



**STRATEGIJA OBUKE ZA
UPOSLENIKE I IZABRANE ZVANIČNIKE
U JEDINICAMA LOKALNE SAMOUPRAVE
U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE
2016-2020**

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je na svojoj 41. sjednici, održanoj 18.2.2016. godine donijela Odluku o usvajanju Strategije obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2016-2020.



Britanska ambasada
Sarajevo

Dizajn i prevod ove publikacije na engleski jezik je urađen u okviru projekta "Strateška pomoć implementaciji ključnih EU znanja" koji finansijski podržava Vlada Velike Britanije i Sjeverne Irske.

Sadržaj ovog dokumenta je isključiva odgovornost Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta donatora.

Lista skraćenica

ADSFBIH – Agencija za državnu službu Federacije BiH

BiH – Bosna i Hercegovina

ECDL – *European Computer Driving Licence*

Europska računarska dipoma

FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine

GV/OV – gradsko vijeće/općinsko vijeće

JLS – Jedinice lokalne samouprave

KTO – Koordinaciono tijelo za obuku

LER – Lokalni ekonomski razvoj

MTS –Projekat *Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave* (Municipal Training System)

NALAS - *The Network of Associations of Local Authorities in South-East Europe* –

Mreža asocijacija lokalnih uprava Jugoistočne Europe

NVO – Nevladine organizacije

PRAG – *Procedures and Practical Guide*

Procedure i praktični vodič

RLO – Regionalni lokalitet za obuku

RS – Republika Srpska

SOGFBiH – Savez općina i gradova Federacije BiH

ZOJN – Zakon o javnim nabavkama

Sadržaj

Lista skraćena	3
Sadržaj	4
1. Uvod	6
2. Institucionalni okvir	8
2.1 Koordinaciono tijelo za obuku (KTO)	8
2.2 Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika	8
2.3 Jedinica za obuku izabranih zvaničnika	9
2.4 Regionalni lokaliteti za obuku	9
2.5 Kontakt osobe za obuku/Koordinatori za rad sa SOGFBiH	9
3. Normativni okvir	10
3.1 Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine	10
3.2 Zakon o namještenicima u organima državne službe u FBiH	11
3.3 Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH	11
3.4 Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH	12
3.5 Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH	12
3.6 Odluka o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS Federacije BiH	12
4. Strateški okvir	13
4.1 Strategija obuke za JLS u FBiH 2011-2015. godine	13
4.2 SIGMA principi javne uprave	13
4.3 Ostali dokumenti	14
4.3.1 NALAS Deklaracija	14
4.3.2 Evropska povelja o lokalnoj samoupravi	14
4.3.3 Deklaracija iz Valensije	14
5. Analiza stanja	15
5.1 Osiguranje kvaliteta obuke	18
5.2 Analiza potreba za obukom	18
5.3 Identificirani nedostaci u okviru sistema obuke	20
6. Strateški dio	21
Opći cilj	22
Strateški ciljevi	22
Strateški cilj 1. OSIGURANJE FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI SISTEMA OBUKE JLS	23

Strateški cilj 2. JAČANJE KAPACITETA AKTERA SISTEMA OBUKE I RAZVOJ MEHANIZAMA NJIHOVE KOORDINACIJE	25
Strateški cilj 3. UNAPREĐENJE KVALITETA I METODA MJERENJA UČINKA OBUKA	27
Strateški cilj 4. JAČANJE SVIJEŠTI JLS I DRUGIH AKTERA O ZNAČAJU OBUKE I OSIGURAVANJE PODRŠKE SISTEMU OBUKE.....	29
7. Praćenje implementacije i ocjena uspješnosti provođenja Strategije obuke	31
8. Okvirni plan finansiranja.....	32
Dodatak 1 – Pregled izvršenih programa obuke ADSFBIH u periodu 2012-2014. godine	34
Dodatak 2 – Pregled izvršenih obuka SOGFBIH u periodu 2012-2014. godine.....	38
Dodatak 3 – Pregled prioriternih tema obuke za državne službenike i namještenike za naredni strateški period.....	39
Dodatak 4 – Pregled prioriternih tema obuke za izabrane zvaničnike za naredni strateški period.....	42
Dodatak 5 – Akcioni plan implementacije strategije obuke za JLS u FBiH 2016-2020. godine	44

1. Uvod

Upravljanje lokalnim razvojem u uslovima dinamičnog okruženja, složenih društveno-ekonomskih i političkih odnosa te oskudnih finansijskih resursa, postaje sve ozbiljniji izazov s kojim se suočavaju lokalne vlasti u Federaciji BiH. Djelovanje u ovako specifičnim okolnostima zahtijeva stalno prilagođavanje, što pred jedinice lokalne samouprave postavlja imperativ kontinuiranog jačanja internih kapaciteta i izgradnje neophodnih resursa kako bi uspješno odgovorile svim izazovima. Shodno tome, uloga uposlenika i izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave (p)ostaje ključna, a potreba za aktivnim politikama u funkciji razvoja ljudskih resursa nikad do sada nije bila izraženija.

Ako posmatramo funkciju obuke kao važne poluge razvoja ljudskih resursa u jedinicama lokalne samouprave, onda možemo reći da su prvi koraci u pravcu izgradnje organiziranog i sistemskog pristupa jačanju profesionalnih kapaciteta i kompetencija uposlenika i izabranih zvaničnika u FBiH započeli iniciranjem procesa izrade Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH. Kao rezultat toga, Vlada Federacije i Savez općina i gradova FBiH (SOGFBiH) su 2012. godine usvojili strateški dokument kojim je formaliziran proces uspostave i izgradnje sistema obuke u Federaciji BiH. To dalje znači da je protekli period bio obilježen naporima i aktivnostima na izgradnji institucija i funkcioniranju sistema obuke. Imajući u vidu ostvarene rezultate, prije svega uspostavljene institucije sistema obuke, zatim nadograđeni normativni okvir i razvijene i provedene programe obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike, možemo zaključiti da je protekli period bio uspješan, što uostalom konstatira i nezavisni Izvještaj o evaluaciji dostignuća u primjeni Strategije obuke za uposlene u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH (2011-2015)¹.

Međutim, treba naglasiti da, pored uspostavljenih struktura u okviru sistema obuke, dobar dio zasluga za uspjeh ostvaren u prethodnom strateškom ciklusu nosi i Razvojni program Ujedinjenih nacija – konkretno MTS projektni tim, koji je bio aktivan partner institucija sistema obuke u Federaciji BiH, pogotovo u fazi uspostavljanja sistema, kreiranja programskih sadržaja i finansiranja. Važno je zbog toga imati na umu činjenicu da će u narednom periodu doći do značajnog redefiniranja uloge projekta MTS, te da će domaće institucije morati u potpunosti da preuzmu vlasništvo nad funkcijama i procesima, uključujući i finansiranje sistema obuke. U skladu sa navedenim, nova Strategija obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH (2016-2020) u svojoj suštini treba ispuniti dvije temeljne uloge: da bude integralni okvir za oblikovanje budućih programa obuke uposlenika i izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH, te da posluži kao ključni instrument kojim će se trasirati put tranzicije sa potpomognutog na funkcionalno i dugoročno održivi sistem obuke u Federaciji BiH. Uvažavajući okolnosti u kojima je rađen, ovaj strateški dokument nastoji da valjano projektira sve ključne aspekte razvoja sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH.

¹UNDP MTS projekat, mart/ožujak 2015. godine

Metodološki pristup koji je korišten tokom pripreme strateškog dokumenta podrazumijeva istovremeno posmatranje konteksta i događaja iz dvije perspektive – prilikom određivanja strateških pravaca djelovanja uvažavaju se ključna postignuća i rezultati prethodnog perioda, a prilikom definiranja operativnih ciljeva i programa prepoznaju se buduće razvojne potrebe općina i gradova u smislu upravljanja ljudskim resursima. Ovakav metodološki pristup oslikava se i kroz kontinuirano postavljanje tri ključna pitanja:

- Koja je uloga sistema obuke u jačanju kapaciteta ljudskih resursa unutar JLS?
- Šta je do sada učinjeno?
- Šta je još/sljedeće potrebno uraditi?

Kada se govori o samom procesu izrade, strateški dokument je i ovoga puta pripremljen uz potpuno učešće ključnih aktera sistema obuke: Koordinacionog tijela za obuku, Jedinice za obuku ADSFBiH, SOGFBiH, Federalno ministarstvo pravde i jedinica lokalne samouprave. Sadržaj dokumenta popunjava se etapno, slijedom četiri tematske radionice koje su ciljano organizirane i vođene uz podršku projekta MTS kako bi se usaglasila moguća rješenja i pokrila ključna poglavlja strateškog dokumenta:

- Prva radionica imala je informativno-radni karakter i na njoj su razmatrani predložena dinamika, postupak i metodologija izrade Strategije te referentni normativni i strateški okvir, utvrđena je odgovornost i postavljeni su zadaci, a usaglašen je i vremenski okvir za izradu radnog dokumenta strategije;
- Druga radionica bila je tematski posvećena izradi situacione analize i definiranju općeg cilja i budućih pravaca djelovanja;
- Treća radionica odnosila se na definiranje i razradu strateških ciljeva;
- Četvrta radionica organizirana je s ciljem da se izradi plan praćenja provedbe strategije, te da se definiraju mehanizmi koordinacije ključnih aktera i utvrdi okvirni plan finansiranja.

Shodno tome, Strategija obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH 2016-2020. godine nastala je kao rezultat zajedničkog promišljanja i nastojanja ključnih aktera da se uredi sistem obuke koji će trajno doprinosti razvoju ljudskih resursa u Federaciji BiH.

2. Institucionalni okvir

Period implementacije Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH 2011-2015. godine prvenstveno je obilježen izgradnjom ključnih struktura za funkcioniranje sistema obuke u Federaciji BiH, a to su Koordinaciono tijelo za obuku (KTO), koje čine predstavnici ADSFBIH i SOG BiH, Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika, Jedinica za obuku izabranih zvaničnika i regionalni lokaliteti za obuku (RLO), te izborom kontakt osoba za obuku i koordinatora za rad sa SOG.

2.1 Koordinaciono tijelo za obuku (KTO)

U periodu koji je pokrivala prethodna strategija KTO je uglavnom djelovao kao neformalno tijelo, ali je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine na sjednici održanoj 18.03.2015. godine, donijela Rješenje² o imenovanju članova Koordinacionog tijela za obuku u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave, te ga na taj način i formalizirala.

Zadatak članova Koordinacionog tijela je iniciranje redovne analize potreba za obukom i usklađivanje prioriteta za obuku, te iniciranje izrade i usaglašavanje cjelokupne Strategije i planova obuke, nadzor nad realizacijom Strategije i planova obuke, razmatranje i pokretanje inicijativa za unapređenje zakonskog okvira za obuku i stručno usavršavanje uposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave, uključujući i pitanje postepenog uspostavljanja kontrole i osiguranja kvaliteta obuke, kao i promociju stalnog razvoja kapaciteta aktera u okviru sistema obuke.

Trenutno je Poslovníkom KTO-a definirano održavanje četiri redovne sjednice godišnje, kao i održavanje vanrednih sjednica po potrebi.

2.2 Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika

Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika institucionalno je pozicionirana u okviru ADSFBIH. ADSFBIH je napravio potrebne izmjene Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji kako bi prilagodio opise poslova osoblja u okviru Odsjeka za obuku i usavršavanje. Sve osoblje ADSFBIH aktivno se uključilo u aktivnosti sistema obuke i kontinuirano se usavršava, a zahvaljujući unutrašnjoj reorganizaciji ADSFBIH je u proteklom periodu inicirala donošenje podzakonskih akata u oblasti obuke i usavršavanja što je doprinijelo unapređenju kvalitete cjelokunog ciklusa obuke za sve uposlene u organima uprave u Federaciji BiH.

