



Bosna i Hercegovina, Federacija Bosne i Hercegovine, AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU
Босна и Херцеговина, Федерација Босне и Херцеговине, АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНУ СЛУЖБУ
Bosnia and Herzegovina, Federation of Bosnia and Herzegovina, CIVIL SERVICE AGENCY

STRATEGIJA

ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE U ORGANIMA DRŽAVNE SLUŽBE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

2021. - 2027.

Sarajevo, februar 2021. godine

Sadržaj

1. Uvodne napomene	4
2. Metodologija izrade Strategije	5
3. Strateška platforma	6
3.1. SITUACIONA ANALIZA	6
3.1.1. Pravni i institucionalni okvir za stručno usavršavanje	6
3.1.2. Praksa sprovođenja stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u FBiH u organizaciji Agencije.....	8
3.1.3. Praksa sprovođenja stručnog usavršavanja za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u FBiH u organizaciji Agencije i Saveza općina i gradova FBiH	9
3.1.4. Uloga koordinatora za obuku u okviru Sistema obuke za sve zaposlene i jedinice lokalne samouprave u FBiH	10
3.1.5. Analiza postignutih rezultata u prethodnom strateškom periodu.....	10
3.1.6. Analiza potreba za stručnim usavršavanjem u organima uprave u FBiH	12
3.1.7. Veza sa drugim dokumentima.....	12
3.1.8. Stručno usavršavanje u zemljama EU.....	12
3.1.9. Rezultati evaluacije Strategije obuke za zaposlene u organima uprave FBiH za period 2016-2020	13
3.1.10. Rezultati evaluacije Strategije obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave FBiH za period 2016-2020	15
3.2. KLJUČNI RAZVOJNI IZAZOVI I POTREBE	18
3.3. SWOT ANALIZA	21
3.4. STRATEŠKI FOKUSI.....	22
3.5. VIZIJA.....	24
3.6. STRATEŠKI CILJEVI S INDIKATORIMA	25
4. Operativni dio	28
4.1. PRIORITETI I MJERE S INDIKATORIMA	28
4.1.1. Opis mjera za Strateški cilj 1. Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH.....	28
4.1.2. Opis mjera za Strateški cilj 2. Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH	29
4.1.3. Opis mjera za Strateški cilj 3. Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH.....	31
4.2. VEZA S DRUGIM PLANSKIM DOKUMENTIMA	33
4.3. INDIKATIVNI FINANSIJSKI OKVIR	35
4.4. INSTITUCIONALNI I ORGANIZACIONI OKVIR	38
4.5. OKVIR ZA PROVOĐENJE, PRAĆENJE, IZVJEŠTAVANJE I EVALUACIJU STRATEGIJE.....	39
4.5.1. Provedba	39
4.5.2. Monitoring i izvještavanje	40
4.5.3. Evaluacija	40
Prilog 1: Detaljan opis mjera	41
Prilog 2. Sažeti pregled strukture strateških ciljeva, prioriteta, mjera i strateških projekata s indikatorima i finansijskim vrijednostima.....	52
Prilog 3. Rezultati konsultacija sa relevantnim akterima	58
Prilog 4. Rezultati analize potreba za obukom.....	60

Lista skraćenica

ADSFBIH	Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine
FBIH	Federacija Bosne i Hercegovine
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management – Podrška unapređenju upravljanja i rukovođenja
SDG	Ciljevi održivog razvoja
OMK	Otvorena metoda koordinacije
EU	Evropska unija
EK	Evropska komisija
KTO	Koordinaciono tijelo za obuku
SOGFBIH	Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine
JLS	Jedinica(e) lokalne samouprave
IKT	Informaciono komunikacione tehnologije
GiZ	Njemačka organizacija za međunarodnu saradnju

1. UVODNE NAPOMENE

Relevantni zakonski okvir za izradu Strategije stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine 2021-2027 (u daljem tekstu: Strategija) predstavlja Zakon o državnoj službi u FBiH¹, Zakon o namještenicima u organima državne službe u FBiH², Zakon o principima lokalne samouprave u FBiH³ s ciljem da se sačini kvalitetan dokument o strateškom usmjerenju procesa stručnog usvršavanja zaposlenih u organima državne službe u FBiH za period 2021-2027.

Stoga je, Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Agencija), uz podršku angažovanog eksperta, sačinila analizu pravnog i institucionalnog okvira koja ima za cilj sistemsko istraživanje međusobno povezanih i zavisnih cjelina pravnog i institucionalnog okvira stručnog usavršavanja državnih službenika i namještenika u organima državne službe u FBiH. U procesu izrade Strategije 2021-2027 u obzir su uzeti sljedeći dokumenti: SIGMA principi za reformu javne uprave⁴, Strategija razvoja FBiH 2021- 2027 Radna verzija iz marta 2020⁵, Izveštaj o Bosni i Hercegovini za 2020⁶, NALAS Deklaracija⁷, Evropska povelja o lokalnoj samoupravi⁸ i Okvir za ciljeve održivog razvoja u BiH⁹. Drugim riječima, u procesu izrade Strateške platforme, razmatrani su dokumenti koji odražavaju razvojne prioritete FBiH, utvrđene u procesu europskih integracija, kao i globalno prihvaćene ciljeve održivog razvoja.¹⁰

Nadalje, u skladu s odredbama Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH¹¹ i Uredbe o izradi strateških dokumenata u FBiH (u daljem tekstu: Uredba o izradi strateških dokumenata)¹², Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Vlada FBiH) donijela je Odluku o izradi Strategije¹³ i imenovala Radnu grupu koju čine predstavnici svih administrativnih nivoa u FBiH.¹⁴

¹ „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/2003, 23/2004, 39/2004, 54/2004, 67/2005, 8/2006, 77/2006 –odluka, 34/2010 –odluka, 45/2010 – drugi statut, 4/2012, 99/2015 i 9/2017 –odluka

² „Službene novine Federacije BiH“ broj 49/05

³ „Službene novine Federacije BiH“ br. 49/06 i 51/09

⁴ SIGMA (engl. *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 definiraju 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. Na raspolaganju na <http://www.sigmaxweb.org/publications/BOSNIAN%20Principles%20of%20Public%20Administration%20Overview%20web.pdf>, str. 18.

⁵ preuzeto sa <https://www.fzzpr.gov.ba/bs/docs/48/25/strategija-razvoja>

⁶ preuzeto sa https://europa.ba/?page_id=505

⁷ Deklaracija sugeriše da državne vlasti treba da sarađuju 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.

⁸ 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.).

⁹ Na raspolaganju na <https://zamisli2030.ba/bs/okvir-ciljeva-odrzivog-razvoja-u-bih/>

¹⁰ Strategija razvoja FBiH je usaglašena sa Okvirom za implementaciju ciljeva održivog razvoja u BiH, koji odražava pravce i akcelerate za provedbu Agende 2030.

¹¹ „Službene novine FBiH“, broj 32/17.

¹² „Službene novine FBiH“, broj 94/19

¹³ „Službene novine FBiH“ 96/20

¹⁴ „Službene novine FBiH“ broj 77/20

U prvoj fazi procesa izrade ove strategije izrađena je strateška platforma, a njeni sastavni dijelovi su a) situaciona analiza, b) izvještaji o evaluaciji Strategije obuke za zaposlene u organima uprave FBiH za period 2016-2020¹⁵ te obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave FBiH¹⁶ za period 2016-2020 kao i izvještaji o provedenoj analizi potreba za obukom za 2020. godinu.¹⁷

U procesu izrade Strategije koriste se principi izrade strategije utvrđeni Uredbom o izradi strateških dokumenata FBiH¹⁸, kako slijedi:

- otvoreni metod koordinacije (OMK);
- vertikalna i horizontalna koordinacija nadležnih institucija u procesima razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u FBiH i usklađenosti razvojnih prioriteta;
- ravnopravnost spolova i jednake mogućnosti za sve građane FBiH;
- partnerstvo, javnost i transparentnost u procesu razvojnog planiranja.

Strategija predstavlja osnovu za izradu trogodišnjih akcijskih planova, smjernica, smjernice za trogodišnje planiranje rada, te godišnjeg budžeta Agencije.

Strategija polazi od najšire definicije stručnog usavršavanja koja obuhvata raznovrsne oblike obuke i obrazovanja, u svim fazama razvoja karijere zaposlenih u državnoj službi. Pod stručnim usavršavanjem podrazumijeva se svaki oblik obrazovanja i/ili obuke čiji je cilj održavanje postojećih ili sticanje novih znanja i vještina neophodnih za izvršavanje postojećih ili budućih funkcija, dužnosti i zadataka koji proizilaze iz određenog posla ili zanimanja.

2. METODOLOGIJA IZRADE STRATEGIJE

Uredbom o izradi strateških dokumenata definirana je metodologija kojom su propisani koraci u procesu izrade i sadržaj strateških dokumenata, sa sljedećim fazama:

- a) izrada strateške platforme,
- b) određivanje prioriteta i mjera,
- c) identifikacija strateških projekata,
- d) provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata u Federaciji BiH,
- e) izrada indikativnog finansijskog okvira za provedbu strateških dokumenata,
- f) definiranje načina provedbe, praćenja, izvještavanja i evaluacije strateških dokumenata,
- g) usvajanje strateških dokumenata uz prethodnu provedbu procesa konzultacija.

