijskog upravljanja i kontrola koji osigurava zakonitost, učinkovitost i odgovornost u korištenju sredstava. Unutarnja revizija ostaje ključan alat strateškog upravljanja, a ne samo nadzorna funkcija. Razvoj strategije unutarnje revizije bit će usklađen sa strateškim ciljevima Zavoda.

5.4.2. Povećati učinak ulaganja u mjere aktivne politike zapošljavanja

Objašnjenje: Cilj je povećati učinak ulaganja u mjere aktivne politike zapošljavanja usmjeravanjem sredstava prema mjerama i korisnicima koji ostvaruju najbolje

rezultate. Naglasak je na povećanju zapošljavanja nakon korištenja mjera i njihovoj troškovnoj učinkovitosti.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Povezivanje financijskih ulaganja s rezultatima mjera:**

Uspostava sustava kojim se prati odnos uloženih sredstava i ostvarenih ishoda (npr. zapošljavanje, održivost zaposlenja), kako bi se osiguralo da javna sredstva daju maksimalan učinak i doprinose ciljevima politike zapošljavanja.

- **Unaprjeđenje analize troškova učinkovitosti mjera APZ-a:**

Razvoj metodologije za sustavno vrednovanje koliko pojedine mjere koštaju u odnosu na ostvarene rezultate, čime se omogućuje bolje razumijevanje njihove učinkovitosti i donošenje informiranih odluka o njihovu unaprjeđenju.

- **Usmjeravanje sredstava prema mjerama s najvećim učinkom:**

Na temelju rezultata evaluacija i analiza, prioritetno financiranje onih mjera koje imaju najveći pozitivan učinak na zapošljivost i uključivanje na tržište rada, osobito za ranjive skupine.

5.4.3. Učinkovito koristiti EU i druge izvore financiranja

Objašnjenje: Zavod će sustavno jačati sposobnost povlačenja, upravljanja i kontrole sredstava iz EU fondova, osobito ESF+. Cilj je maksimalno iskoristiti dos-

tupne izvore financiranja za razvoj tržišta rada, digitalizaciju i unaprjeđenje usluga, uz visoku razinu transparentnosti i usklađenosti s pravilima.

Ključne inicijative do 2030.:

- **Jačanje kapaciteta za korištenje raspoloživih sredstava iz ESF+ i drugih EU fondova:**

Unaprjeđenje organizacijskih, stručnih i administrativnih kapaciteta Zavoda kako bi se maksimalno iskoristila dostupna EU sredstva te osigurala kvalitetna priprema i provedba projekata.

- **Priprema i sudjelovanje u novoj financijskoj perspektivi EU-a (2028. – 2034.):**

Aktivno uključivanje u planiranje i programiranje budućih EU fondova, uz pravodobnu pripremu projekata i prioriteta kako bi Zavod osigurao kontinuitet financiranja ključnih aktivnosti kao korisnik, ali i kao PT2 institucija.

- **Ubrzanje procesa ugovaranja i odobravanja projekata:**

Optimizacija procedura i smanjenje administrativnih opterećenja s ciljem bržeg pokretanja projekata i učinkovitijeg korištenja raspoloživih sredstava.

- **Digitalizacija i automatizacija procesa praćenja i kontrole EU projekata:**

Uvođenje digitalnih rješenja za praćenje provedbe, financija i rezultata projekata, čime se povećava transparentnost, smanjuje administrativno opterećenje i unaprjeđuje kontrola korištenja sredstava.