²„Službene novine Federacije BiH“ broj 24/15

2.3 Jedinica za obuku izabranih zvaničnika

Jedinica za obuku izabranih zvaničnika uspostavljena je unutar SOGFBIH u skladu sa Strategijom obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH 2011-2015. godine, a na osnovu Odluke o uspostavljanju centra za edukaciju i dijalog pri SOGFBIH (Odluku je usvojilo Predsjedništvo Skupštine SOGFBIH na sjednici održanoj 17.04.2012. godine). Redovno se pripremaju godišnji programi rada Jedinice za obuku i godišnji izvještaji koji se podnose Predsjedništvu SOGFBIH. Osooblje SOGFBIH pohađalo je odgovarajuće treninge i ojačalo kapacitete za provedbu ciklusa obuke, interne procedure su uspostavljene i operativne, a postoje i drugi potrebni kapaciteti za tekuće obuke koje provodi SOGFBIH.

2.4 Regionalni lokaliteti za obuku

RLO su uspostavljeni na osnovu Odluke Predsjedništva SOGFBIH u sljedećim JLS: Tuzla, Vitez, Ilidža, Tomislavgrad i Bosanski Petrovac. Odabir lokaliteta izvršen je na osnovu izražene spremnosti JLS da budu domaćini regionalnih lokaliteta za obuku, kao i na osnovu ispunjenja preduslova u pogledu karakteristika ponuđenih prostora.

Svi regionalni lokaliteti adaptirani su i opremljeni iz fonda projekta MTS. Opremljen je i dodatni lokalitet za obuku – u okviru ADSFBIH u Sarajevu, s obzirom da se u toku izvođenja obuka uvidjelo da su pojedine sale premale i nepristupačne za adekvatno održavanje obuke.

2.5 Kontakt osobe za obuku/Koordinatori za rad sa SOGFBIH

Sve JLS u FBiH imaju uspostavljenu funkciju obuke – imenovane su kontakt osobe za obuku, koje podržavaju programe obuke za državne službenike i namještenike sa ADSFBIH, a koordinatori za rad sa SOGFBIH podržavaju obuku za izabrane zvaničnike koje organizira SOGFBIH. U nekim općinama obje vrste obuke koordinira jedna osoba.

3. Normativni okvir

Jedan od osnovnih preduvjeta za funkcioniranje sistema obuke jeste kreiranje zakonskog okvira kojim se reguliraju obuka i stručno usavršavanje uposlenika i izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave. Ovo podrazumijeva, prije svega, donošenje podzakonskih akata koji su neophodni za formiranje sveobuhvatnog normativnog okvira za realizaciju obuke za predmetne korisnike.

U nastavku je dat pregled ključnih zakonskih i podzakonskih akata koji uređuju područje obuke državnih službenika, kao i izabranih zvaničnika u Federaciji BiH, a u cilju analize okvira za razvoj Strategije.

Pregled normativnog okvira:

Red.br.	Naziv	Opis
1	Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine	Određuje radno-pravni status državnih službenika u organima državne uprave
2	Zakon o namještenicima u organima državne službe u FBiH	Uređuje radno-pravni status namještenika u organima državne službe u FBiH
3	Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH	Uređuje samoupravni djelokrug, organe jedinica lokalne samouprave, međusobne odnose vijeća i načelnika/ca itd.
4	Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH	Utvrđuje postupak planiranja, organizacije i način provedbe stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika
5	Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH	Utvrđuje kriterije za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika
6	Odluka o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS Federacije BiH	Utvrđuje način finansiranja obuke od JLS za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave

3.1 Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine³

³„Službene novine Federacije BiH“ broj: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06 i 4/12

Ovim Zakonom određuje se radno-pravni status državnih službenika u organima državne uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, kantona/županija, grada i općine, a koji se kroz članove 50. (Stručno obrazovanje i usavršavanje) i 64. (Agencija za državnu službu) bavi pitanjima obuke i obrazovanja državnih službenika.

Član 50. Zakona o državnoj službi jasno navodi obavezu državnih službenika da neprestano rade na svom stručnom usavršavanju, s tim da ne kvantificira ovu obavezu, tj. ne navodi način i minimum po pitanju prisustva programima obuke koje svaki službenik treba pohađati u određenom vremenskom periodu, nego se učesće na obukama i savjetovanjima ostavlja rukovodiocu organa na odlučivanje.

Članom 64. Zakona generalno se definira obaveza Agencije za državnu službu da organizira i realizira stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika uposlenih u organima državne službe.

3.2 Zakon o namještenicima u organima državne službe u FBiH⁴

Ovim zakonom uređuje se radno-pravni status namještenika u organima državne uprave Federacije Bosne i Hercegovine. Član 33. Zakona navodi da je namještenik obavezan da se u toku rada neprestano stručno osposobljava za uspješno i pravilno obavljanje poslova iz opisa svoga radnog mjesta, a što se ostvaruje njenim/njegovim radom na vlastitom stručnom osposobljavanju, kao i učestvovanjem na savjetovanjima, seminarima i drugim sličnim oblicima stručnog osposobljavanja koje organiziraju organ državne uprave ili druge institucije. Sredstva za stručno osposobljavanje planiraju se i osiguravaju u okviru sredstava za rad organa državne službe.

3.3 Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH⁵

Ovim zakonom uređuju se: definicija lokalne samouprave, samoupravni djelokrug, organi jedinica lokalne samouprave, međusobni odnosi vijeća i načelnika/ca jedinica lokalne samouprave, mjesna samouprava, finansiranje i imovina, javnost rada, neposredno učestvovanje građana u odlučivanju, upravni nadzor, saradnja jedinica lokalne samouprave i viših organa vlasti, odnos i saradnja federalnih i kantonalnih vlasti i jedinica lokalne samouprave, nadzor nad primjenom zakona, kao i druga pitanja. Po ovom zakonu, lokalna samouprava podrazumijeva pravo i osposobljenost jedinica lokalne samouprave da, u granicama zakona, reguliraju i upravljaju određenim javnim poslovima na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva.

Sam zakon ne dotiče se direktno obrazovanja i obuke uposlenika lokalne samouprave niti finansiranja obuke, ali definira samoupravni djelokrug jedinica lokalne samouprave, tj. poslove koje uposlenici moraju efikasno obavljati, a samim tim i područja koja se moraju uzeti u obzir pri planiranju obuke.

⁴„Službene novine Federacije BiH“ broj: 49/05

⁵„Službene novine Federacije BiH“ broj: 49/06 i 51/09

3.4 Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH⁶

Ovom uredbom utvrđuju se postupak planiranja, organizacija i način provedbe stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine za svaku kalendarsku godinu utvrđuje plan stručnog obrazovanja i usavršavanja. Taj plan je sastavni dio plana rada Agencije za državnu službu FBiH i sastoji se od popisa tema stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika, pregleda ključnih ciljnih grupa i procjene finansijskih sredstava i predavača/trenera potrebnih za provedbu planiranih tema obrazovanja i usavršavanja.

3.5 Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH⁷

Ovom uredbom utvrđuju se kriteriji za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i način na koji Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine (ADSFBIH) utvrđuje i objavljuje listu trenera, visinu i način obračuna naknade za njihov angažman te međusobna prava i obaveze.

3.6 Odluka o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS Federacije BiH

Radnu grupu za finansijsku održivost obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH⁸ sačinjavaju predstavnici aktera u sistemu obuke: Federalnog ministarstva pravde, ADSFBIH, jedinica lokalne samouprave i Federalnog ministarstva finansija. Radna grupa izradila je prijedlog modela za osiguranje dugoročne finansijske održivosti sistema. Prijedlog modela urađen je uz tehničku i savjetodavnu podršku SOGFBiH i Razvojnog programa Ujedinjenih nacija, a u okviru projekta Sistem obuke za JLS u BiH⁹.

Vlada Federacije BiH donijela je Odluku o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave Federacije BiH¹⁰ u junu/lipnju 2014. godine, a

⁶„Službene novine Federacije BiH“ broj: 74/12

⁷„Službene novine Federacije BiH“ broj: 20/13

⁸Vlada Federacije BiH imenovala je radnu grupu Rješenjem o imenovanju radne grupe za izradu prijedloga odluke za osiguranje finansijske održivosti obuke za uposlenike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH. (V. broj 600/2013, „Službene novine FBiH“ 52/2013).

⁹Projekat Sistem obuke za JLS u BiH implementira Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP), a primarno finansira Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (SIDA).

¹⁰„Službene novine Federacije BiH“ broj: 50/2014.

sam model će u toku 2015. godine biti preliminarno primijenjen i testiran u vezi s njegovom učinkovitošću.

Jedan od principa na kojima je zasnovan model jeste princip solidarnosti, koji podrazumijeva neznatno veća izdvajanja općina u višim kategorijama (procentualno, a samim time i u apsolutnim iznosima), ali se na taj način omogućava i općinama u nižim kategorijama da obuče svoje izabrane zvaničnike.

Sam model je dinamički model u smislu ulaznih parametara i podrazumijeva godišnje izračunavanje iznosa koji bi općine izdvajale i uplaćivala prema ADSFBIH i SOGFBIH. Zadatak Koordinacionog tijela za obuku bi na početku godine bio da odredi ulazne parametre (broj i vrsta programa obuke, eventualno broj polaznika po obuci i troškovi po polazniku, ako je bilo promjena u odnosu na prethodni period), kao i da odredi iznos sredstava na osnovu podataka o budžetima općina (koje bi osigurao SOG), a zasnovano na kreiranoj Excel tabeli modela.

4. Strateški okvir

4.1 Strategija obuke za JLS u FBiH 2011-2015. godine

Strategijom obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) nastoji se osigurati sistemski i kontinuiran pristup jačanju kapaciteta uposlenika i izabranih zvaničnika u organima jedinica lokalne samouprave, te tako doprinijeti sveukupnom razvoju lokalne samouprave i boljem kvalitetu usluga za građane.

Strategija je usvojena Odlukom Vlade Federacije BiH broj 199/12, na 38. sjednici održanoj 22.02.2012. godine. Odluka je objavljena u „Službenim novinama FBiH“ broj 19/12 od 02.03.2012. godine. Strategijom se definiše finansiranje troškova obuke ovisno o njihovoj vrsti (uspostavljanje i funkcioniranje sistema obuke i operativno upravljanje obukom), i to po principu raspodjele troškova između Budžeta FBiH (preko ADSFBIH ili Federalnog ministarstva pravde), SOGFBIH, te samih jedinica lokalne samouprave, dok će dio troškova uspostavljanja sistema biti finansiran donatorskim sredstvima.

Prilikom izrade ove strategije uzeti su u obzir i sadržaji određenih međunarodnih dokumenata koji su izrazito referentni za ovu oblast. Te dokumente usvojile su međunarodne organizacije u čijem članstvu participira Bosna i Hercegovina, a to su: Vijeće Evrope i Mreža asocijacija lokalnih vlasti Jugoistočne Evrope.

4.2 SIGMA principi javne uprave

SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) predstavlja zajedničku inicijativu organizacije OECD i EU koja ima za cilj da pruži podršku jačanju kapaciteta javnih uprava i provedbi reformi upravljanja u državama koje žele pristupiti Evropskoj uniji. U skladu s tim, principi definišu

ono što u praksi podrazumijeva dobro upravljanje te navode osnovne zahtjeve koje države treba da slijede tokom procesa evropskih integracija. Principi također uključuju i okvir za monitoring, kojim se omogućava redovna analiza napretka postignutog u primjeni principa i postavljanje relevantnih mjerila u državi.

Između ostalih, jedan od temeljnih pristupa odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima, uključujući poštovanje principa prema kojem je potrebno osigurati stručno usavršavanje državnih službenika, što ubuhvata redovno obučavanje, pravičnu ocjenu rada, mobilnost i unapređenje na temelju objektivnih i transparentnih kriterija i meritornosti.