Agencija koordinira proces izrade Strategije osiguravajući tehničku i stručnu potporu u cjelokupnom procesu, uz konsultaciju sa članovima Radne grupe, Savezom općina i gradova FBiH.

U proteklom periodu, sproveden je i konsultativan proces kroz organizaciju fokus grupa sa svim zainteresiranim stranama u vezi sa davanjem povratnih informacija/konsultacije o važećem strateškom dokumentu stručnog usavršavanja za

¹⁵ Dostupno na http://www.obuke.adsfbih.gov.ba/images/Dokumenti/Izvjestaji/rev_SIGMA_Izvjestaj_o_evaluaciji_strategije.pdf

¹⁶ http://www.obuke.adsfbih.gov.ba/images/Dokumenti/Izvjestaji/Izvj%C5%A1taj_o_evaluaciji_Strategije_obuke_za_uposlenike_i_izabrane_zvani%C4%8Dnike_u_JLS_u_FBiH_za_period_2016-2020/Izvjestaj_o_evaluaciji_Strategije_obuke_za_uposlenike_i_izabrane_zvani%C4%8Dnike_u_JLS_FBiH_za_period_2016-2020_finalni.pdf

¹⁷ http://www.obuke.adsfbih.gov.ba/images/Dokumenti/Izvjestaji/Izvjestaj_APO_2019.pdf

¹⁸ „Službene novine Federacije BiH“ broj 74/19

period 2016-2020.¹⁹ Na ovim događajima prisustvo je uzelo više od 100 predstavnika organa državne službe i eksperata koji su angažovani kao vanjski eksperti Agencije ili su učešće uzeli kao predstavnici projekta „Jačanje upravljanja ljudskim resursima u institucijama BiH“ čime je osigurano učešće svih relevantnih aktera i ostalih zainteresiranih strana. Konsultacije je Agencija organizovala samostalno i u saradnji sa partnerima: Međunarodnom organizacijom za razvoj (GiZ ured u Bosni i Hercegovini) i SiGMA ekspertima. Popis broja učesnika planiranih i realiziranih događaja sa nazivima tema i osnovni zaključci su predstavljeni u Aneksu 1. ove strategije pod nazivom Rezultati konsultacija sa relevantnim akterima.

Proces izrade Strategije počeo je analizom i strateških dokumenata koji su bili dostupni s viših i nižih nivoa vlasti te strateških dokumenata proizašlih iz procesa europskih integracija i međunarodno prihvaćenih globalnih ciljeva održivog razvoja. Radi sticanja uvida u proces stručnog usavršavanja u državnoj službi u zemljama EU izvršena je uporedna analiza koja je omogućila da se sagledaju iskustva i prakse u oblasti stručnog usavršavanja u Republici Irskoj i Kraljevini Belgiji.

3. STRATEŠKA PLATFORMA

3.1. SITUACIONA ANALIZA

3.1.1. Pravni i institucionalni okvir za stručno usavršavanje

Zakonom o državnoj službi u FBiH²⁰ uređuju se prava državnih službenika koja, između ostalog, uključuju pravo na potporu i pomoć u stručnom obrazovanju i profesionalnom usavršavanju u cilju napredovanja u karijeri putem obuke i na druge načine. Odredbama ovog zakona nadalje je utvrđeno da su državni službenici u obavezi da neprestano rade na svom stručnom obrazovanju i usavršavanju te da imaju pravo i obavezu učestvovati na savjetovanjima i drugim oblicima obrazovnih aktivnosti.

O učestvovanju državnih službenika na savjetovanjima i drugim oblicima obrazovnih aktivnosti odlučuje rukovodilac organa državne službe vodeći pri tome računa o podjednakom učestvovanju svih državnih službenika.

Uredbom Vlade FBiH o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH²¹ utvrđuje se postupak planiranja, organizacije i način provedbe stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika, kao i obaveze prisustva državnih službenika na obukama. Članom 8. ove uredbe propisano je povezivanje funkcije obuke i usavršavanja sa funkcijom ocjenjivanja, posebno uzimajući u obzir postupak internog premještanja i unapređenja. Predmetnom Uredbom Vlada Federacije BiH nije regulisala pitanje upućivanja državnih službenika na stručno usavršavanje u odgovarajuće institucije i službe EU, tijela javne uprave država članica EU i država kandidata za članstvo u EU te druge međunarodne institucije i organizacije. Nadalje, ovom uredbom nisu regulisani programi elektronskog i formalnog obrazovanja koji uključuju

¹⁹ Fokus grupa održana za učesnike obuka u organizaciji Agencije, kontakt osobe za obuku i predstavnike Koordinacijskog tijela za obuku u jedinicama lokalne samouprave 3.3., 19.6. i 22.6. 2020. godine. Konferencija za trenere Agencije je organizovana 25.3.2019. godine.

²⁰ „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/2003, 23/2004, 39/2004, 54/2004, 67/2005, 8/2006, 77/2006 –odluka, 34/2010 – odluka, 45/2010 – drugi statut, 4/2012, 99/2015 i 9/2017 –odluka

²¹ „Službene novine Federacije BiH“ broj 74/12

postdiplomski i drugi specijalistički studij neophodni za efikasnije obavljanje poslova radnog mjesta unutar organa državne službe.

Uredbom Vlade FBiH o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH²² utvrđuju se kriteriji za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH kao i naknade za njihov angažman. Predmetnom uredbom nije regulisana izdavačka djelatnost Agencije kao ni akreditacija programa obuke te priprema materijala za objavu na stranicama Agencije.

Imajući u vidu da propisima nije uređen odgovarajući postupak za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem, Agencija je pripremila metodološki pristup u formi smjernica, dok je u okviru projekta, finansiranog iz Fonda za reformu javne uprave „Unapređenje procesa analize potreba za obukom i evaluacije efekta obuke“ iz 2018. godine, urađen Priručnik koji objašnjava metodološki pristup procjene potreba za stručnim usavršavanjem.

Važećim zakonodavnim okvirom nisu precizirani sadržina i način sprovođenja osposobljavanja pripravnika i lica na stručnom osposobljavanju za samostalan rad, što ima za posljedicu raznoliku praksu u vezi sa tim. Pored toga nije posebno uređeno pitanje provođenja stručnog usavršavanja i primjene stečenih znanja na radnom mjestu nakon održane obuke. Ovaj proces je trenutno moguće posredno pratiti kroz različite vrste dokumenata: godišnje evaluacije programa obuke, evaluacije izvještaja nakon sprovedenih obuka, izvještaja o mjerenju efekta programa na nivo stečenog zvanja i sl.

Kantonalnim zakonom o državnoj službi funkcija obuke i stručnog usavršavanja povjeren je Agenciji kao centralnoj instituciji za sprovedbu svih oblika stručnog usavršavanja. Niti u jednom kantonu nije donesen podzakonski propis kojim se uređuje ova oblast, osim u Kantonu Sarajevo²³ i Bosansko-podrinjskom kantonu²⁴. Kantonalnim zakonima o državnoj službi²⁵ ističe se, između ostalog, da Agencija uređuje oblike obaveznog godišnjeg stručnog usavršavanja i osposobljavanja državnih službenika, određuje način realizacije te obuke, kriterije za izvođače obuke, način finansiranja i druga pitanja koja se odnose na organizaciju obuke. Međutim, ovim zakonima ne uređuje se način finansiranja i odvajanja finansijskih sredstava za obuku i usavršavanje, osim u slučaju Vlade Kantona Sarajevo koja na godišnjem nivou odvaja finansijska sredstva za realizaciju programa obuke za državne službenike i namještenike na području ovog kantona.

Zakonom o namještenicima u organima državne službe u Federaciji Bosni Hercegovine²⁶ namještenik je obavezan da se u toku rada neprestano stručno

²² „Službene novine Federacije BiH“ broj 78/14

²³ „Službene novine Kantona Sarajevo“ broj: 14/17

²⁴ Uredba o obaveznom stručnom usavršavanju i osposobljavanju državnih službenika u organima državne službe u Bosansko-podrinjskom kantonu Goražde, „Službene novine Bosansko-podrinjskog kantona Goražde“, broj 11/19

²⁵ Sedam od deset kantona u FBiH imaju poseban zakonodavni okvir: Posavski kanton: Zakon o državnim službenicima u tijelima u Županiji Posavskoj („Narodne novine Županije Posavske“, broj: 9/13, 11/13, 2/14 i 6/17), Zapadnohercegovački kanton: Zakon o državnim službenicima u tijelima državne službe u Županiji Zapadnohercegovačkoj („Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke“, br.: 16/08; 7/09; 8/12 i 8/13), Unsko-sanski kanton: Zakon o državnoj službi u Unsko-sanskom kantonu („Službeni glasnik Unsko-sanskog F: Zakon o državnoj službi u Tuzlanskom kantonu („Službene novine TK“ br.: 7/17 i 10/17); Kanton Sarajevo: Zakon o državnoj službi u Kantonu Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj: 31/16); Bosansko-podrinjski kanton: Zakon o državnoj službi u Bosansko-podrinjskom kantonu („Službene novine BPK“ broj 3/18).