Sales



1st Qtr
2nd Qtr
3rd Qtr
4th Qtr



1st Qtr
2nd Qtr
3rd Qtr
4th Qtr

SALES REPORT

January February March April May





Praćenje provedbe strategije (KPI okvir)

6. Praćenje provedbe strategije (KPI okvir)

Povezanost strateških perspektiva i ciljeva s KPI (Key Performance Indicators) sustavom Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te ostvarene vrijednosti u 2025. godini su prikazani tablično u nastavku:

Perspektiva / Strateški ciljevi	Ključni pokazatelji učinka (KPI)
<u>(K) Korisnička perspektiva</u> - fokus: ishodi za korisnike (zapošljavanje, uključivanje, zadovoljstvo) <u>Strateški ciljevi:</u> K.1. Povećati zapošljivost i održivu zaposlenost korisnika K.2. Povećati aktivaciju, dohvat i uključivanje teško zapošljivih i neaktivnih osoba K.3. Unaprijediti dostupnost, kvalitetu i pravodobnost usluga K.4. Povećati usklađenost kompetencija s potrebama tržišta rada	KPI1 - Koeficijent zapošljavanja <i>Employment placement ratio</i> KPI2 - Prosječno trajanje nezaposlenosti <i>Average Unemployment Duration</i> KPI3 - Stopa zapošljavanja dugotrajno nezaposlenih osoba <i>Long-Term Unemployed Placement Rate</i> KPI4 - Stopa zapošljavanja ORS <i>Vulnerable Groups Employment Rate</i> KPI10 - Indeks zadovoljstva korisnika <i>User Satisfaction Index (USI)</i>
<u>(P) Procesna perspektiva</u> - fokus: kako Zavod radi (posredovanje, APZ, usluge) <u>Strateški ciljevi:</u> P.1. Unaprijediti učinkovitost posredovanja i usklađivanja ponude i potražnje na tržištu rada P.2. Jačati individualizirani pristup i profiliranje korisnika P.3. Unaprijediti ciljanost i učinkovitost mjera aktivne politike zapošljavanja P.4. Razviti upravljanje temeljeno na podacima i rezultatima P.5. Unaprijediti usluge digitalizacijom i standardizacijom procesa	KPI5 - Stopa realiziranih slobodnih radnih mjesta <i>Job Vacancy Fill Rate</i> KPI6 - Stopa uključenosti u obrazovanje <i>Training Participation Rate</i> KPI7 - Stopa aktivacije uz potpore <i>Activation Rate</i> KPI8 - Stopa očuvanja radnih mjesta <i>Rate of job retention support</i>
<u>(R) Razvojna perspektiva</u> - fokus: ljudi, kapaciteti, kultura <u>Strateški ciljevi:</u> R.1. Razviti digitalne i analitičke kapacitete Zavoda R.2. Jačati kompetencije i angažiranost zaposlenika R.3. Razvijati organizacijsku kulturu usmjerenu na rezultate i kontinuirano unaprjeđenje R.4. Jačati kapacitete za praćenje i predviđanje kretanja na tržištu rada	KPI11 - Indeks zadovoljstva zaposlenika Zavoda <i>Employee Satisfaction Index</i>
<u>(F) Financijska perspektiva</u> - fokus: učinkovitost korištenja sredstava <u>Strateški ciljevi:</u> F.1. Povećati učinkovitost korištenja sredstava F.2. Povećati učinak ulaganja u mjere aktivne politike zapošljavanja F.3. Učinkovito koristiti EU i druge izvore financiranja	KPI12 - Trošak po korisniku mjera APZ-a <i>Average Cost per Beneficiary of ALMP</i> KPI9 - Stopa zapošljavanja korisnika novčane naknade <i>Employment rate of unemployment benefit recipients</i>