4.3 Ostali dokumenti

4.3.1 NALAS Deklaracija¹¹

Deklaracija poziva državne vlasti da rade ruku pod ruku sa nezavisnim asocijacijama lokalnih vlasti kako bi doprinijele poboljšanju kvaliteta usluga koje pružaju lokalnim vlastima i građanima. Ovoj saradnji će doprinijeti adekvatna politička podrška, finansijska stimulacija i logistička podrška.

Također, Deklaracija sugeriše da državne vlasti treba da saraduju sa asocijacijama lokalnih vlasti kada je u pitanju razvoj nacionalne strategije obuke za javne službenike i izabrane predstavnike, koja treba biti zasnovana na pažljivoj i sveukupnoj evaluaciji potreba na ovom polju, uz inkorporiranje i korištenje najboljih praksi, kao i mogućih oblika saradnje između svih zainteresiranih strana.

4.3.2 Evropska povelja o lokalnoj samoupravi¹²

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi garantira autonomiju lokalnih vlasti u pogledu organiziranja njihove administrativne strukture u skladu s potrebama zajednice, odnosno u pogledu efikasnog upravljanja i adekvatne mogućnosti angažmana kompetentnih kadrova uz osiguravanje njihovog kontinuiranog usavršavanja i napredovanja (Član 6.).

4.3.3 Deklaracija iz Valensije¹³

¹¹Donesena na Regionalnoj ministarskoj konferenciji *Efikasno demokratsko upravljanje na lokalnom i regionalnom nivou*, koja je održana u Zagrebu, 26. i 26. listopada/oktobra 2004. godine.

¹²CETS No. 122 (engl. European Charter of Local Self-Government; fr. Charte européenne de l'autonomie locale). Evropsku povelju o lokalnoj samoupravi usvojilo je 15.10.1985. godine Vijeće Evrope kao obavezujuću konvenciju, te kao pravni instrument koji definira i čuva principe lokalne autonomije kao jednog od stubova demokratije. Stupila je na snagu 1. septembra/rujna 1988. godine. Vlada Republike Bosne i Hercegovine je 21.10.1994. godine donijela Uredbu o ratifikaciji Evropske povelje o lokalnoj samoupravi (V broj 174/94), *Službeni list RBiH* br. 31 od 03.11.1994. godine. Danas se u skladu sa Evropskom poveljom o lokalnoj samoupravi putem timova za monitoring procjenjuje stanje lokalne demokratije u zemljama članicama Vijeća Evrope.

¹³MCL - 15(2007)5 final, 16 October 2007

Izvor: http://www.sogfbih.ba/uploaded/pravni_okvir/medjunarodni/Valencia%20Declaration%20MCL-15%282007%295%20engl.pdf

U okviru Kongresa lokalnih i regionalnih vlasti Vijeća Evrope, u Valensiji je 15.-16. oktobra/listopada 2007. godine održano 15. zasjedanje Konferencije evropskih ministara nadležnih za lokalnu i regionalnu vlast pod nazivom *Dobro lokalno i regionalno upravljanje – evropski izazov*. U okviru konferencije usvojena je tzv. Deklaracija iz Valensije, koja sadrži 12 principa dobrog demokratskog upravljanja.

Sedmi princip odnosi se na osiguranje stručnosti i sposobnosti kako bi se osiguralo da lokalni predstavnici i zvaničnici budu potpuno sposobni da izvršavaju svoje dužnosti.

To znači da lica koja obavljaju upravljačke poslove neprestano treba da njeguju i osnažuju svoje profesionalne vještine kako bi se postizali bolji rezultati i ostvario veći uticaj. Zvaničnici treba da budu motivirani da stalno unapređuju svoj učinak, te da osmišljavaju nove praktične metode i postupke kojima bi se unaprijedili kapaciteti uprave i dostigli bolji rezultati.

5. Analiza stanja

Kao osnova za analizu stanja u vezi sa Strategijom obuke uzeti su Izvještaj o evaluaciji dostignuća u primjeni Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH 2011-2015. godine, Izvještaj o analizu potreba za obukom jedinica lokalne samouprave (2015. godine), te niz drugih dokumenata koje su obezbijedili akteri sistema obuke.

Sistem obuke i njegovo funkcioniranje u periodu strategije obuke 2011-2015.godine odlično su ocijenili svi akteri – kako institucije sistema obuke tako i izvođači i polaznici. U okviru implementacije Strategije obuke u periodu koji je ona pokrivala postignuti su značajni rezultati. Većina indikatora u potpunosti je ostvarena, naročito kada su u pitanju operativni ciljevi vezani za uspostavljanje struktura, uspostavljanje funkcije obuke u JLS, izvođenje obuke i uspostavljanje sistema kvaliteta obuke. Najmanje postignuće bilježi se u aktivnostima vezanim za osiguravanje finansijske održivosti sistema.

Kada su u pitanju organizacione strukture potrebne za funkcioniranje sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, bilo je planirano da se uspostave sljedeće četiri strukture: Koordinaciono tijelo za obuku (KTO), Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika, Jedinica za obuku izabranih zvaničnika i izbor regionalnih lokaliteta za obuku (RLO) – i ovaj cilj je u toku prethodnog perioda u potpunosti ostvaren jer su sva tijela uspostavljena i funkcionalna.

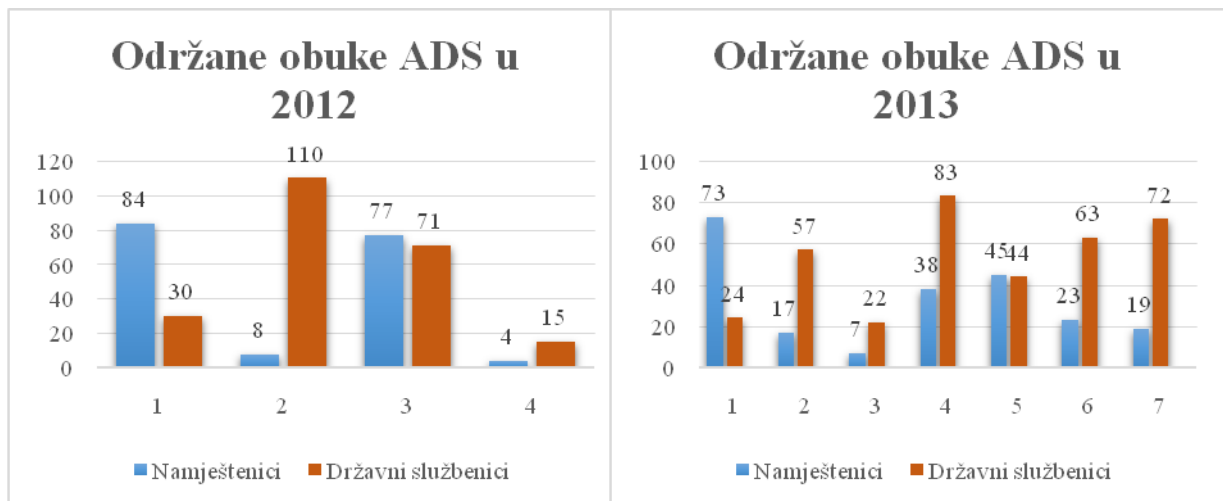
Što se tiče funkcije obuke u JLS, možemo reći da sve JLS imaju uspostavljenu funkciju obuke – imenovani su koordinatori za obuku, koji koordiniraju obuku za državne službenike i namještenike sa ADSFBIH, a koordinatori za rad sa SOGFBIH koordiniraju obuku za izabrane zvaničnike koje organizira SOGFBIH. Međutim, funkcija upravljanja ljudskim resursima kao segment lokalne administracije širi od funkcije obuke nije formalno i potpuno uspostavljena u svim JLS.

Većina JLS u FBiH nema razvijenu internu proceduru upravljanja obukom. U rijetkim slučajevima JLS su razvile godišnje planove obuke u skladu sa općinskim aktima, jer ne postoji zakonska obaveza

izrade ovih planova. Kontakt osobe za obuku i koordinatori za rad sa SOGFBIH učestvuju u procesu analize potreba za obukom, ali širi krug uposlenih nije upoznat sa načinom na koji može kandidirati teme za obuku, a kontakt osobe za obuku i koordinatori za rad sa SOGFBIH u JLS nemaju dovoljno razrađen normativni okvir za rad. Veliki broj aktivnosti nije institucionaliziran i zavisi od lične odgovornosti i volje kontakt osoba za obuku.

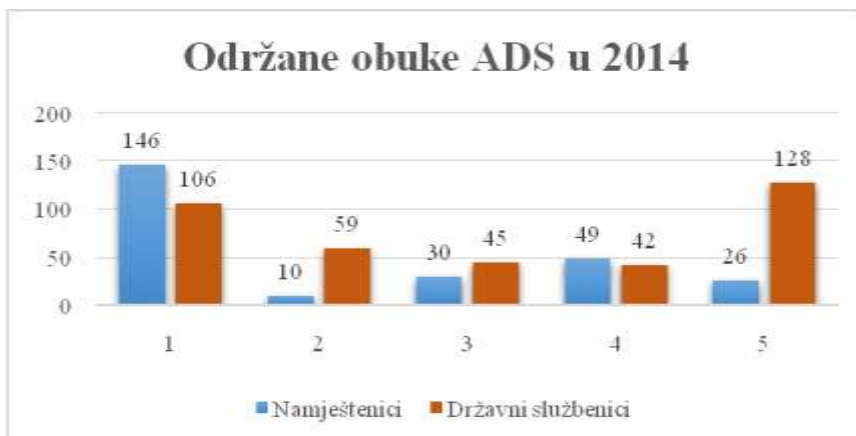
Planove obuke ADSFBIH i SOGFBIH se rade na godišnjem nivou, a razmatraju se i usvajaju na sastancima KTO početkom svake godine.

Odsjek za obuku ADSFBIH je u 2012. godini održao 3 jednodnevne i 1 šestodnevnu obuku, a ukupno im je prisustvovalo 173 namještenika i 226 državnih službenika.

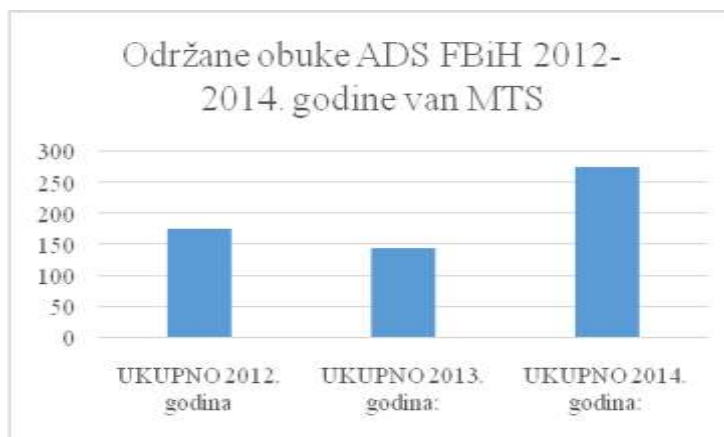


U 2013. godini realizirano je 7 različitih programa obuke – 4 jednodnevna, 2 dvodnevna i 1 šestodnevni. Neki od programa obuke urađeni su na svim lokalitetima i za više grupa. Jednodnevnim programima obuke i jednom šestodnevnom prisustvovalo je 180 namještenika i 230 državnih službenika. Dvodnevnim programima obuke prisustvovalo je 42 namještenika i 135 državnih službenika.

U 2014. godini održane su 3 jednodnevna i 2 dvodnevna programa obuke, na kojima je prisustvovalo 261 namještenika i 380 državnih službenika.



Pored programa u okviru sistema obuke (MTS), državni službenici iz JLS pohadjaju i druge programe obuke koje ADSFBIH organizira za sve uposlene u organima državne službe u Federaciji BiH (u periodu od 2012. do 2014. godine ove programe pohadjala su 594 polaznika).