²⁶ „Službene novine Federacije BiH“ broj 49/05

osposobljava za uspješno i pravilno obavljanje poslova svog radnog mjesta, a što se ostvaruje putem osobnog rada na svom stručnom osposobljavanju, kao i putem učestvovanja na savjetovanjima, seminarima i drugim sličnim oblicima stručnog osposobljavanja koje organizira organ državne službe ili druge institucije. Na osnovu ovog zakona nisu doneseni podzakonski propisi kojima se bliže uređuje ova oblast. Imajući u vidu da je od donošenja ovog zakona ova kategorija zaposlenih pohađala obuke „ad hoc“, strateškim dokumentima 2016-2020²⁷ pokušalo se urediti ovo pitanje tako da je u 2016. godini urađena detaljna analiza potreba za obukom te poseban Program obuke za namještenike.

3.1.2. Praksa sprovođenja stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u FBiH u organizaciji Agencije

Operativne aktivnosti na realizaciji stručnog usavršavanja mogu se grupirati u one koje čine opšte stručno osposobljavanje, zatim one koje se odnose na proces evropskih integracija i one koje se odnose na određeno stručno osposobljavanje državnih službenika, namještenika i rukovodećih državnih službenika, kako slijedi:

- Prvu grupu aktivnosti čine aktivnosti vezane za opšti profesionalni razvoj, odnosno sadržaje koji su aktuelni i namijenjeni svim zaposlenicima, bez obzira za koji državni organ rade. Potrebe za profesionalnim razvojem utvrđuju se analizom strateških dokumenata, praćenjem inovacija u propisima, analizom godišnjih izvještaja o evaluaciji, anketama državnih službenika na kraju svake obuke i na kraju godine, kao i redovnim kontaktima s ljudskim resursima u organima državne uprave.
- Drugu grupu aktivnosti za sprovođenje stručnog osposobljavanja sastoji se od obuke državnih službenika u vezi sa procesom evropskih integracija, koju organizuje Agencija u okviru Kataloga programa obuke iz oblasti evropskih integracija (2016-2020). Analiza potreba za obukom u oblasti evropskih integracija vrši se jednom godišnje - na osnovu upitnika koje popunjavaju članovi međuresorskih radnih grupa / podgrupa imenovanih od strane Vlade FBiH.
- Treću grupu aktivnosti na provođenju stručnog osposobljavanja je posebno stručno osposobljavanje koje se odnosi na sadržaje koji su specifični za određeni organ državne službe. Program posebnog stručnog usavršavanja državnih službenika donosi rukovodilac organa za svaku godinu, pod uslovom da su, po pravilu, unutrašnje organizacione jedinice za ljudske resurse pojedinih tela odgovorne za pripremu i sprovođenje ovih sadržaja.

U pravilu se ne vrši sistematska analiza potrebe za profesionalnim usavršavanjem. Informacije o potrebama za obukom dobijaju se iz protokola o ocjenjivanju državnih službenika - iz odjeljka o prijedlozima za stručno usavršavanje i usavršavanje državnih službenika. U praksi, ovaj dio obrasca je obično prazan, pa nije pouzdan izvor informacija. Takođe, jedinice za ljudske resurse u pojedinim organima državne uprave ne procjenjuju efekte profesionalnog razvoja svojih državnih službenika i to predstavlja izazov u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

Može se zaključiti da profesionalni razvoj državnih službenika nije integriran u sistem upravljanja ljudskim resursima, odnosno da državne službenike ne priprema sistematski u skladu sa specifičnim potrebama i za nove izazove koji slijede u

²⁷ Strategija obuke za zaposlenike i izabrane zvaničnike u JLS u Federaciji BiH 2016-2020 („Službene novine Federacije BiH“ broj 14/16 i Strategija za obuku zaposlenih u organima uprave u FBiH („Službene novine Federacije BiH“ broj 3/16)

neposrednoj ili bliskoj budućnosti. S tim u vezi, uloga linijskih menadžera u aktivnostima profesionalnog razvoja državnih službenika je vrlo mala. Stoga je veza između profesionalnog razvoja i procjene učinka zaposlenih i upravljanja njihovim karijernim razvojem slaba ili uopće ne postoji. Na nivou pojedinačnih organa ne postoji razvijeni sistem „upravljanja znanjem“ koji državni službenici stižu kroz proces profesionalnog razvoja.

3.1.3. Praksa sprovođenja stručnog usavršavanja za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u FBiH u organizaciji Agencije i Saveza općina i gradova FBiH

U okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, Vlada FBiH je donijela Rješenje o imenovanju članova Koordinacionog tijela za obuku (KTO)²⁸ čiji je zadatak analiziranje potreba za obukom i usklađivanje prioriteta za obuku te iniciranje izrade i usaglašavanje cjelokupne strategije i planova obuke, nadzor nad realizacijom strategije te razmatranje i pokretanje inicijativa za unapređenje zakonskog okvira za obuku i stručno usavršavanje zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave, uključujući i pitanje uspostavljanja kontrole i osiguranja kvalitete obuke kao i promociju stalnog razvoja kapaciteta aktera u okviru sistema obuke. Članovi KTO-a su predstavnici Federalnog ministarstva pravde, Agencije i Saveza općina i gradova FBiH (u daljem tekstu: Savez).

Realizaciju stručnog usavršavanja za jedinice lokalne samouprave vrše:

Agencija: za obuku državnih službenika i namještenika te

Savez: za obuku izabranih zvaničnika.

Odlukom Vlade FBiH o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave Federacije BiH²⁹ uspostavljen je učinkovit model finansiranja stručnog usavršavanja koji je u potpunosti zaživio i po principu solidarnosti omogućava jednak pristup obukama za sve jedinice lokalne samouprave u FBiH.

Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u potpunosti je funkcionalan, ali nedostaje jača koordinacija ključnih institucija koje sudjeluju u realizaciji programa obuke za ovu ciljnu grupu. Institucionalni kapaciteti sistema obuke za jedinice lokalne samouprave trebaju biti jači unapređenjem koordinacije i komunikacije između institucija te uključenjem stručne službe Saveza u KTO jedinica lokalne samouprave u FBiH.

²⁸ „Službene novine Federacije BiH“ br. 24/15 i 55/17. Koordinaciono tijelo za obuku (KTO) Vlada FBiH na sjednici održanoj 18.03.2015. godine, donijela Rješenj 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

²⁹ „Službene novine Federacije BiH“ broj 50/14

3.1.4. Uloga koordinatora za obuku u okviru Sistema obuke za sve zaposlene i jedinice lokalne samouprave u FBiH

Sve JLS u FBiH imaju uspostavljenu funkciju obuke – imenovane su kontakt osobe / koordinatori za obuku, koje podržavaju programe obuke za državne službenike i namještenike sa Agencijom, a koordinatori za rad sa Savezom podržavaju obuku za izabrane zvaničnike koje organizira Savez. U nekim općinama obje vrste obuke koordinira jedna osoba. Međutim, u praksi, funkcija stručnog usavršavanja nije povezana sa ostalim funkcijama upravljanja ljudskim resursima u organima državne službe u FBiH. Ovu funkciju je neophodno institucionalizirati kroz nastojanja da se ojača funkcija upravljanja ljudskim resursima i poveže sa obukom. U praksi, u najvećem broju organa državne službe upravljanje ljudskim resursima je redukovano na „personalne poslove“ u tradicionalnom značenju ovog pojma. Ovo je važno naglasiti zato što stručno usavršavanje zaposlenih, kao integralni dio upravljanja ljudskim resursima svoj puni smisao i djelotvornost ima samo ukoliko je čitav sistem uspostavljen i operativno funkcionalan. U najvećem broju organa državne službe, uključujući i gradske i općinske službe za upravu nema proaktivnog djelovanja: ne vrši se systemska analiza potreba za stručnim usavršavanjem; ne postoji sistem za registrovanje i praćenje aktivnosti stručnog usavršavanja; nedovoljno je razvijen sistem „upravljanja znanjem“ koji podrazumijeva širu funkciju planiranja, organizovanja i kontrole procesa sticanja, čuvanja, distribucije i korištenja stečenih znanja.

Imenovani koordinatori za stručno usavršavanje u organima državne službe nemaju formalnu ulogu u sistemu stručnog usavršavanja već taj posao obavljaju kao dodatni posao u okviru redovnih radnih aktivnosti. Imajući u vidu dosadašnju situaciju nepostojanja systemskog i svrsishodnog pristupa u rješavanju pitanja stručnog usavršavanja, a polazeći od principa dobrovoljnosti, na kojemu se zasniva sudjelovanje koordinatora za obuku u procesu stručnog usvršavanja, ovo pitanje treba dodatno doraditi izmjenama pravnog okvira koje regulisa stručno usavršavanje.