Objašnjenje KPI-a	Izvršenje KPI-a za 2025.
Postotak registriranih nezaposlenih osoba koje su nakon prijave u evidenciju Zavoda pronašle posao unutar određenog razdoblja. Visoka stopa zapošljavanja ukazuje na učinkovitost Zavoda u povezivanju nezaposlenih s poslodavcima. Koeficijent zapošljavanja može biti veći od 100 % jer se tijekom godine ista osoba može više puta zaposliti i ponovno prijaviti u evidenciju.	133,7 %
Prosječno vrijeme koje pojedinci provode kao nezaposlene osobe evidentirane u Zavodu, prije nego što pronađu posao, u mjesecima. Pokazuje dinamičnost tržišta rada i učinkovitost savjetodavnih i aktivacijskih usluga Zavoda.	5,1 mj.
Udio dugotrajno nezaposlenih osoba (onih koji su nezaposleni više od 12 mjeseci) koje su uspješno pronašle posao unutar određenog razdoblja. Ključan je za razumijevanje učinkovitosti tržišta rada i politika zapošljavanja, osobito u pogledu podrške osobama koje se suočavaju s dugotrajnom nezaposlenošću.	28,3 %
Postotak ORS (osoba ranjive skupine) koje su se zaposlile iz evidencije, u odnosu na ukupni broj evidentiranih ORS. Mjeri učinkovitost zapošljavanja ranjivih skupina i uspješnost njihova uključivanja u tržište rada.	41,5 %
Pokazatelj mjeri ukupno zadovoljstvo različitih korisničkih skupina (nezaposleni, poslodavci, korisnici mjera aktivne politike zapošljavanja) uslugama koje pruža Hrvatski zavod za zapošljavanje. Zadovoljstvo se mjeri pomoću standardiziranog Net Promoter Score (NPS) sustava.	-
Udio slobodnih radnih mjesta koja su poslodavci prijavili Zavodu, a koja su u zadanom roku popunjena zapošljavanjem iz evidencije Zavoda. Pokazuje koliko učinkovito Zavod povezuje tražitelja posla s tržištem rada.	43,5 %
Ovaj pokazatelj prikazuje udio osoba koje su tijekom promatranog razdoblja uključene u neku od obrazovnih aktivnosti koje provodi ili financira Zavod. Ova stopa pokazuje učinak Zavoda u povećanju zapošljivosti korisnika i poticanju cjeloživotnog obrazovanja.	27,1 %
Stopa aktivacije prikazuje udio nezaposlenih osoba koje su u određenom razdoblju uključene u neku od mjera aktivne politike zapošljavanja (javni radovi, potpore za zapošljavanje ili samozapošljavanje, pripravništvo i Biram Hrvatsku).	19,2 %
Ova stopa prikazuje udio korisnika mjera očuvanja radnih mjesta u ukupnom broju korisnika mjera APZ-a kumulativno od početka godine. Ovaj KPI ne mjeri izravnu aktivaciju ili zapošljavanje, već udio korisnika koji su primili potpore kako bi se prevenirao ulazak u nezaposlenost.	15,4 %
Ovaj pokazatelj mjeri razinu zadovoljstva zaposlenika Hrvatskog zavoda za zapošljavanje radnim uvjetima, međuljudskim odnosima, organizacijskom kulturom, mogućnostima za profesionalni razvoj, ravnotežom između privatnog i poslovnog života, kao i općim zadovoljstvom radnim mjestom. Postotak zaposlenika koji su iskazali zadovoljstvo u anonimnoj internoj anketi o zadovoljstvu zaposlenika.	54 %
Ovaj KPI prikazuje prosječan iznos javnih sredstava koje Hrvatski zavod za zapošljavanje utroši na jednog korisnika mjera aktivne politike zapošljavanja (APZ) u određenoj kalendarskoj godini. Ne uzima u obzir razlike u duljini trajanja ili intenzitetu pojedine mjere, već daje agregirani prosjek.	3.477 €
Stopa zapošljavanja korisnika novčane naknade mjeri udio osoba koje su tijekom primanja naknade izišle iz evidencije zbog zaposlenja. Ovaj indikator pokazuje učinak Zavoda u aktivaciji pasivnih korisnika i smanjenju ovisnosti o sustavu socijalne sigurnosti.	12,0 %



HRVATSKI ZAVOD
ZA ZAPOSŁJAVANJE

STRATEGIJA
POSLOVANJA
HRVATSKOG ZAVODA ZA
ZAPOSŁJAVANJE
2026. – 2030.

Zagreb, svibanj 2026.