SOGFBIH je u periodu decembar 2012 - decembar 2014. održao ukupno 4 različita programa obuke na kojima su učestvovala ukupno 873 izabrana zvaničnika.



ADSFBIH i SOGFBIH donijeli su akte za osiguranje kvaliteta obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS u FBiH, a svi se primjenjuju s ciljem standardizacije programa

obuke i osiguranja kvaliteta¹⁴. Po jedan predstavnik ADSFBIH / SOGFBIH redovno vrši monitoring izvođenja obuke (prisustvo na svakoj obuci); međutim, zbog ograničenih finansijskih sredstava ne angažiraju se eksterne (neutralne) osobe za monitoring.

Potrebno je naglasiti da nisu sve općine slale svoje uposlenike na obuke u okviru sistema obuke. Naime, od ukupno 80 JLS u Federaciji BiH, čak njih 16 nije učestvovalo niti na jednom od organiziranih programa obuke, što je izuzetno veliki broj i sigurno jedna od stavki kojoj treba posvetiti pažnju u budućem periodu.

5.1 Osiguranje kvaliteta obuke

Kvalitet izvođača obuke također se osigurava primjenom akata ADSFBIH i SOGFBIH o sticanju statusa trenera. Standardizacija ove procedure bitan je dio funkcije kvaliteta sistema obuke jer je kvalitet predavača od presudnog značaja za kvalitet obuke. Evaluacija rada trenera, kao i izvođenje obuke provedeni su na tri načina: putem evaluacionih formulara koje popunjavaju učesnici, promatranjem (monitoringom) koje provode koordinatori ADSFBIH i SOGFBIH prisustvom na svim obukama, i promatranjem (monitoringom) koje provodi osoblje MTS tima povremenim prisustvom na obukama.

5.2 Analiza potreba za obukom¹⁵

Izrađena analiza potreba za obukom u JLS u Federaciji BiH iz 2015. godine obuhvatila je svih 80 JLS u FBiH, i to službenike JLS zadužene za provođenje osnovnih nadležnosti, kao i izabrane zvaničnike (gradonačelnike, načelnike i vijećnike).

Ciljna grupa u FBiH obuhvatala je, dakle:

- 80 gradonačelnika i načelnika općina,
- 7.313 gradskih i općinskih službenika,
- 1.834 vijećnika i 80 sekretara GV/OV.

Od ukupnog broja od 80 jedinica lokalne samouprave, anketi provedenoj u sklopu analize odazvalo se:

- 57 načelnika i gradonačelnika;
- 350 službi iz 62 JLS;

¹⁴Predsjedništvo Skupštine SOGFBIH je 23. aprila/travnja 2014. godine usvojilo sljedeće dokumente u svrhu osiguranja kvaliteta obuke i stručnog usavršavanja izabranih zvaničnika u JLS u FBiH: Pravilnik o izboru izvođača obuke i stručnog usavršavanja u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine i njihovim pravima i obavezama; Pravilnik o standardima obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave i postupku odobravanja programa stručnog usavršavanja; Smjernice za pripremanje i izvođenje programa obuke za službenike i izabrane zvaničnike u JLS; Standarde obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS

¹⁵Preuzeto iz Izvještaja o analizi potreba za obukom JLS u FBiH, UNDP MTS, august/kolovoz 2015. godine

- 36 općinskih / gradskih vijeća.

Svega oko polovine anketiranih JLS ima godišnji plan obuke, a donekle je problematično i uključivanje uposlenih u njegovo donošenje. Zaključujemo da praksu donošenja godišnjeg plana obuke, uz učešće uposlenih i njegovu implementaciju, treba uvesti u što više JLS, a općinama sa manjim stepenom razvijenosti treba pružiti pomoć u ovom domenu.

Internu obuku provodi nešto više od trećine anketiranih JLS, a prisustvuje im manje od jedne petine od ukupnog broja uposlenih u ovim JLS. Interna obuka, kao dio ukupnog sistema obuke za JLS, najmanje je zastupljena u JLS srednje veličine, bez obzira na stepen njihove razvijenosti.

Komercijalnu obuku (osim obuke za obavezno licenciranje službenika) pohađa gotovo 88% uposlenih u anketiranim JLS, tako da više uposlenih prisustvuje komercijalnoj nego internoj obuci. Također, uposleni iz gotovo svih anketiranih JLS upućuju se na obuku koju organizira ADSFBiH kroz postojeći sistem obuke za JLS.

Nešto više od dvije trećine uposlenih dobro je upoznato sa katalogom i temama obuke u okviru godišnjeg programa obuke za JLS koji priprema ADSFBiH u okviru sistema obuke. Generalno, anketirane JLS imaju dobro mišljenje o trenutno raspoloživim mogućnostima za obuku kroz sistem obuke za JLS. Bez obzira na to, upotreba elektronskih kurseva dostupnih na web portalu Agencije za državnu službu izuzetno je niska. Svega 15-ak posto JLS koristi elektronske kurseve ADSFBiH, dok zadovoljavajuću ocjenu o ovoj mogućnosti daje manje od 10% anketiranih JLS. Ipak, ovdje je važno napomenuti da se radi o novom formatu obuke koji još nije u potpunosti zaživio.

Više od polovine anketiranih JLS smatra da je postojeći sistem obuke za JLS potrebno unaprijediti u aspektu usklađenosti obuke sa potrebama uposlenih, dok nešto manje od jedne trećine smatra da je potrebno poboljšati praktične aspekte postojećih obuka. Uz ove dvije mogućnosti, manji dio ispitanika smatra da se sistem obuke može unaprijediti i poboljšanjem kvaliteta izvođača, odnosno odvajanjem više vremena za učešća uposlenih u obukama.

Oko tri četvrtine anketiranih JLS izrazile su spremnost da finansijski podrže sistem obuke, i to 37% bezuslovno i 39% u slučaju da se na takav korak opredijele i ostale JLS. Ovaj podatak ukazuje na visok stepen zainteresiranosti za obuke u većini JLS, a govori i o njihovoj spremnosti i finansijskim kapacitetima da sufinansiraju sistem obuke.

Većina anketiranih izrazila je zadovoljstvo radom gradske, odnosno općinske uprave, kao i postojećim sistemom obuke za JLS. Iznoseno je mišljenje da sistem pruža mogućnost za sistemsku i kvalitetnu obuku državnih službenika bez većih materijalnih izdataka za same općinske/gradske organe uprave, što ide i u pravcu stvaranja uprave po mjeri građana.

Ispitanici smatraju da se postojeći sistem obuke može kontinuirano unapređivati, i to prioritarno uvođenjem više primjera dobre prakse u obuku, uključivanjem određenih tehnika obuke na daljinu, uz ostale metode obuke, te prisustvom većeg broja službenika na obukama, uz barem kvartalno održavanje programa obuke.

Kada su u pitanju pojedinačni stavovi ciljnih grupa prema sistemu obuke i prioritetne teme obuke, ključni nalazi provedenog istraživanja i analize potreba za obukom jedinica lokalne samouprave u FBiH prezentirani su u Dodatku 4 ovog dokumenta.

5.3 Identificirani nedostaci u okviru sistema obuke

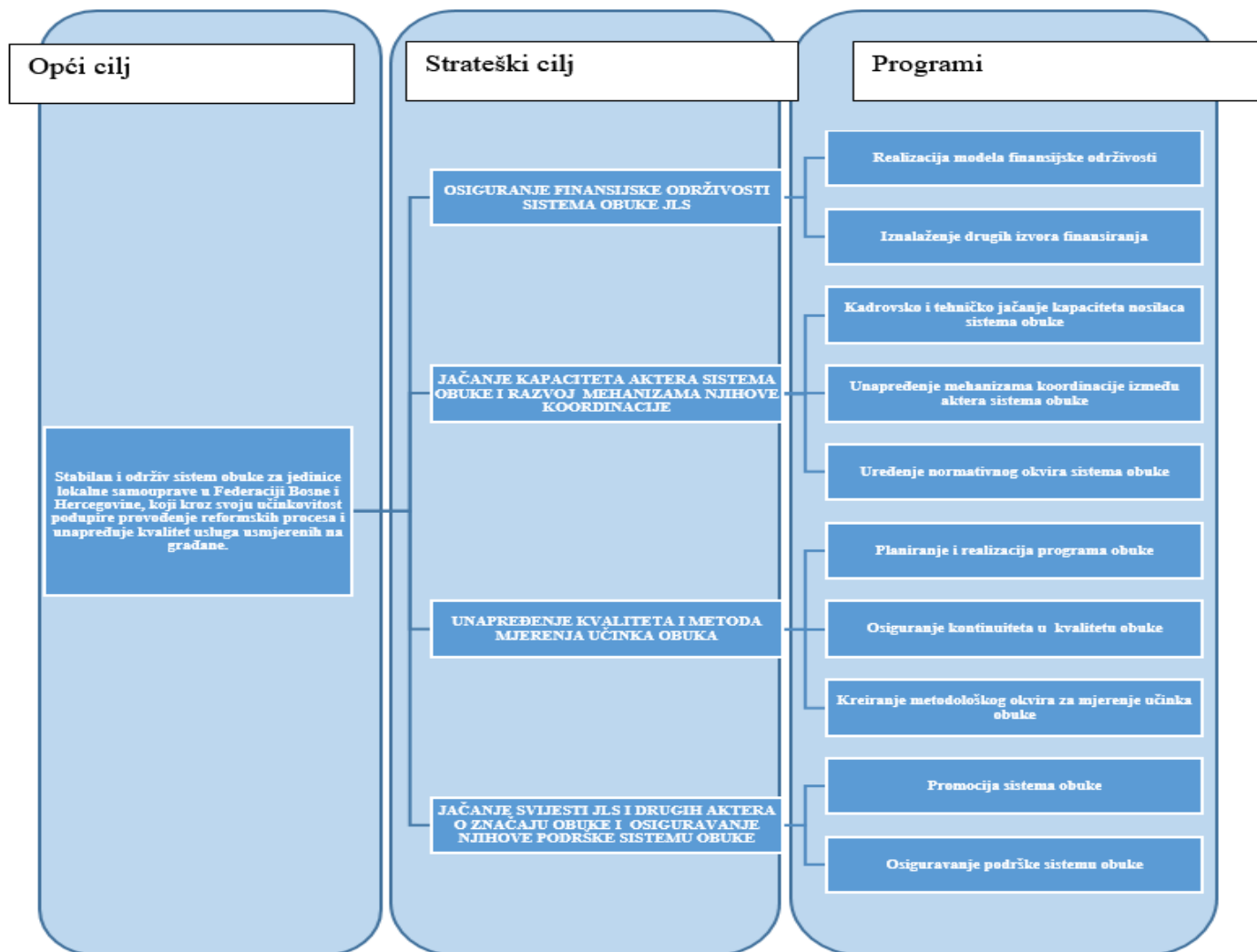
Kroz razradu SWOT analize, kao i na osnovu nalaza završne evaluacije projekta MTS, identificirani su i izvjesni nedostaci u okviru sistema obuke, koje bi u narednom periodu trebalo otkloniti implementacijom akcionog plana ove strategije.

Pored neizvjesnosti u vezi s finansiranjem sistema obuke u narednom periodu – a koju treba riješiti implementacijom usvojenog modela finansiranja i nalaženjem dodatnih izvora finansiranja – zaključci evaluacije uticaja samog projekta navode sljedeće činjenice: da ne postoji zaokružen mehanizam koji će pružiti povratne informacije korisne za dodatno poboljšanje kvaliteta modula obuke; da Koordinaciono tijelo za obuku u FBiH nema sasvim izrađen status koji bi sistem obuke podigao na viši nivo ili bi omogućio uspješno lobiranje za više sredstava od vlasti ili vanjskih izvora; kao i da SOGFBIH nema dovoljno kapaciteta da ispuni svoju ulogu kada je u pitanju provedba obuke.