3.1.5. Analiza postignutih rezultata u prethodnom strateškom periodu

Osim za obuke u organizaciji Agencije i Saveza³⁰, ne postoje cjeloviti podaci o obimu stručnog usavršavanja. Agencija je jedini relevantni nosilac aktivnosti na stručnom usavršavanju zaposlenih u organima državne službe. U organizaciji Agencije i partnerskih programa i projekata u periodu od 2016-2019 ukupan broj polaznika iznosi **17.075** od čega 13.509 državnih službenika i 3.549 namještenika a što prema godinama izgleda ovako:

³⁰ Za obuku izabranih zvaničnika.

Godina	Državni službenici		Namještenici		Ukupno
	Broj	Procenat	Broj	Procenat	
2016	2676	86%	436	14%	3112
2017	4119	89%	499	11%	4618
2018	3126	72%	1213	28%	4339
2019	3588	72%	1401	28%	5006
Ukupno:	13509	79%	3549	21%	17075

Tabela 1 : Ukupan broj polaznika obuka u periodu 2016. - 2019. godina u organizaciji Agencije

U okviru Sistema obuke za JLS u periodu 2016.-2019. godina, u organizaciji Agencije održane su ukupno 83 obuke na kojima je učestvovalo 4.974 uposlenika (od toga oko 74% državnih službenika i 26% namještenika). Savez je u periodu 2016.-2019. godina organizirao ukupno 79 obuka na kojima je učestvovalo 1.232 polaznika, vijećnika i uposlenika JLS.

Izdvojena sredstva u okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave prikazana su tabeli kako slijedi:

Godina	Planirano (KM)	Uplaćeno (KM)	Procenat naplativosti
2016.	45.186,00	40.910,00	90,54%
2017.	45.186,00	41.078,00	90,91%
2018.	45.186,00	44.872,00	99,30%
2019.	45.186,00	44.115,00	97,63%
Prosjeak	45.186,00	42.743,75	94,59%

Tabela 2 : Finansiranje Sistema obuke za JLS u periodu 2016.- 2019. godina- Agencija

Podaci o iznosima koje JLS uplaćuju Savezu za obuke izabranih zvaničnika nalaze se u tabeli ispod.

Godina	Planirano (KM)	Uplaćeno (KM)	Procenat naplativosti
2016.	5.244,00	2.907,00	55,43%
2017.	15.040,00	14.240,00	94,68%
2018/2019	14.105,00	7.720,00	54,72%

Tabela 3: Finansiranje Sistema obuke za JLS, u periodu 2016. - 2019. godina- Savez

3.1.6. Analiza potreba za stručnim usavršavanjem u organima uprave u FBiH

Agencija svake godine vrši redovnu procjenu potreba za stručnim usavršavanjem. U posljednjem kvartalu 2020. godine, Agencija je sprovedla analizu potreba za stručnim usavršavanjem u organima uprave, s ciljem utvrđivanja stvarnih potreba za obukom na individualnom, sektorskom i organizacijskom nivou. Detaljna analiza potreba za obukom predstavlja najbitniji korak u dizjaniranju uspješnog programa obuke jer pomaže, između ostalog, u utvrđivanju da li definirani nedostatak u radnom učinku može biti nadomješten obukom i da li daje kvalitetan input za daljni proces strateškog planiranja.³¹ U Aneksu 2. date je pregled obuka po oblastima kao rezultat analize.

3.1.7. Veza sa drugim dokumentima

Potpisivanjem, a potom ratifikacijom Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, započeo je sveobuhvatni posao provođenja preuzetih obaveza i provjere sposobnosti Bosne i Hercegovine za ispunjavanje uvjeta za članstvo u EU. Osim odredbi o općim načelima na kojima se zasnivaju odnosi između BiH i EU, jačanju institucija i vladavine prava, usklađivanju domaćih propisa sa propisima EU, ovaj sporazum sadrži i odredbe o oblicima saradnje između BiH i EU. Tako je članom 111. ovog sporazuma koji se odnosi na državnu upravu istaknuto sljedeće: „Saradnja će imati za cilj da se obezbijedi razvoj efikasne i odgovorne državne uprave u BiH a naročito pružanje podrške primjeni vladavine prava, odgovarajućem funkcionisanju državnih institucija u korist cjelokupne BiH, kao i nesmetanog razvoja odnosa između BiH i EU.“

U okviru praćenja obaveza iz SSP-a formirana je Podgrupa za reformu javne uprave, kroz koju će BiH, uz preporuke EK, sprovoditi reformu javne uprave. Strateški okvir za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini 2018-2022 u dijelu koji se odnosi na državnu službu i upravljanje ljudskim potencijalima u jednom dijelu ističe da je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima i dalje najčešće locirana uz materijalno-finansijske ili opće-pravne poslove. Istovremeno, zastupljenost poslova upravljanja ljudskim potencijalima dosta je šarolika i razlikuje se od institucije do institucije. Stručno usavršavanje se provodi, ali se ne mjeri efikasnost pojedinačnih programa i njihova primjenljivost na radnom mjestu.

3.1.8. Stručno usavršavanje u zemljama EU

Sve zemlje obuhvaćene komparativnom analizom prakse profesionalnog razvoja državnih službenika imaju centralnu instituciju za obuku koja je relevantna za cijelu državnu službu (generička obuka). S tim u vezi, postoje određene razlike u sistemu stručnog usavršavanja, prije svega u pogledu veličine, broja aktivnosti, sistema upravljanja i odnosa sa nadležnim ministarstvom. Postoje i određene sličnosti u sistemu profesionalnog razvoja:

- sve institucije nadležne za stručno usavršavanje dio su ili zasebni entitet pod nadzorom ministarstva nadležnog za organizaciju i razvoj državne uprave. Njihove nadležnosti definirane su zakonom ili odlukom ministarstva na osnovu koje su osnovane;

³¹ Agencija za državnu službu Federacije BiH je u periodu od 04.11. do 08.11.2019. sprovedla analizu potreba za obukama, koristeći web formu upitnika, koja je dostavljena na 370 e-mail adresa polaznika obuka u 2019. godini. Na upitnik je odgovorilo 138 ispitanika ili 37%

- institucije zadužene za profesionalni razvoj, odnosno pružanje obuke nisu dio nacionalnog obrazovnog sistema, već samostalno, u okviru svojih ovlaštenja, pripremaju planove i razvijaju programe obuke;
- Institucije zadužene za profesionalni razvoj obično ne zapošljavaju svoje predavače, već angažuju predavače iz državnih organa, visokoškolskih ustanova, naučnih organizacija, konsultantskih kompanija, nevladinih organizacija i sl.
- Većina institucija zaduženih za profesionalni razvoj ima svoj sistem vrednovanja vještina i kompetencija predavača, kao i sistem akreditacije institucija koje za njih pružaju obuku.

Iako su njihovi pristupi različiti, u svim institucijama zaduženim za profesionalni razvoj, planiranje, provođenje i evaluaciju obuka dio su jednogodišnjeg ciklusa. Polazna osnova za planiranje su zakoni, strategije i drugi trenutni dokumenti, ali je od velike važnosti i procjena potreba za obukom u pojedinim državnim tijelima.

Procjena potreba za obukom vrši se na različite načine. Najčešće šefovi jedinica za upravljanje ljudskim resursima ili posebno zaduženi zaposlenici za ove zadatke u pojedinim državnim tijelima, na zahtjev institucije za obuku, pružaju informacije o njihovim potrebama ili institucije za obuku organiziraju radionice ili seminare za zainteresirane strane. Takođe, ove institucije prikupljaju informacije putem razgovora i sastanaka sa šefovima unutrašnjih organizacionih jedinica u državnim organima.

Obuke u praksi posmatranih zemalja uglavnom se verifikuju na dva osnovna načina. U prvom slučaju, institucije odgovorne za izvođenje obuke izdaju sopstvene sertifikate / diplome u kojima se navodi svrha i sadržaj obuke. Ovjeravanje obično nije uvjetovano polaganjem ispita, iako postoje obvezni ispiti koji mogu pružiti prednost u napredovanju u karijeri. U drugom slučaju, pojedinačni programi obuke mogu se izvoditi kao dio pripreme za sticanje akademske diplome. Provjera takvih obuka u skladu je sa standardima za sticanje fakultetske diplome i obično uključuje polaganje ispita.

Procjena sadržaja i kvaliteta obuka u praksi posmatranih zemalja uglavnom se zasniva na jednom od sljedećih načina:

- evaluacija od strane polaznika koji na kraju treninga procjenjuju relevantnost i kvalitet sadržaja obuke, metoda obuke i rada trenera;
- priprema procjena i analiza od strane zaposlenih u institucijama odgovornim za izvođenje obuka, koje se temelje na njihovom profesionalnom znanju, iskustvu i standardima;
- temeljne procjene koje su provodili neovisni revizori na osnovu istraživanja, studija i intervjua s predstavnicima državnih tijela.