Pored navedenog, Radna grupa za izradu strategije identificirala je i probleme vezane za nefunkcionalnost i neadekvatnu opremljenost određenih regionalnih lokaliteta za obuku, zatim negativan odnos i nedostatnu podršku sistemu obuke od određenog broja rukovodećih službenika, kao i nepovoljan normativni okvir za dalji razvoj sistema obuke.

6. Strateški dio

Strateški dio dokumenta pored općeg cilja, daje pregled i opis identificiranih strateških ciljeva, programa kao i listu mjera u okviru programa, a u nastavku je pregled do nivoa programa.



Opći cilj

Opći cilj promovira zajedničke vrijednosti, stavove i uvjerenja kroz jasnu, snažnu, jedinstvenu sliku budućnosti, i na taj način treba da motivira sve zainteresirane strane za ostvarivanje definiranih aktivnosti, Opći cilj definiran je kao:

Stabilan i održiv sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, koji kroz svoju učinkovitost podupire provođenje reformskih procesa i unapređuje kvalitet usluga usmjerenih na građane.

Ovako definiran opći cilj reflektira vrijednosti i principe održivosti i učinkovitosti sistema obuke, uz osvrt na aspekt reformskih procesa, a sve u funkciji ostvarenja stvarnog zadatka javne uprave – zadovoljenja potreba građana.

Strateški ciljevi

Kao sljedeći definirani metodološki pristup u okviru svakog strateškog cilja (onoga što želimo da ostvarimo) istaknuti su programi (specifična grupa povezanih ciljeva) koji imaju karakter prioriternih ciljeva, kao naredni stepen operacionalizacije strateških ciljeva (tri do pet programa po strateškom cilju).

U okviru svakog programa, a na liniji njihove daljnje operacionalizacije, identificiran je set mjera (aktivnosti) koje je potrebno realizirati.

Mjera¹⁶ predstavlja skup aktivnosti koje se mogu u potpunosti operacionalizirati na način budu realizirane – provedene u djelo. Svaka konkretna mjera prepoznaje i određuje nosioce, rokove i rezultate pomoću kojih će se mjeriti njeno ostvarenje. Mjere predstavljaju most preko kojeg se strateško djelovanje prevodi u sferu operativnog djelovanja. U tom kontekstu promatrano, mjere predstavljaju operativni dio programa – prioriternih ciljeva, koji je podoban za identifikaciju konkretnih projekata čijom realizacijom bi se oni ostvarili.

¹⁶Mjera je doslovan prevod engleske riječi *measure*, i kao takva je općeprihvaćena na ovim prostorima, iako bi riječ *aktivnosti* na djelotvorniji način očitovala ono što *mjera* jeste (mjera shvaćena kao konkretan set aktivnosti, projekata koje treba poduzeti kako bi se ostvarila).

Strateški cilj 1. OSIGURANJE FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI SISTEMA OBUKE JLS



Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH u periodu od 2011. do 2015. godine prepoznala je iznalaženje kvalitetnoga rješenja dugoročnog finansiranja sistema obuke kao ključni faktor njene samoodrživosti. Prema Strategiji, princip samoodrživosti jedan je od osnovnih principa na kojima se ona zasnovana, stoga je neophodno i sam sistem izgraditi na takav način da osigura dovoljne finansijske resurse za dugoročno funkcioniranje s ciljem da se zadovolje potrebe za obukom.

Prijedlog modela finansiranja sistema obuke JLS u FBiH koji je usvojila Vlada FBiH kreiran je tako da omogući kontinuiran sistem obuke u FBiH za JLS koje neće zavisiti od vanjskih sredstava, bilo donatorskih ili nekih drugih. U tom smislu jedan od strateških ciljeva za period 2016-2020 definiran je kao osiguranje održivosti prvenstveno kroz implementaciju pomenutog usvojenog modela, ali ne ograničavajući se samo na model (same JLS) već i na eventualno nalaženje alternativnih izvora finansiranja obuke od drugih nivoa vlasti ili međunarodnih organizacija i NVO.

Program 1.1. Realizacija modela finansijske održivosti

Realizacija modela finansijske održivosti podrazumijeva redovne aktivnosti neophodne za godišnje određivanje iznosa koje JLS treba da uplate, zatim dalju promociju modela u cilju osiguravanja uplata od JLS, te sve neophodne analize, izvještavanje i eventualne korektivne mjere.

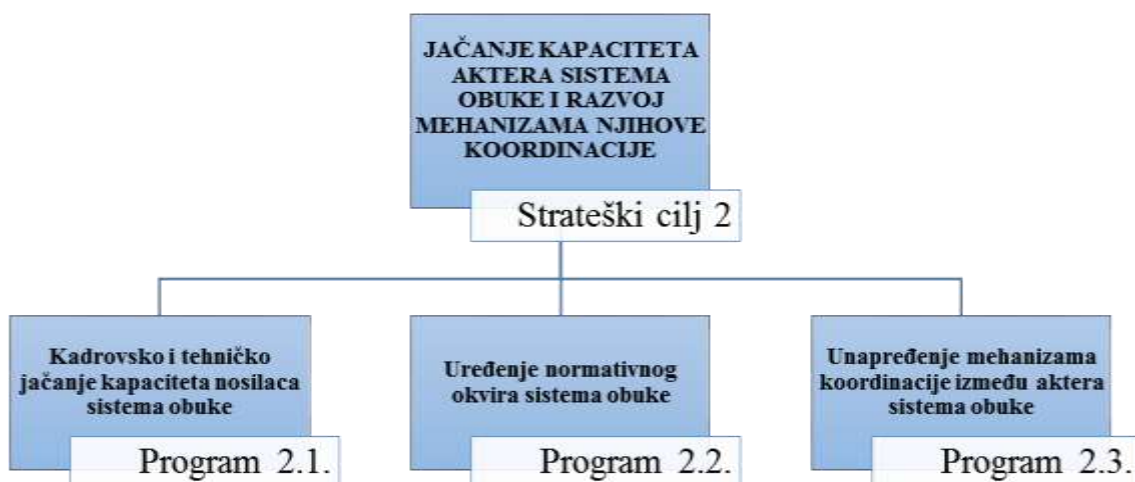
- Mjera 1.1.1. Redovno ažuriranje baze (Excel) i ulaznih parametara modela (na osnovu izvršenja operativnog budžeta prethodne godine)
- Mjera 1.1.2. Promocija modela finansijske održivosti
- Mjera 1.1.3. Analiza učinkovitosti sistema i prijedlog korektivnih mjera
- Mjera 1.1.4. Kontakti sa JLS u vezi s potraživanjem sredstava
- Mjera 1.1.5. Izvještavanje Vlade FBiH o realizaciji modela

Program 1.2. Iznalaženje drugih izvora finansiranja

Pored izvora finansiranja definiranih Odlukom o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave FBiH, kao i standardnih izvora kojim se finansiraju ADSFBiH i SOGFBiH, poželjno je kontinuirano raditi na iznalaženju dodatnih finansijskih sredstava iz alternativnih izvora, a koja bi dalje unaprijedila kvalitet i obuhvat obuke koju vrše ADSFBiH i SOGFBiH.

- Mjera 1.2.1. Prezentacija sistema obuke međunarodnim organizacijama, lobiranje u cilju iznalaženja sredstava i prijava za projektno finansiranje.
- Mjera 1.2.2. Prezentacija sistema NVO i vladinom sektoru u BiH

Strateški cilj 2. JAČANJE KAPACITETA AKTERA SISTEMA OBUKE I RAZVOJ MEHANIZAMA NJIHOVE KOORDINACIJE



U prethodnom periodu ispunjeni su ciljevi koji su postavljeni Strategijom obuke 2011-2015. godine a tiču se uspostavljanja struktura potrebnih za funkcioniranje sistema obuke, kao i uspostavljanja osnova normativnog okvira za njegovo efikasno funkcioniranje. Ipak, neophodno je i dalje jačati sve kapacitete aktera sistema obuke, bolje urediti normativni okvir, ali i uspostaviti efikasne mehanizme koordinacije između aktera sistema obuke.

Program 2.1. Kadrovsko i tehničko jačanje kapaciteta nosilaca sistema obuke

U okviru ovog programa, kada je u pitanju infrastruktura identificirana je potreba za ocjenom efikasnosti uspostavljenih regionalnih lokaliteta obuke, s obzirom da određeni lokaliteti ne ispunjavaju svoju funkciju. Što se tiče kadrova, potreba za razvojem postojećih ljudskih resursa stalni je zadatak svake organizacije, a kada je u pitanju SOGFBIH, pored obuke uposlenih neophodno je dalje jačanje kadrovskih kapaciteta u cilju ispunjavanja zadataka postavljenih novom strategijom.

- Mjera 2.1.1. Imenovanje osoba u JLS za kontakt sa SOGFBIH
- Mjera 2.1.2. Analiza funkcionalnosti RLO

- Mjera 2.1.3. Kontinuirana edukacija/stručno usavršavanje ključnih osoba u sistemu obuke koje učestvuju u realizaciji aktivnosti
- Mjera 2.1.4. Unapređenje tehničkih kapaciteta u okviru sistema obuke
- Mjera 2.1.5. Jačanje kadrovskih kapaciteta SOGFBIH
- Mjera 2.1.6. Uspostavljanje i održavanje baze podataka svih uposlenih u JLS FBiH

Program 2.2. Uređenje normativnog okvira sistema obuke

Iako je uspostavljena osnova za funkcioniranje sistema obuke kroz usvajanje legislative, potrebno je dalje normativno uređenje kroz iniciranje zakonskog uređenja obuke u smislu obavezne obuke za državne službenike i namještenike, kao i usvajanje podzakonskih akata kojima se obuka veže za ostale „standardne“ funkcije ljudskih resursa. Isto tako, uzevši u obzir da većina JLS nema osobe zadužene za obuku, planira se mjera kojom se kroz unapređenje koordinacije i komunikacije sa JLS inicira uređenje ove funkcije kroz interne akte JLS.

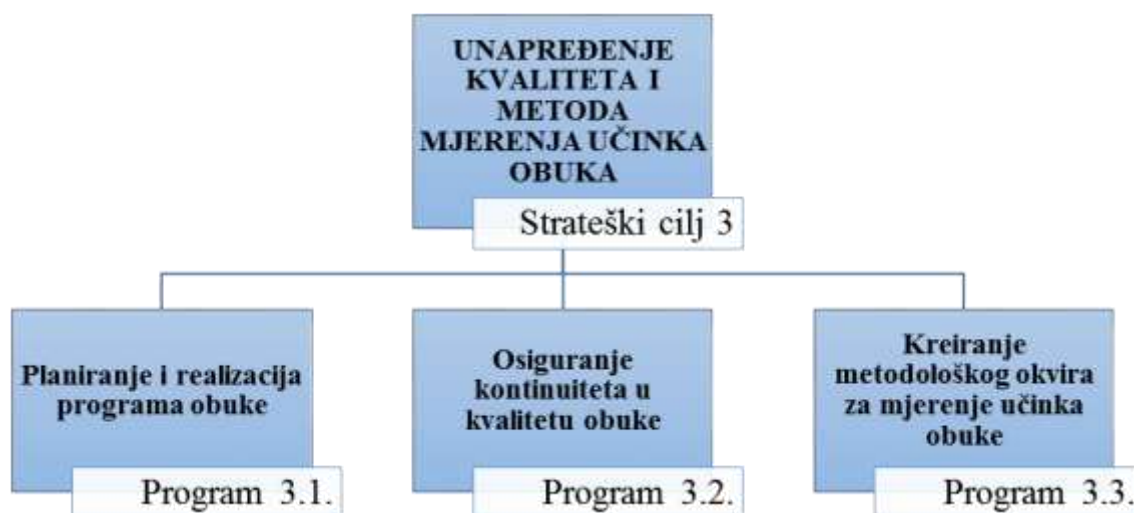
- Mjera 2.2.1. Normativno uređenje rada jedinice za obuku unutar SOGFBIH
- Mjera 2.2.2. Analiza mogućnosti zakonskog uređenja obuke za JLS kroz sistem obuke i jačanje uloge aktera sistema obuke
- Mjera 2.2.3. Vezivanje funkcija obuke sa ostalim funkcijama ljudskih resursa kroz podzakonske akte
- Mjera 2.2.4. Iniciranje izmjena pravilnika o unutarnjoj organizaciji u JLS koje nemaju uposlenike zadužene za obuku
- Mjera 2.2.5. Iniciranje donošenja internih akata o obuci u JLS gdje oni ne postoje
- Mjera 2.2.6. Unapređenje razmjene informacija između jedinice za obuku unutar SOGFBIH i referentne službe u JLS

Program 2.3. Unapređenje mehanizama koordinacije između aktera sistema obuke

U proteklom periodu uočen je problem nedostatka koordinacije između aktera sistema obuke, što se naročito odnosi na informacije jedinica lokalne samouprave o realiziranim programima obuke koju su održali akteri izvan sistema obuke (komercijalne organizacije, NVO itd.). U tom smislu namjera je ojačati KTO kao tijelo koje bi vršilo koordinaciju svih oblika obuke koja se vrši u JLS, što se može postići redovnim sastancima sa JLS i sa akterima izvan sistema obuke koji se bave obukom u JLS (privremeno ili stalno), te uspostavljanjem centralnog registra obuke koji bi se kontinuirano dopunjavao na osnovu informaciju dobijenih iz samih JLS.