3.1.9. Rezultati evaluacije Strategije obuke za zaposlene u organima uprave FBiH za period 2016-2020

Početak 2016. godine Vlada FBiH usvojila je Strategiju obuke za zaposlene u organima uprave FBiH za period 2016-2020.³² Strategija obuke predviđa kontinuirano unapređivanje znanja i stručnosti svih zaposlenih u upravnim tijelima FBiH. Imajući u vidu da je 2020 godina posljednja koja je obuhvaćena Strategijom, Agencija je inicirala evaluaciju Strategije. Cilj evaluacije bio je prikupljanje rezultata koji bi se mogli

³² Agencija za državnu FBiH (Agencija) je, uz stručnu podršku eksperata sa Ekonomskog instituta te u bliskoj saradnji sa članovima Radne grupe koju su činili predstavnici kantonalnih i federalnih ministarstava, Generalnog sekretarijata Vlade Federacije Bosne i Hercegovine (Vlada FBiH) i Saveza općina i gradova FBiH (SOGFBiH), sačinila strateški dokument za obuku i usavršavanje uposlenih u organima uprave u Federaciji BiH za period 2016-2020.

upotrijebiti za izradu novog strateškog okvira nakon 2020. godine. Agencija je zatražila stručnu pomoć od SIGMA-e u vezi s tim pitanjem. Evaluacija strategije obuke provedena je u okviru projekta SIGMA za podršku zakonodavnom okviru državne službe 2020/2021 u Bosni i Hercegovini (BiH).³³

Prema navedenim zaključcima i preporukama gore navedene Evaluacije, iako postoji konsenzus ključnih učesnika o tome da je postojeći sistem osposobljavanja dobar i da Agencija dobro radi svoj posao, postoje određena područja za daljnja poboljšanja. U razdoblju od 2016. do 2020. fokus je bio na uspostavljanju mehanizama koordinacije i komunikacije, razvoju programa obuke za određene kategorije zaposlenih (menadžeri, radna mjesta u vezi s EU-om itd.) i promociji internih obuka. Na osnovu pregleda "desk" metodom i nalaza fokus grupe, kada je u pitanju razvoj strateškog okvira za naredno razdoblje fokus bi trebao biti na promociji profesionalnog razvoja kao HR funkcije, daljnjem poboljšanju pružanja obuke, jačanju kapaciteta Agencije i pronalaženju održivog finansijskog modela za sistem obuke.

Osnovne preporuke koje su definisane unutar Evaluacije su sljedeće:

- Osigurati kontinuitet u strateškom pristupu sistemu profesionalnog razvoja. Agencija bi trebala nastaviti sa naporima da postane centralna vodeća institucija u ovom procesu. Nadalje, iako podjela nadležnosti između Zavoda za javnu upravu pri Ministarstvu pravde i Agencije postoje, ipak postoji dodatni prostor za unapređenje međusobne saradnje i koordinacije.
- Profesionalni razvoj promovirati kao jedan od najvažnijih alata upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi. Stoga bi trebalo naglasiti vezu između sistema profesionalnog razvoja i ostalih funkcija ljudskih resursa poput ocjenjivanja rada ili mobilnosti. Presudnu ulogu u tome mogu imati jedinice za ljudske resurse koje bi trebale preći iz klasične „kadrovske uprave“ („kadrovsko-pravna služba“) u moderne jedinice za upravljanje ljudskim resursima koje koriste moderne kadrovske prakse (npr. Strateško planiranje ljudskih resursa, regrutovanje na osnovu kompetencija, obuka, i razvoj karijere). Kada je riječ o profesionalnom razvoju i obuci, u svakoj jedinici za ljudske resurse treba postojati po jedan odgovorni državni službenik.
- Specifična ciljna grupa za promotivne aktivnosti trebaju biti prvenstveno rukovodilci institucija (uključujući izabrane dužnosnike) i šefove unutarnjih organizacijskih jedinica, ali i redovni državni službenici.
- Saradnju između Agencije i drugih institucija javne uprave treba dalje unaprijediti imenovanjem šefova institucija / organizacionih jedinica kao kontakt osoba. Međutim, osobe za kontakt također bi trebale imati važno mjesto u sistemu obuke, pa bi trebale biti definirane kao posebna ciljna grupa što znači da bi za njih trebao biti osmišljen poseban program obuke. Nadalje, nema potrebe da kontakt osobe za ljudske resurse i za obuku budu različite. Treba postojati jedna osoba za kontakt za sve funkcije ljudskih resursa u svakom tijelu javne uprave.
- Sve aktivnosti koordinacije koje se odnose na funkciju obuke između Agencije i pojedinih kantona u budućnosti bi mogle ići preko koordinatora za obuku. Te bi koordinate trebalo imenovati odgovarajuće kantonalne vlade iz reda postojećih državnih službenika, po mogućnosti onih koji imaju iskustva u upravljanju HRM-om ili pitanjima obuke. Ovim se izbjegava bezbroj kontakata i zahtjeva koji dolaze Agenciji iz svakog pojedinog kantona.

³³ Strategija obuke analizirana je kroz pet kriterija za ocjenjivanje [OECD/DAC](#) i [OECD/SIGMA](#) relevantnost, efikasnost, djelotvornost, utjecaj i održivost. Ovi su kriteriji također u skladu sa Uredbom o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH.

- Analiza potreba za obukom treba poboljšati dodavanjem jednog novog aspekta. Pri određivanju potreba za obukom treba uzeti u obzir nadležnosti institucija i obim rada unutarnjih organizacionih jedinica (organizacioni nivo), uz opis poslova (nivo pojedinca).
- Pružanje obuke treba poboljšati uvođenjem mehanizma kontrole kvaliteta.
- Komunikaciju između trenera i učesnika treba poboljšati uspostavljanjem kanala komunikacije prije treninga.
- Evaluaciju obuke potrebno je dodatno unaprijediti uvođenjem kategorije učinka treninga na radne aktivnosti. Kako je svrha obuke poboljšati znanje i vještine zaposlenika kako bi bolje obavljali svoje zadatke, stvarnu evaluaciju obuke trebali bi vršiti nadređeni, a ne agencija ili treneri. Međutim, kako bi poboljšali vještine nadređenih za ocjenu svojih zaposlenika i obuku, potrebna je posebna obuka za nadređene.
- Budući da je sistem sufinansiranja obuka za zaposlene u lokalnoj samoupravi prepoznat kao prilično pošten, praktičan i održiv, isti bi se trebao promovirati uključujući njegovo potencijalno uvođenje u sistem obuke na nivou kantona.
- Konačno, buduću strategiju i njen akcioni plan treba metodološki poboljšati. Viziju strategije treba preraditi kako bi odražavala dugoročni pravac na polju sistema profesionalnog razvoja, a ne da se fokusira na Agenciju. Pored toga, strategija bi trebala sadržavati i opći cilj i posebne ciljeve koji su u skladu s općim. U akcionom planu treba postaviti pokazatelje orijentisane na rezultate, a ne rezultate na nivoima aktivnosti.
- Strategija obuke u lokalnoj samoupravi također bi trebala biti ocijenjena korištenjem ovog ili sličnog pristupa, i osigurati da se nakon 2020. godine dva strateška dokumenta u potpunosti usklade.

3.1.10. Rezultati evaluacije Strategije obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave FBiH za period 2016-2020

Vlada FBiH je početkom 2016. godine usvojila Strategiju obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH za period 2016.-2020.³⁴ U posljednjoj godini strateškog perioda, Agencija je inicirala evaluaciju Strategije obuke sa namjerom da se identifikuju postignuća, prepreke i naučene lekcije u proteklom periodu (2016-2019), koje mogu poslužiti za definisanje novih strateških pravaca nakon 2020. godine. Stručna podrška za evaluaciju Strategije obuke obezbijedena je u okviru Programa jačanja javnih institucija u Bosni i Hercegovini (BiH), koji finansira Njemačko savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj, a provodi GIZ³⁵. U procesu evaluacije učestvovala su sve institucije i akteri Sistema obuke, a posebno KTO i Savez općina i gradova Federacije BiH.

Evaluacija Strategije obuke je provedena u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH³⁶ i Uredbom o evaluaciji strateških dokumenta u FBiH³⁷.

³⁴ Vlada FBiH 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 FBiH za period 2016.-2020. („Službene novine FBiH“ broj 14/16)

³⁵ Program se zasniva na Sporazumu o saradnji između Bosne i Hercegovine i Savezne Republike Njemačke. Njemačko savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) je u tom cilju ovlastilo Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH za provedbu njemačkog doprinosa u programu. Glavni partner u Bosni i Hercegovini je Ured koordinatora za reformu javne uprave. ADS je korisnik Programa.

³⁶ „Službene novine Federacije BiH“, broj: 32/17 od 28.04.2017. godine

³⁷ „Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19 od 09.10.2019. godine

Nalazi evaluacije ukazuju na to da je Sistem obuke postigao visok nivo finansijske i institucionalne održivosti zahvaljujući naporima domaćih institucija. Glavni nalazi po evaluacijskim kriterijima su:

Relevantnost svih strateških ciljeva je potvrđena u okolnostima koje su vladale u prethodnom periodu. Učesnici obuka potvrđuju da su teme i modaliteti izvođenja obuka bili u skladu sa njihovim potrebama.