- Mjera 2.3.1. Revidiranje poslovnika o radu KTO u smislu koordinacije
- Mjera 2.3.2. Redovni sastanci sa kontakt osobama za obuku (ADSFBIH i SOGFBIH)
- Mjera 2.3.3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije sa akterima sistema obuke u RS
- Mjera 2.3.4. Saradnja sa regionalnim akterima u vezi sa obukom
- Mjera 2.3.5. Uspostavljanje registra svih izvršenih obuka u JLS

Strateški cilj 3. UNAPREĐENJE KVALITETA I METODA MJERENJA UČINKA OBUKA



Iako je funkcija kvaliteta obuke u velikoj mjeri osigurana kroz donošenje i primjenu akata za standardiziranje programa obuke i osiguranje kvaliteta ADSFBIH i SOGFBIH, u narednom periodu neophodno je osigurati kontinuitet u planiranju, realizaciji i kvalitetu izvršene obuke u JLS kroz sistem obuke. Dalje, u cilju mjerenja rezultata programa obuke, a indirektno i njihovog kvaliteta, potrebno je uspostaviti okvir za mjerenje njihovog učinka na efikasnost polaznika na njihovim radnim mjestima.

Program 3.1. Planiranje i realizacija programa obuke

KTO na godišnjem nivou donosi plan obuke koju će ADSFBIH i SOGFBIH realizirati u toku godine.

- Mjera 3.1.1. Izrada plana i kataloga obuke
- Mjera 3.1.2. Izvršenje plana obuke za uposlene u JLS
- Mjera 3.1.3. Izvršenje plana obuke za izabrane zvaničnike u JLS

Program 3.2. Osiguranje kontinuiteta u kvalitetu obuke

Kontinuitet kvaliteta obuke biće osiguran kroz stalnu analizu potreba za obukom i kroz unapređenje metodologije njene provedbe, odabirom pravih trenera u skladu sa uspostavljenim standardima uz angažman što većeg broja praktičara, te kroz analizu realiziranih programa obuke i implementaciju

korektivnih mjera. Postojeću obuku za sve ciljne grupe ADSFBIH i SOGFBIH treba kontinuirano proširivati novim aktuelnim temama i poboljšavati kvalitet izvođenja obuke. Pored toga, jedan od načina unapređenja kvaliteta i obuhvata obuke je rad na poboljšanju platformi i modula za e-učenje.

- Mjera 3.2.1. Normativno uređenje metodologije u vezi s pristupom analizi potreba za obukom u smislu odgovornih osoba među akterima sistema obuke
- Mjera 3.2.2. Provođenje odredaba uredbe o odabiru trenera (ADSFBIH) i Pravilnika o izboru izvođača obuke i stručnog usavršavanja u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH (SOGFBIH)
- Mjera 3.2.3. Analiza kvaliteta izvođenja obuke i revizija standarda ocjenjivanja i angažmana trenera
- Mjera 3.2.4. Motiviranje praktičara iz JLS za trenerski angažman u okviru ADSFBIH/SOGFBIH
- Mjera 3.2.5. Unapređenje metoda za analizu potreba za obukom u JLS u smislu povezivanja sa učinkom obuke
- Mjera 3.2.6. Unapređenje platformi i modula za e-učenje

Program 3.3. Uspostavljanje metodološkog okvira za mjerenje učinka obuke

Cilj svake obuke jeste razvoj uposlenika, a kako bismo bili u mogućnosti da saznamo rezultate izvršenih obuka, neophodno je da razvijemo i implementiramo adekvatnu metodologiju mjerenja njihovog učinka.

- Mjera 3.3.1. Razvoj metodologije za mjerenje učinka obuke
- Mjera 3.3.2. Testiranje metodologije za mjerenje učinka obuke u odabranim JLS
- Mjera 3.3.3. Primjena usvojene metodologije za mjerenje učinka obuke

Strateški cilj 4. JAČANJE SVIJESTI JLS I DRUGIH AKTERA O ZNAČAJU OBUKE I OSIGURAVANJE PODRŠKE SISTEMU OBUKE



Očigledno je da obuka kao funkcija upravljanja ljudskim resursima nije prepoznata u onoj mjeri u kojoj bi to trebalo, te je u tom smislu veoma važno raditi na jačanju svijesti o značaju obuke za funkcioniranje JLS, ali i na većoj efikasnosti rada, tj. pružanja usluga građanima. Kako bi se obuka našla na pravom mjestu na listi prioriteta rukovodnih osoba u JLS, neophodno je nastaviti sa promocijom uspostavljenog sistema obuke (a što je i u vezi sa strateškim ciljem 1 – osiguranjem finansijske održivosti) i osiguravanjem podrške odozdo prema gore, tj. od samih JLS prema strukturama koje upravljaju sistemom i vrše obuku.

Program 4.1. Promocija sistema obuke

Program podrazumijeva u najvećoj mjeri marketing aktivnosti kroz organizaciju konferencije, ali i odnose s javnošću, s obzirom da taj vid ne zahtijeva značajna finansijska sredstva.

- Mjera 4.1.1. Organiziranje konferencija o temi obuke
- Mjera 4.1.2. Redovan kontakt sa medijima u cilju promocije sistema obuke

Program 4.2. Osiguravanje podrške sistemu obuke

Podršku sistemu obuke osigurati kroz kontinuiran kontakt i saradnju sa JLS i promociju sistema kroz kanale koji su na raspolaganju JLS, ali i kroz osiguranje većeg stepena uključenosti (grado)načelnika u obuke, čime bi se indirektno osigurala i njihova podrška sistemu.

Mjera 4.2.1. Osiguranje promocije rada ADSFBIH i SOGFBIH na web prezentacijama JLS

Mjera 4.2.2. Osiguranje većeg učešća (grado)načelnika u obukama

7. Praćenje implementacije i ocjena uspješnosti provođenja Strategije obuke

Praćenje i vrednovanje realizacije Strategije obuke podrazumijeva uspostavljanje adekvatnog sistema za mjerenje napretka u ostvarivanju definiranih ciljeva, te preduzimanje blagovremenih mjera radi eventualnih korekcija. Praćenje realizacije Strategije obuke podrazumijeva kontinuirano prikupljanje i obradu podataka u svrhu upoređivanja postignutog sa planiranim. Na osnovu prikupljenih podataka Koordinaciono tijelo za obuku će pripremati godišnje izvještaje, uključujući i informacije o realizaciji Strategije obuke.

Osnov za poređenje ostvarenog u odnosu na planirano biće akcioni plan provođenja Strategije obuke, koji je sastavni dio ovog dokumenta. Akcioni plan sadrži neophodne elemente za praćenje realizacije Strategije obuke, počevši od liste strateških ciljeva i operativnih programa pa do konkretnih mjera, pokazatelja rezultata, vremenskih rokova izvršenja i nosilaca odgovornosti za realizaciju pojedinačnih aktivnosti.

Kada je u pitanju vrednovanje Strategije obuke, ono treba da omogući sveukupnu ocjenu ostvarenja postavljenih ciljeva. Zasnovano je na nalazima praćenja i procjene ostvarenja pojedinačnih indikatora rezultata koji su definirani na nivou mjera. Preliminarno vrednovanje ostvarenja Strategije planirano je da se izvrši u trećoj godini implementacije Strategije, a na bazi rezultata donijeće se odluka o potrebi ažuriranja Strategije za preostali period implementacije. U slučaju većih odstupanja ostvarenog od planiranog, ili bitnijih izmjena okolnosti, vrednovanje i ažuriranje može se obaviti i prije, pa može obuhvatiti i promjene u pogledu ciljeva i programa.

Operativnu odgovornost za praćenje realizacije Strategije obuke i njeno vrednovanje ima Koordinaciono tijelo za obuku kao struktura koju čine predstavnici jedinica lokalne samouprave, SOGFBiH, ADSFBiH i Federalno ministarstvo pravde. O rezultatima preliminarnog, kao i finalnog vrednovanja koje se izvodi na kraju strateškog perioda, KTO upoznaje Vladu FBiH.

8. Okvirni plan finansiranja

Okvirni plan finansiranja se odnosi na primjenu modela finansiranja koji je razvijen 2015. godine i koji ima za cilj da osigura dugoročno i kontinuirano funkcionisanje sistema obuke za JLS u FBiH, nezavisno od eksternih izvora, bilo donatorskih ili drugih. U tom smislu u 2016. godini je planirano testiranje usvojenog ovog modela a od 2017. godine puna primjena modela u finansiranju obuka koje se organizuju za službenike i izabrane zvaničnike. Pored toga, kroz jačanje saradnje sa donatorima i drugim zainteresovanim subjektima, nastojaće se obezbijediti i dodatni izvori finansiranja kako bi se u potpunosti preuzela uloga MTS projekta koji je u značajnoj mjeri finansirao aktivnosti iz prethodnog perioda.

Operativni troškovi se odnose na troškove ADSFBIH i SOGFBIH koje imaju svoje budžete i pokrivaju troškove standardnih aktivnosti koje su planirane ovom strategijom.