Učinkovitost provedbe Strategije obuke procijenjena je kao stepen realizacije akcionog plana, koji iznosi 80% (31 od 39 mjera realizirano u potpunosti ili djelomično): 36% (14) mjera je u potpunosti realizirano, 44% (17) mjera je djelomično realizirano, a 20% (8) mjera nije realizirano. Institucije sistema obuke su postigle različite stepene realizacije: ADS je postigao 93%, SOGFBiH 58%, a KTO 20%. Gledano po strateškim ciljevima, svi ciljevi su djelomično ostvareni i u svim strateškim oblastima postoji prostor za poboljšanja u narednom periodu.

Djelotvornost Sistema obuke, procijenjena na osnovu raspoloživih finansijskih parametara, je relativno visoka i obuke se izvode uz povoljan omjer cijene i kvaliteta. Na primjer, prosječne cijene jedne obuke za uposlenike (5.299 KM u 2018.), kao i prosječne cijene obuka po polazniku (79 KM u 2018.) smanjivale su se iz godine u godinu. Obuke za izabrane zvaničnike također se organizuju na djelotvoran način.

Utjecaj Strategije obuke je relativno visok, što je ostvareno kroz djelomično ostvarenje strateških ciljeva:

- Finansijska održivost je postignuta za dio obuka za uposlenike (ADS), ali nije postignuta za obuke izabranih zvaničnika (SOGFBiH).
- Kapaciteti pojedinačnih institucija nisu jednaki, a mehanizmi njihove koordinacije su djelomično učinkoviti.
- Pozitivni rezultati postignuti su u domenu unapređenja kvaliteta obuka, ali mjerenja učinaka obuka nisu dovoljno razvijena.
- Solidni rezultati ostvareni su na promociji Sistema obuke i jačanju svijesti uposlenika i izabranih zvaničnika o potrebi usavršavanja; te aktivnosti treba provoditi u kontinuitetu.

Održivost Sistema obuke, u smislu finansijske i institucionalne održivosti, je na visokom nivou. S obzirom da je Sistem obuke iniciran u saradnji sa UNDP-om, od velike je važnosti njegov uspješan transfer na domaće institucije.

Kada govorimo o preporukama koje su definisane kroz Evaluaciju, one su predstavljene u donjem tekstu:

[Preporuke za izradu novog strateškog okvira Sistema obuke za JLS](#)

Dosadašnji strateški pristup je bio učinkovit i djelotvoran, te se preporučuje nastaviti planiranje novog strateškog okvira uz razmatranje dvije opcije:

▶ [Opcija A: Izrada jedne Strategije obuke za JLS](#)

Da bi se Sistem obuke očuvao kao jedinstven sistem, preporučuje se izrada jedne Strategije obuke za JLS, koja bi imala modularnu strukturu – jasno definirane

nadležnosti institucija (ADS-a i SOGFBiH) za dijelove (module) strateškog dokumenta. Za novi strateški dokument preporučuju se sljedeći fokusi:

- Dalje jačanje finansijske održivosti;
- Unaprjeđenje institucionalnih kapaciteta Sistema obuke;
- Poboljšanje kvaliteta obuka potrebno je kontinualno raditi u skladu sa novim tehnologijama, pristupima i kontekstom u kojem rade JLS (npr. in-house obuke, mentorstvo, online obuke, itd.);
- Unaprjeđenje metodologije za mjerenje učinaka obuka i primjena metodologije u praksi.

Proces izrade i strukturu nove Strategije obuke treba metodološki uskladiti sa Uredbom o izradi strateških dokumenta u Federaciji BiH. U strukturi dokumenta treba predvidjeti sve nivoe intervencije (strateški ciljevi – prioriteta – mjere – projekti) i preciznije definirati indikatore. U operativnom dijelu (akcionom planu), preporučuje se jasnije definiranje institucionalnih nadležnosti (nosioca implementacije) i dodavanje informacija o procjeni finansijskih sredstava za projekte i mjere. Potrebno je napraviti jasne poveznice između strateških ciljeva, prioriteta i mjera Strategije obuke za JLS i strategija ADS-a i SOGFBiH.

Postojanje jedinstvenog dokumenta Strategije obuke zahtijeva uređenu koordinaciju između institucija Sistema obuke kroz mandat posebno imenovanog tijela (poput KTO-a) i/ili kroz institucionalizirane sastanke ključnih aktera (npr. na osnovu memoranduma o saradnji).

► Opcija B: Integriranje strateških pravaca Sistema obuke u strateške dokumente ADS-a i SOGFBiH

Ukoliko rukovodstvo ADS-a, SOGFBiH i KTO-a procijene da postojeće okolnosti nisu pogodne za izradu jednog dokumenta Strategije (npr. nedostatak sredstava za izradu posebne Strategije obuke; nepostojanje zajedničkih stavova o implementaciji strateškog dokumenta), postoji opcija da svaka institucija integrira obuke za JLS u svoj strateški dokument.

Određeni nivo komunikacije između ADS-a i SOGFBiH treba bi osigurati i u ovoj opciji, da bi se adekvatno planirale obuke i izbjegla preklapanja. Procjenjuje se da bi ova opcija bila finansijski manje zahtjevana i polučila djelotvorne rezultate, ali bi mjerenje učinkovitosti obuka za JLS bilo fragmentirano.

Preporuke za unaprjeđenje obuka

Radi **podizanja motivacije uposlenika i izabranih zvaničnika za učešće na obukama**, treba razmotriti sljedeće preporuke:

- Osigurati stalnu promociju Sistema obuke;
- Revidirati metodologiju za provođenje analize potreba za obukom;
- Planirati interesantne teme i metode učenja, posebno kreirati nove module obuke za izabrane zvaničnike i poboljšati kvalitet paketa online obuka;
- Jačati funkciju kontrole kvaliteta u Sistemu obuke;
- Institucije Sistema obuke (ADS, SOGFBiH) trebaju održavati stratešku komunikaciju sa trenerima kako bi se blagovremeno planirali trenerski angažmani, edukacija trenera i pripreme za obuke.

Funkciju obuke u JLS treba institucionalizirati kroz nastojanja da se ojača funkcija upravljanja ljudskim resursima u JLS i poveže sa obukom. U ranijem periodu, ADS je ulagao napore da normativno i funkcionalno poveže koncept obuka sa upravljanjem ljudskim resursima. Takve napore treba nastaviti fokusirajući se na transformaciju funkcije kontakt osoba za obuku uposlenika u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

Provesti analizu funkcionalnosti RLO³⁸ i prilagoditi koncept regionalnih lokaliteta novim okolnostima za izvođenje obuka (u posljednjem periodu povećan je broj in-house i online obuka).

Urediti normativni okvir Sistema obuke da bi se omogućile i/ ili olakšale planirane promjene. Prvenstveno treba raditi na:

- Izmjenama Zakona o državnoj službi radi unapređenja funkcije ljudskih resursa;
- Izmjenama Zakona o namještenicima, radi uvođenja namještenika u Sistem obuke;
- Izmjenama Uredbe o stručnom usavršavanju da bi se povezala funkcija obuke sa ostalim funkcijama ljudskih resursa;
- Usklađivanju podzakonskih akata radi regulisanja online obuka i elektronskog učenja.
- Unaprjeđenju akata u JLS, kojima bi se regulisala sva pitanja u vezi izvođenja obuka u svim JLS.

Od posebnog interesa bilo bi uređivanje normativnih akata općinskih/gradskih vijeća kako bi se propisala obaveza vijećnika da pohađaju obuke i obaveza stručne službe općinskog/gradskog vijeća da priprema planove obuka za vijećnike.

3.2. Ključni razvojni izazovi i potrebe

U narednoj tabeli prikazani su ključni razvojni izazovi i potrebe po pitanju obuke i stručnog usavršavanja u FBiH kako slijedi:

Izazovi	Razvojne potrebe
Nije regulisano pitanje upućivanja državnih službenika na stručno usavršavanje u odgovarajuće institucije i službe EU, tijela javne uprave država članica EU i država kandidatkinja za članstvo u EU te druge međunarodne institucije i organizacije	Normativno riješiti pitanje stručnog usavršavanja u odgovarajućim institucijama i službama EU, tijela javne uprave država članica EU i država kandidatkinja za članstvo u EU te druge međunarodne institucije i organizacije
Nisu regulisani programi elektronskog i formalnog obrazovanja koji uključuju postdiplomski i drugi specijalistički studij neophodni za efikasnije obavljanje poslova radnog mjesta unutar organa državne službe	Digitalizacija u procesu učenja treba biti normativno riješena. Formalno obrazovanje u vidu postdiplomskih studija treba biti riješeno podzakonskim propisima.

³⁸ Regionalni lokaliteti za obuku 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 predušlova u pogledu karakteristika ponuđenih prostora.

Uredbom Vlade BiH o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH nije regulisana izdavačka djelatnost kao ni priprema materijala za objavu na web stranici Agencije	Normativno riješiti pitanje akreditacije trenera u provedbi stručnog stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH i regulisati izdavačku djelatnost i pripremi materijala za objavu na web stranici ADSFBiH
Propisima nije uređen odgovarajući postupak za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem	Normativno definisati odgovarajući postupak za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem
Zakonodavnim okvirom nisu precizirani sadržina i način sprovođenja osposobljavanja pripravnika i lica na stručnom osposobljavanju za samostalan rad	Sadržina i način sprovođenja osposobljavanja pripravnika i lica na stručnom osposobljavanju za samostalan rad definisati normativno
Nije posebno uređeno pitanje sprovođenja stručnog usavršavanja i primjene stečenih znanja na radnom mjestu	Kroz uvezivanje ostalih faza upravljanja ljudskim resursima, urediti pitanje sprovođenja stručnog usavršavanja i primjene stečenih znanja na radnom mjestu
Neuređenost svih oblika stručnog usavršavanja u 8 kantona FBiH (izuzev BPK I Kantona Sarajevo)	Normativno regulisati i koordinisano pristupiti uređenju svih oblika stručnog usavršavanja na svim nivoima u FBiH
Ne uređuje se način finansiranja i odvajanja finansijskih sredstava za obuku i usavršavanje, osim u slučaju Vlade Kantona Sarajevo	Promovisanje potencijalnog uvođenja sufinansiranja sistema obuke na nivou kantona
Ne vrši se sistematska analiza potrebe za profesionalnim usavršavanjem	Osvježiti metodologiju za analizu potreba za obukom, kako bi se teme obuka dinamičnije i fleksibilnije prilagođavale stvarnim potrebama. Pri određivanju potreba za obukom treba uzeti u obzir nadležnosti institucija i obim rada unutarnjih organizacionih jedinica (organizacioni nivo), uz opis poslova (nivo pojedinca).
Odjeljak o prijedlozima za stručno usavršavanje i usavršavanje državnih službenika u protokolu o ocjenjivanju državnih službenika je obično neiskoristiv	Ojačati ulogu upravljanja ljudskim resursima u procesu stručnog usavršavanja.
Jedinice za ljudske resurse u pojedinim organima državne uprave ne procjenjuju efekte profesionalnog razvoja svojih državnih službenika	Ojačati ulogu upravljanja ljudskim resursima u procesu stručnog usavršavanja te na osnovu toga, uvesti monitoring i evaluaciju profesionalnog razvoja državnih službenika i namještenika

Profesionalni razvoj državnih službenika nije integriran u sistem upravljanja ljudskim resursima	Inicirati integraciju svih faza upravljanja ljudskim resursima na svim nivoima u FBiH
Neadekvatna uloga linijskih menadžera u aktivnostima profesionalnog razvoja državnih službenika	Ojačati ulogu i kompetencije nadređenih u procesu ocjenjivanja stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja u cjelini.
Veza između profesionalnog razvoja i procjene učinka zaposlenih i upravljanja njihovim karijernim razvojem slaba ili uopće ne postoji	Normativno i praktično unaprijediti profesionalni razvoj i procjenu učinka zaposlenih i upravljanja njihovim karijernim razvojem kroz sistem „upravljanja znanjem“
Na nivou pojedinačnih organa ne postoji razvijeni sistem „upravljanja znanjem“ koji državni službenici stižu kroz proces profesionalnog razvoja	
Profesionalni razvoj nije dovoljno promovisan kao jedan od najvažnijih alata upravljanja ljudskim resursima u javnoj administraciji	Uključiti komunikaciju i vidljivost sistema obuke i stručnog usavršavanja unutar operativnog dijela Strategije
Nije naglašena veza između sistema profesionalnog razvoja i ostalih funkcija ljudskih resursa poput ocjenjivanja rada ili mobilnosti	Uspostaviti vezu između sistema profesionalnog razvoja i ostalih funkcija ljudskih resursa poput ocjenjivanja rada ili mobilnosti
Nedostatak direktnog kontakta za sve funkcije ljudskih resursa u svakom tijelu javne uprave	Definisati proces imenovanja Koordinatora za obuku u kantonima
Nedostatak Institucionalne održivosti Strategije u smislu koordinacije ADS, SOGFBiH i KTO	Jasno i koncizno definisati te normirati koordinaciju i komunikaciju između ADS, SOGFBiH i KTO uz konstantno jačanje kapaciteta SOGFBiH i KTO za implementaciju Strategije obuke
Nedostatak motivacije izabranih vijećnika za učešće na obukama	Inicirati normativno rješavanje pitanja obaveznog učešća u osnovnom setu obuka za izabrane vijećnike u jedinicama lokalnih samouprava. Dodatno, potrebno je adekvatno prilagoditi uvodne i druge obuke za izabrane zvaničnike.

Tabela 4. Ključni razvojni izazovi i potrebe

3.3. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja sažetu sintezu nalaza prethodne situacijske analize, tako što se najvažniji nalazi razvrstavaju na **snage** i **prilike** koje treba ojačati i iskoristiti te **slabosti** i **prijetnje** koje treba smanjiti i neutralizovati.

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Izgrađeni kapaciteti Agencije za implementaciju Strategije i primjenu relevantnih akata vezanih za stručno usavršavanje▪ Visok stepen implementacije obje Strategije u periodu 2016-2020▪ Pozitivne povratne informacije učesnika obuka (korisnika)▪ Naučene lekcije i višegodišnje iskustvo u provedbi i koordinaciji provedbe sistema stručnog usavršavanja▪ Podrška Vlade FBiH ka daljem razvoju državnih službenika kroz započete aktivnosti na stvaranju odgovarajućeg pravnog i tehničkog okvira▪ Primjenjen veliki broj dobrih praksi u pristupu stručnom usavršavanju iz zemalja EU▪ Osigurana finansijska održivost u veoma visokom stepenu▪ Izgrađena i uspostavljena saradnja na regionalnom i međunarodnom nivou, uključujući saradnju sa međunarodnim organizacijama u BiH▪ Uvedene online obuke i stručno usavršavanje sa veoma dobrim povratnim informacijama učesnika▪ Uspostavljen sistem kontrole kvaliteta obavljenih obuka▪ Uspostavljen značajan broj i vrste programa obuke, posebno za ključne oblasti u radu državne službe	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Nedostatan pravni okvir za programe elektronskog i formalnog obrazovanja, izdavačku djelatnost, postupak za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem, sadržina i način sprovođenja osposobljavanja pripravnika i lica na stručnom osposobljavanju za samostalan rad, pitanje sprovođenja stručnog usavršavanja i primjene stečenih znanja na radnom mjestu,▪ Nedostatak sistematske analize potreba za profesionalnim usavršavanjem▪ Nedostatna primjena protokola o ocjenjivanju od rukovodećih državnih službenika i neadekvatna uloga u primjeni stečenih znanja▪ Na nivou pojedinačnih organa ne postoji razvijeni sistem „upravljanja znanjem“ koji državni službenici stiču kroz proces profesionalnog razvoja▪ Veza između profesionalnog razvoja i procjene učinka zaposlenih i upravljanja njihovim karijernim razvojem slaba ili uopće ne postoji.
<p>MOGUĆNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sufinansiranje stručnog usavršavanja od strane svih relevantnih aktera, posebno kantona▪ Kontinuiran interes i praćenje napretka u reformama od strane EU i međunarodnih organizacija,	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none">• Nedovoljna primjena strateških pravaca i ciljeva razvoja javne uprave kroz Strateški okvir za RJU u BiH▪ Neuređenost svih oblika stručnog usavršavanja u 8 kantona FBiH (izuzev BPK I Kantona Sarajevo)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usklađenost pristupa stručnog usavršavanja sa Okvirom za održivi razvoj za BiH ▪ Jačanje promocije, vidljivosti i podizanja svijesti organa uprave o profesionalnom razvoju i cjeloživotnom učenju ▪ Segmentacija obuka i mentorstvo kao nastavna metoda ▪ Umrežavanje državnih službenika u svrhu jačanja cjeloživotnog učenja i razvoja ▪ Izgradnja sistema testiranja učinkovitosti obuke (utrošena sredstva, vrijeme i sl) ▪ Inoviranje tema i modula obuka, uključujući teme koje doprinose upravljanju psiho-socijalnim razvojem državnih službenika, upravljanju stresom, komunikacijom i motivaciji ▪ Usvojen Okvir interoperabilnosti za BiH, i inicirana uspostava instrumenata Upravljanja kvalitetom u javnoj upravi u institucijama FBiH ▪ Usvojen Okvir politike za upravljanje ljudskim resursima u strukturama javne uprave u BiH | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuređeno pitanje funkcije i integracije segmenta stručnog usavršavanja u sistem upravljanja ljudskim resursima u organima uprave ▪ Institucionalna održivost Strategije u smislu koordinacije ADS, SOGFBiH i KTO ▪ Nedostatna usklađenost ciljeva stručnih obuka sa njihovom primjenjivošću u normativnom smislu ▪ Neefikasna organizacija uprave i loša kadrovska politika uprave kao posljedica nedostatka funkcionalnih standarda organizacije i ustroja i nedostaka sistema upravljanja kvalitetom ▪ Promjene u politici „Proširenja EU“ i umanjen angažman EK u podršci reformama u FBiH i interes i podrška donatora i međunarodnih organizacija za razvoj državne službe ▪ Negativan uticaj političkih i društvenih kretanja na funkcionisanje i unapređenje sistema stručnog usavršavanja . |
|--|---|

3.4. STRATEŠKI FOKUSI

Strateški fokusi se definiraju na osnovu upoređivanja sadašnjeg stanja i kretanja/trendova u širem okruženju, kao i strateškim usmjerenjima s nivoa FBiH, ali i BiH, koje je sadržano prvenstveno u *Okviru za ciljeve održivog razvoja u BiH 2030 i Strategiji razvoja FBiH*. Pritom se nastoje iskoristiti postojeće prednosti (snage) i raspoložive prilike u regionalnom i globalnom okruženju, s jedne strane, uz nastojanje da se poboljšaju uočene slabosti i bitno ograniči negativan utjecaj prijetnji iz okruženja.