Stavka		1	1.1	1.2		2	2.1	2.2	3	3.1.
		Troškovi pripreme i organizovanja obuke za državne službenike i namještenike u JLS	Jednodnevne obuke	Složene obuke		Troškovi pripreme i organizovanja obuke za izabrane zvaničnike u JLS	Uvodne obuke A do Ž (nakon izbora, kraj 2016 i početak 2017)	Razvijanje i sprovođenje novih programa obuke za izabrane zvaničnike	UKUPNO po izvorima	UKUPNO po godinama
2016	JLS	50.000	15.000	35.000		6.400		6.400	56.400	68.400
	Drugi izvori	12000	6000	6000		0			12.000	
2017	JLS	50.000	15.000	35.000		40.000	40.000		90.000	106.000
	Drugi izvori	13000	7000	6000		3000		3.000	16.000	
2018	JLS	50.000	15.000	35.000		6.400		6.400	56.400	73.400
	Drugi izvori	14000	8.000	6.000		3000		3.000	17.000	
2019	JLS	50.000	15.000	35.000		6.400		6.400	56.400	74.400
	Drugi izvori	15000	8.500	6.500		3.000		3.000	18.000	
2020	JLS	50.000	15.000	35.000		6.400		6.400	56.400	75.400
	Drugi izvori	16000	9.000	7.000		3.000		3.000	19.000	

<

Dodatak 1 – Pregled izvršenih programa obuke ADSFBIH u periodu 2012-2014. godine

Period	Obuka	Broj polaznika
August/kolovoz- Decembar/prosinac 2012.	Jednodnevna obuka <i>Kancelarijsko poslovanje</i> izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	114 polaznika (84 namještenika, 30 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka <i>Upravni postupak</i> izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	118 polaznika (8 namještenika, 110 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka <i>Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama</i> izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	148 polaznika (77 namještenika, 71 državni službenik)
	Šestodnevna obuka <i>Upravljanje projektnim ciklusom</i> izvedena za 1 grupu u Sarajevu	19 polaznika (4 namještenika, 15 državnih službenika)
2013.	Jednodnevna obuka <i>Kancelarijsko poslovanje</i> izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	97 polaznika (73 namještenika, 24 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka <i>Praktična primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama</i> (nova obuka) izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	74 polaznika (17 namještenika, 57 državnih službenika)
	Šestodnevna obuka <i>Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte</i> izvedena za 1 grupu u Vitezu	29 polaznika (7 namještenika, 22 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka <i>Upravni postupak</i> izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	121 polaznik (38 namještenika, 83 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka <i>Razvijanje vještina poslovne komunikacije</i> (novi program) izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	89 polaznika (45 namještenika, 44 državnih službenika)
	Izrađen je jedan novi napredni dvodnevni program obuke o temi <i>Javno-privatno partnerstvo</i> i održan za 5 grupa, na 5 RLO	86 polaznika, (23 namještenika, 63 državna službenika)
	Izrađen jedan novi napredni dvodnevni program obuke o temi <i>Praktična primjena Zakona o javnim nabavkama</i> i održan za 5 grupa, na 5 RLO	91 polaznik (19 namještenika, 72 državna službenika)
2014	Jedan napredni dvodnevni program obuke <i>Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama</i> izveden sa 5 grupa, na 5 RLO	252 polaznika (146 namještenika, 106 državnih službenika)
	Jedna jednodnevna obuka „Uloga lokalne samouprave u zaštiti životne sredine“, izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	69 polaznika (10 namještenika, 59 državnih službenika)
	Jedna jednodnevna obuka „Upravljanje vanrednim kriznim situacijama“, izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	75 polaznika (30 namještenika, 45 državnih službenika),
	Jednodnevna obuka <i>Praktična primjena Zakona o zaštiti ličnih podataka</i> (nova obuka), izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	91 polaznik (49 namještenika, 42 državna službenika),
	Jedna dvodnevna obuka <i>Metodologija izrade propisa</i> (nova obuka), izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	154 polaznika (26 namještenika, 128 državnih službenika),

	<i>*Obuka o tem⁹ Upravljanje općinskom imovinom bila je planirana u ovom periodu, ali nije održana jer u budžetu ADS nije bilo sredstava za ovu aktivnost</i>	-
UKUPNO	Implementirano je 16 programa obuke.	1.627 polaznika¹⁷ (656 i 971) (oko 40% namještenika i 60% državnih službenika)

Red.br	TEMATSKA OBLAST	BROJ DANA	BROJ POLAZNIKA					Ukupan br.
			ZE	TG	BP	TZ	SA	
2012. godina								
1	ECDL-obuka	3 mj.	1	7	2	32	2	44
2	Medijacija	1	0	2	0	0	0	2
3	Ocjenjivanje	1	0	0	28	13	1	42
4	Metodologija izrade propisa	1	0	0	12	11	0	23
5	Primjena gramatičko-stilskih pravila u izradi akata	1	0	0	4	10	0	14
6	Timski rad	1	0	3	0	11	0	14
7	Zaštita LP	1	0	0	0	0	2	2
8	Obuka za novouposlene državne službenike	1	11	0	0	23	0	34
	UKUPNO 2012. godina	7	12	12	46	100	5	175
2013. godina								
1	Ocjenjivanje državnih službenika	1	0	0	10	9	12	31
2	Izgradnja kapaciteta institucija: Razvoj, provedba, koordinacija i evaluacija politika	1	0	0	1	0	0	1
3	Zaštita ličnih podataka	1	0	0	0	12	0	12
4	Upravljanje konfliktom	1		0	0	7	0	7
5	Mobing na radnom mjestu	1	0	0	0	6	1	7

¹⁷ Pored ovih programa obuke, državni službenici iz JLS pohađaju i druge programe obuke koje ADSFBIIH organizira za državne službenike zaposlene u entitetskim, kantonalnim/županijskim i lokalnim administracijama

6	Metodologija izrade propisa	2	0	0	0	18	4	22
7	Planiranje prioritetnih oblasti finansiranja	1	0	0	0	11	0	11
8	Asertivna komunikacija	1	0	0	0	0	3	3
9	Razvijanje vještina poslovne komunikacije	2	0	0	0	0	10	10
10	Procjena uticaja politika u postupku izrade akata	2	0	0	0	0	4	4
11	TOT (trening trenera)	2	0	6	0	20	10	36
	UKUPNO 2013. godina:	15	0	6	11	83	44	144
2014. godina								
1	Ocjenjivanje državnih službenika	1	14	0	0	0	11	25
2	Vještine rukovođenja	2	16	0	0	0	0	16
3	Disciplinski postupak	1	9	3	0	0	0	12
4	Asertivna komunikacija	1	7	0	0	0	0	7
5	Poslovna korespondencija	1	8	5	0	9	0	22
6	Javni nastup	1	6	7	5	11	0	29
7	Pravno-tehnička pravila za izradu propisa sa smjernicama za usklađivanje sa EU	2	6	4	0	0	0	10
8	Izrada logičke matrice	1	0	1	0	0	3	4
9	Izrada budžeta za projektne ideje	1	0	8	0	10	7	25
10	Upravljanje izradom i primjenom propisa	1	0	0	15	0	0	15
11	Strateško planiranje	2	0	0	6	18	0	24
12	Zaštita ličnih podataka	1	0	0	0	18	0	18
13	Mobing na radnom mjestu	1	0	0	0	4	2	6
14	Primjena novog ZOJN	1	0	0	0	0	1	1
15	PRAG javne nabavke po evropskim standardima	1	0	0	0	0	7	7
16	Pisana komunikacija na engleskom jeziku	2	0	6	0	0	12	18
17	Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi	2	0	0	0	0	20	20
18	Procjena oblasti radnih mjesta u pogledu rizika od korupcije	2	0	0	0	0	4	4
19	Borba protiv nasilja u porodici i nasilja nad ženama	2	0	0	0	0	8	8
20	Primjena Zakona o ravnopravnosti spolova	1	4	0	0	0	0	4

	UKUPNO 2014. godina:	27	70	34	26	70	75	275
2015. godina (do 31.03.)								
1	Ocjenjivanje državnih službenika	1	0	5	0	14	0	19
2	Primjena novog ZOJN	1	0	0	3	0	0	3
3	Zakon o zaštiti ličnih podataka	1	0	0	1	0	0	1
4	Odnosi s javnošću, javni nastup i krizna komunikacija	3	0	0	0	0	6	6
5	Izrada projekata i planiranje finansijskih troškova	2	10	20	10	0	0	40
	UKUPNO 2015. godina	8	10	25	14	14	6	69

UKUPAN BROJ TEMA (uključujući i ponovljene): 44								
UKUPAN BROJ DANA OBUKE (bez ECDL):	57							
UKUPAN BROJ POLAZNIKA OBUKE:		92	77	97	267	130	663	

Dodatak 2 – Pregled izvršenih obuka SOGFBIH u periodu 2012-2014. godine

Period	Obuka	Broj polaznika
Decembar/prosinac 2012.	Pilotiran uvodni seminar za općinske/gradske vijećnike <i>Šta vijećnici treba da znaju o lokalnoj samoupravi</i> u 6 općina: Visoko, Jajce, Olovo, Vitez, Vareš i Bugojno	85 vijećnika
2013.	Organizirana uvodna obuka za vijećnike <i>Lokalna uprava od A do Ž</i> za 36 grupa vijećnika iz 37 JLS	600 vijećnika
2014.	Obuka <i>Upravljanje imovinom jedinica lokalne samouprave</i> održana na 4 regionalna lokaliteta	108 polaznika iz 41 JLS Od toga 61 vijećnik (među njima 24 predsjedavajuća OV) i 47 uposlenika iz JLS (među njima 27 sekretara OV)
	Obuka <i>Upravljanje prihodima jedinica lokalne samouprave</i> održana na 4 regionalna lokaliteta	80 polaznika iz 31 JLS Od toga 45 vijećnika (među njima 15 predsjedavajuća OV) i 35 uposlenika iz JLS (među njima 15 sekretara OV)
UKUPNO	Održano 56 programa obuke o 3 teme	873 polaznika (više od 90% vijećnika i oko 10% uposlenika iz JLS)

Dodatak 3 – Pregled prioriternih tema obuke za državne službenike i namještenike za naredni strateški period¹⁸

PRIORITETNE TEME IZ ZAJEDNIČKOG SADRŽAJA ZA UPOSLENE SLUŽBENIKE		PRIORITETNE TEME U NADLEŽNOSTI POJEDINAČNIH SLUŽBI / ODJELJENJA	
Lokalna demokratija	<ul style="list-style-type: none"> • Prevencija i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi • Transparentnost u radu i učešće građana u donošenju odluka • Osnove lokalne demokratije 	Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam	<ul style="list-style-type: none"> • Primjena zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju • Primjena Zakona o stvarnim pravima • Prostorno planiranje i primjena GIS-a • Primjena zakona o koncesijama
Komunikacija i odnosi s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovna komunikacija (interna, eksterna i sa strankama) • Odnosi s javnošću • Krizna komunikacija 	Stambeno-komunalni poslovi	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima • Rukovanje otpadom • Obuka AUTOCAD, MAP, MAP-INFO... • Unapređenje bezbjednosti saobraćaja
Organizacija rada i menadžment	<ul style="list-style-type: none"> • Efikasna unutrašnja organizacija rada • Timski rad • Dobra i odgovorna uprava kao servis građana • Upravljanje ljudskim resursima i • Kancelarijsko poslovanje 	Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita životne okoline	<ul style="list-style-type: none"> • Planiranje i provedba lokalne podsticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj • Primjena zakonskog okvira iz oblasti zaštite životne sredine iz perspektive JLS • Energetska efikasnost

¹⁸Prema APO iz 2015. godine

Upravljanje projektima	<ul style="list-style-type: none"> • Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte • Upravljanje projektom ciklusom 	Civilna zaštita	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ • Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća • Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite
Informacione tehnologije i e-uprava	<ul style="list-style-type: none"> • Informacione tehnologije: e-mail, MS Office, Internet, grafički i foto-programi • Elektronska uprava - e-uprava 	Društvene djelatnosti (uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica)	<ul style="list-style-type: none"> • Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite • Primjena zakonskih propisa iz oblasti kulture i sporta u JLS • Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i historijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje – odgovori na praktična pitanja
Primjena zakonskih propisa (odgovori na praktična pitanja)	<ul style="list-style-type: none"> • Primjena Zakona o upravnom postupku • Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki • Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i spašavanja 	Budžet i finansije	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško planiranje i programsko budžetiranje • Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave • Planiranje i upravljanje kapitalnim investicijama • Analiza troškova i koristi
		Privreda, unapređenje poslovnog okruženja	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje poslovnog okruženja • Promocija investicionih ulaganja • Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima • Javno-privatno partnerstvo • Upravljanje javnim preduzećima
		Lokalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje lokalnim razvojem • Kako se operacionaliziraju strateški

			<p>dokumenti – izrada, implementacija i praćenje akcionih planova</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planiranje i provedba lokalne podsticajne politike za povećanje zapošljavanja • Instrumenti LER-a – teorija i praksa
		Opća uprava	<ul style="list-style-type: none"> • Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga • Primjena Zakona o državljanstvu • Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika

Dodatak 4 – Pregled prioritetnih tema obuke za izabrane zvaničnike za naredni strateški period¹⁹

PREGLED PRIORITETNIH TEMA OBUKE ZA (GRADO)NAČELNIKE		PREGLED PRIORITETNIH TEMA OBUKE ZA VIJEĆNIKE/ODBORNIKE I SEKRETARE	
Prioritetne opće teme obuke	<ul style="list-style-type: none"> • Međuopćinska saradnja • Javno-privatno partnerstvo • Privreda i unapređenje poslovnog okruženja • Osnove LER-a i strateško planiranje • Upravljanje općinskom/gradskom imovinom • Upravljanje javnim preduzećima i javnim ustanovama • Upravljanje porezima, prihodima i rashodima • Koncept novog javnog menadžmenta 	Prioritetne opće teme obuke	<ul style="list-style-type: none"> • Uvod u lokalnu samoupravu (Lokalna uprava od A do Ž) • Prevencija i suzbijanje korupcije • Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za odbornike • Orijentacija na korisnike – JLS kao servis građana • Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću • Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana
	Prioritetne teme obuke za vijećnike/odbornike i sekretare iz nadležnosti gradskih/općinskih vijeća/skupština JLS	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje općinskim budžetom (priprema, izvršenje, rebalans itd.) • Upravljanje općinskom imovinom sa naglaskom na ulogu gradskih/općinskih vijeća • Upravljanje porezima i prihodima u JLS • Osnove lokalnog ekonomskog razvoja • Izrada programa rada i praćenje izvršenja • Strateško planiranje i upravljanje sa naglaskom na ulogu gradskih/općinskih vijeća 	

¹⁹Prema APO iz 2015. godine

Dodatak 5 – Akcioni plan implementacije strategije obuke za JLS u FBiH 2016-2020. godine

Strateški cilj 1.

Strateški cilj	Program	Mjere	Nosilac	Period	Izlazni rezultat
OSIGURANJE FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI SISTEMA OBUKE	Realizacija modela finansijske održivosti	Redovno ažuriranje baze (Excel) i ulaznih parametara modela (na osnovu izvršenja operativnog budžeta iz prethodne godine)	ADSFBIH i SOGFBiH	Godišnje - IV kvartal	100% ažurirana baza
		Promocija modela finansijske održivosti	ADSFBIH, SOGFBiH, KTO,	2016. i dalje po potrebi	Održana 2 okrugla stola sa JLS
		Analiza učinkovitosti sistema i prijedlog korektivnih mjera	KTO	Godišnje	Izrađena analiza
		Kontakti sa JLS u vezi s potraživanjem sredstava	ADSFBIH, SOGFBiH	Kontinuirano	Kontaktirane sve JLS koje nisu izvršile obaveze plaćanja pisanim putem
		Izveštaji Vladi FBiH o realizaciji modela	KTO	Godišnje	Pisani izvještaj o realizaciji modela
	Iznalaženje drugih izvora finansiranja obuke	Prezentacija sistema obuke međunarodnim organizacijama, lobiranje u cilju iznalaženja sredstava i prijava za projektno finansiranje.	ADSFBIH, SOGFBiH, JLS	Kontinuirano	Slanje godišnje obavijesti o aktivnostima sistema obuke; Održana 2 sastanka sa

					međunarodnim organizacijama
		Prezentacija sistema NVO i vladinom sektoru u BiH	ADSFBIH, SOGFBIH, JLS	Kontinuirano	Slanje godišnje obavijesti o aktivnostima sistema obuke; Održana 2 sastanka sa NVO i vladinim agencijama

Strateški cilj 2.

Strateški cilj	Program	Mjere	Nosilac		
<p style="text-align: center;">JAČANJE KAPACITETA AKTERA SISTEMA OBUKE I RAZVOJ MEHANIZAMA ZA NJIHOVU KOORDINACIJU</p>	<p>Kadrovsko i tehničko jačanje kapaciteta nosilaca sistema obuke</p>	Iniciranje imenovanja osoba u JLS za kontakt sa SOGFBIH	SOGFBIH	2016.	Slanje dopisa svim JLS koje nemaju imenovane osobe za kontakt sa SOGFBIH
		Analiza funkcionalnosti RLO	KTO	Godišnje	Izrađena analiza funkcionalnosti
		Kontinuirana edukacija/stručno usavršavanje ključnih osoba u sistemu obuke koji učestvuju u realizaciji aktivnosti	ADSFBIH i SOGFBIH	Kontinuirano	Uposlenici ADSFBIH odsjek za obuku prošli najmanje 2 obuke; Uposlenici jedinice za obuku SOGFBIH prošla najmanje 1 obuku
		Unapređenje tehničkih kapaciteta u okviru sistema obuke	ADSFBIH i SOGFBIH	Kontinuirano	Osigurana nova IT oprema za najmanje dva uposlenika godišnje
		Jačanje kadrovskih kapaciteta SOGFBIH	SOGFBIH	2016.	Upošljavanje 2 osobe na poslovima obuke u SOGFBIH
		Uspostavljanje i održavanje baze podataka svih uposlenih u JLS FBiH	ADSFBIH i SOGFBIH	2016.	Kreirana baza podataka
		Normativno uređenje rada jedinice za	SOGFBIH	2016.	Izmjena pravilnika o

		obuku unutar SOGFBIH			unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta SOGFBIH (sistematizacija jedinice za obuku)
	Uređenje normativnog okvira sistema obuke	Analiza mogućnosti zakonskog uređenja obuke za JLS kroz sistem obuke i jačanje uloge aktera sistema obuke	KTO, ADSFBIH i SOGFBIH	2016.	Izrađen prijedlog izmjena zakona o državnoj službi (unapređenje funkcija ljudskih resursa) i zakona o namještenicima (uvođenje određenih kategorija namještenika u sistem obuke); Uvođenje odredbe o KTO u Uredbu o stručnom usavršavanju
		Vezivanje funkcija obuke sa ostalim funkcijama ljudskih resursa kroz podzakonske akte	ADSFBIH, Federalno ministarstvo pravde	2016.	Izrađen prijedlog izmjena Uredbe o stručnom usavršavanju (veza prisustva obukama uposlenika sa ocjenjivanjem rada, razvojem karijere)
		Iniciranje izmjena Pravilnika o unutarnjoj organizaciji u JLS koje nemaju uposlenike zadužene za obuku	ADSFBIH, SOGFBIH, JLS	2016-2017.	Identificirane JLS koje nemaju uposlenike zadužene za obuku; Poslan model pravilnika identificiranim JLS
		Iniciranje donošenja internih akata o	ADSFBIH,	2016-2017.	Identificirane JLS koje

		obuci u JLS u kojima oni ne postoje	SOGFBIH, JLS		nemaju usvojene interne akte o obuci; Poslan primjer akata identificiranim JLS
		Unapređenje razmjene informacija između jedinice za obuku unutar SOGFBIH i referentne službe u JLS	SOGFBIH	Kontinuirano	Izrađena baza kontakt osoba za obuku; kontakt prije svake obuke i u skladu sa potrebama
Unapređenje mehanizama koordinacije između aktera sistema obuke		Revidiranje poslovnika o radu KTO u smislu koordinacije	KTO	2016.	Usvojen novi poslovnik KTO
		Redovni sastanci sa kontakt osobama za obuku (ADSFBIH i SOGFBIH)	ADSFBIH, SOGFBIH	Kontinuirano	Održan godišnji sastanak sa kontakt osobama (ADSFBIH; SOGFBIH)
		Uspostavljanje mehanizma koordinacije sa akterima sistema obuke u RS	KTO	2016-2020.	Održan najmanje jedan sastanak KTO godišnje sa predstavnicima RS (Komisija za obuku)
		Saradnja sa regionalnim akterima vezano za obuku	ADSFBIH	Kontinuirano	Održana 3 sastanka ADSFBIH sa regionalnim akterima
		<u>Uspostavljanje</u> registra svih izvršenih obuka u JLS	KTO, ADSFBIH, SOGFBIH	2017.	Uspostavljen registar izvršenih obuka u JLS (kontakt osobe za obuku po održanoj obuci dostavljaju informacije ADSFBIH i SOGFBIH)

Strateški cilj 3.

Strateški cilj	Program	Mjere	Nosilac	Mjere	
UNAPREĐENJE KVALITETA I METODA MJERENJA UČINKA OBUKA	Planiranje i realizacija programa obuke	Izrada plana i kataloga obuke	KTO, SOGFBIH, ADSFBIH	Godišnje	Plan i katalog obuke
		Izvršenje plana obuke za uposlene u JLS	ADSFBIH	Godišnje	100% u skladu sa usvojenim planom
		Izvršenje plana obuke za izabrane zvaničnike u JLS	SOGFBIH	Godišnje	100% u skladu sa usvojenim planom
	Osiguranje kontinuiteta u kvalitetu obuke	Normativno uređenje metodologije o pristupu analizi potreba za obukom u smislu odgovornih osoba u akterima sistema obuke	Federalno ministarstvo o pravde i ADSFBIH	2016.	Revidirana Uredba o organizaciji i stručnom usavršavanju
		Provođenje odredaba uredbe o odabiru trenera (ADSFBIH) i Pravilnika o izboru izvođača obuke i stručnog usavršavanja u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH (SOGFBIH)	ADSFBIH i SOGFBIH	Godišnje	Lista trenera ADSFBIH i SOGFBIH
		Analiza kvaliteta izvođenja obuke i revizija standarda ocjenjivanja i angažmana trenera	ADSFBIH i SOGFBIH	Kontinuirano	Izveštaj - Evaluacija i monitoring obuke (po završenoj svakoj obuci)
		Motiviranje praktičara iz JLS za	ADSFBIH i	Kontinuirano	Prosljeđena informacija o

		trenerski angažman u okviru ADSFBIH/SOGFBIH	SOGFBIH		javnom pozivu svim kontakt osobama za obuku
		Unapređenje metoda provedbe analize potreba za obukom u JLS u smislu povezivanja sa učinkom obuke	ADSFBIH	2016-2018.	Izrađena nova metodologija analize potreba za obukom
		Unapređenje platformi i modula za e-učenje	ADSFBIH i SOGFBIH	Kontinuirano	Uveden sistem <i>Blend in learning</i>
	Uspostavljanje metodološkog okvira za mjerenje učinka obuke	Razvoj metoda mjerenja učinka obuka	ADSFBIH	2016-2017.	Izrađena metodologija mjerenja učinka obuka
		Testiranje metoda mjerenja učinka obuka u odabranim JLS	ADSFBIH	2018.	Testirana metodologija u sklopu 2 pilot projekta po najmanje 5 JLS
		Primjena usvojene metodologije mjerenja učinka	ADSFBIH	2019.	Primjenjena metodologija u 40% JLS

Strateški cilj 4.

Strateški cilj	Program	Mjere	Nosilac		
JAČANJE SVIJESTI JLS I DRUGIH AKTERA O ZNAČAJU OBUKE I OSIGURAVANJE PODRŠKE SISTEMU OBUKE	Promocija sistema obuke	Organizacija konferencija o temi obuke	KTO, ADSFBIH, SOGFBIH	2017, 2019.	Održane konferencije
		Redovan kontakt sa medijima u cilju promocije sistema obuke	ADSFBIH i SOGFBIH	Po potrebi	Najmanje 1 agencijska obavijest dvomjesečno
	Osiguravanje podrške sistemu obuke	Osiguravanje promocije rada ADSFBIH i SOGFBIH na web prezentacijama JLS	SOGFBIH i ADSFBIH	2016-2017.	<i>Banner</i> ADSFBIH i SOGFBIH na 40 stranica općina
		Osiguravanje većeg učešća načelnika u obukama	SOGFBIH	Kontinuirano	5 informativnih sastanaka sa načelnicima (1 po RLO)