Analizom pokazatelja utjecaja dosadašnjih intervencija po strateškim ciljevima nam pokazuju daljnu relevantnost postavljenih strateških ciljeva iz perioda 2016-2020 uz određene modifikacije, prije svega, proces usklađivanja dvije strategije u jednu, koja će u mnogome olakšati pristup Agencije kod planiranja, implementacije, monitoringa i evaluacije Strategije.

U skladu s takvim pristupom, strateški fokusi jesu sljedeći:

1.	Institucionalna koordinacija i finansijska održivost sistema obuke u Federaciji BiH
2.	Normativno - pravni okvir i izgrađeni kapaciteti za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH
3.	Jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH

Prvi strateški fokus - Institucionalna koordinacija i finansijska održivost sistema obuke u Federaciji BiH

U vezi sa obezbjeđenjem koherentnog pristupa sistemu stručnog usavršavanja potrebno je sistemski urediti institucionalnu koordinaciju sistema obuke u Federaciji BiH na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH. U tom smislu neophodno je jasnije postaviti ulogu Koordinacionog tijela za obuku na nivou kantona i inicirati sistemski pristup uspostavljanja funkcije stručnog usavršavanja i integriranja iste kroz ostale funkcije upravljanja ljudskim resursima. Da bi se obezbijedio odgoivarajući standard i kvalitet u utvrđivanju programa stručnog usavršavanja, neophodno je inicirati donošenje novih propisa kojima se uređuju procedure finansiranja stručnog usavršavanja, kao po modelu finansijske održivosti Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH. Ovo se posebno odnosi i na pitanje finansijske stabilnosti stručnog usavršavanja unutar FBiH, prvenstveno sa kantonima koja nije dovoljno razvijena. Na odnos nosioca vlasti prema stručnom usavršavanju dovoljno ukazuje i činjenica da je njeno sufinansiranje značajnim dijelom ustupljeno međunarodnim organizacijama i donatorima – iako se i ovaj segment može posmatrati i sa drugog ugla. U tom smislu, podrška institucionalnoj i finansijskog stabilnosti stručnog usavršavanja omogućava razvoj i primjenu modernijih i naprednijih standarda u svrhu jačanja svih organa pa i konkretnije – reformu javne uprave, vladavinu prava, borbu protiv korupcije, ali i stručno „usmjeravanje pravaca i prioriteta razvoja u FBiH“.

Drugi strateški fokus – Normativno - pravni okvir i izgrađeni kapaciteti za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH

U vezi sa uvođenjem inoviranog pristupa u realizaciji stručnog usavršavanja neophodno je pristupiti izmjenama i dopunama propisa, kao i donošenju novih propisa. U tom smislu, neophodno je u zakonima o državnoj službu unijeti odredbe o ulozi institucije/tijela i definisati odgovarajuću nadležnost za pripremu, utvrđivanje i nadzor nad sprovođenjem programa stručnog usavršavanja. Nadalje, funkciju stručnog usavršavanja neophodno je povezati sa ostalim funkcijama u upravljanju ljudskim resursima: napredovanje i unapređenje te kretanje kroz državnu službu. Također, neophodno je unijeti odredbe o ulozi stalnog tijela za akreditaciju programa stručnog usavršavanja, njegovom sastavu i načinu imenovanja njegovih članova. U vezi sa programom osposobljavanja pripravnika i lica na stručnom usavršavanju potrebno je precizirati sadržaj programa, sa ciljem njegove standardizacije i odgovarajućih programa stručnog usavršavanja. Da bi se obezbijedio kvalitet, odnosno odgovarajući standardi u utvrđivanju programa stručnog usavršavanja, neophodno je donijeti propise kojima se uređuje procedura za utvrđivanje potreba za programima stručnog usavršavanja. Uloga koordinatora za upravljanje ljudskim resursima treba jasnije biti

definisati i za ovu ciljnu grupu Agencija zajedno sa Savezom treba izraditi poseban program stručnog usavršavanja.

Treći strateški fokus - Jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u F BiH

Proces stručnog usavršavanja u narednom planskom periodu treba da obuhvati i ojača, državne službenike, namještenike sa posebnim fokusom na rukovodeće državne službenike. Programi obuke trebaju biti više specijalistički usmjereni, prema stvarnim potrebama organa uprave. Posebno je važno istaći značaj jačanja i diverzifikacije akreditiranih programa obuke za posebne kategorije državnih službenika i to službenici na visokorangiranim pozicijama te novouposleni državni službenici. Na drugoj strani, F BiH već značajno kasni u dostizanju ciljeva Digitalne agenda EU i nužno bi bilo intenzivirati napore i usmjeriti resurse na razvoj infrastrukture i stvaranje normativnih i tehničkih kapaciteta za što veću informatizaciju stručnog usavršavanja, posebno u vanrednim okolnostima, kao što je primjer pandemije COVID 19 - kako na nivou F BiH tako i sistematski, na nivou kantona i JLS.

Uštede i koristi koje se ostvaruju ulaganjem u razvoj savremene tehnologije i stručnog usavršavanja, daleko prevazilaze i opravdavaju uložena sredstva. Korištenje IKT ima široku upotrebnu vrijednost i brojne međunarodne organizacije kao i praksa razvijenih zemalja nosi mnoge primjere pametnog korištenja tehnologije u brojnim oblastima uključujući i stručno usavršavanje. To se naravno odnosi na informatizaciju i digitalizaciju sistema stručnog usavršavanja i povećanje transparentnosti planiranja, implementacije, monitoringa i evaluacije, korištenjem jednostavnih alata, mogućnostima interakcije sa socio-ekonomskim partnerima u svim fazama razvoja i praćenja provedbe stručnog usavršavanja u cjelini.

Sveobuhvatnost sistema podrazumijeva i mjerenje krajnjeg uticaja obuke na razvoj zaposlenika i doprinosa realizaciji strateških planova organa uprave.

3.5. VIZIJA

Vizija predstavlja izjavu o dugoročno poželjnom pravcu razvoja sistema stručnog usavršavanja koji je jasan i privlačan za sve zainteresirane aktere, tako da svako može da podešava svoje ciljeve i aktivnosti prema toj orijentaciji. S obzirom na analizu situacione analize i postignutih rezultata u proteklom periodu predstavljenih u gornjem dijelu:

Vizija Strategije stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u F BiH do 2027. godine glasi:

Jačanje administrativnih kapaciteta i upravljanje znanjem – ključni faktor reforme javne uprave u F BiH

Ovako definirana Vizija Strategije reflektira sve vrijednosti i principe održivosti i učinkovitosti sistema stručnog usavršavanja, uz osvrt na aspekt reformskih procesa u javnoj upravi F BiH, a sve u funkciji ostvarenja stvarnog zadatka državnog službenika i javne uprave u cjelini – **kontinuirano zadovoljenje potreba organa, građana i preduzetnika.**

3.6. STRATEŠKI CILJEVI S INDIKATORIMA

Strateški cilj je cilj najviše razine koji utječe na sveukupni pravac razvoja i predstavlja jasan smjer kretanja u dugoročnom razdoblju. Strateška platforma Strategije stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u FBiH temelji se na tri (3) strateška cilja, koji osiguravaju sinergijske efekte između mogućnosti, potreba i strateškog viđenja razvoja FBiH u narednom periodu.

Strateški ciljevi zasnovani su na strateškim fokusima i definirani u skladu s postavljenom vizijom razvoja. Definirani su sljedeći strateški ciljevi:

STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH

Prvi strateški cilj zasnovan je na nekoliko ključnih pretpostavki:

- Poštovanju različitih nivoa nadležnosti u FBiH (jedinice lokalne samouprave, kantoni i nivo FBiH),
- Voljnosti svih nivoa vlasti za jedinstven pristup u segmentu finansijskih doprinosa svih nivoa vlasti za stručno usavršavanje,
- Jačanju odgovornosti svih nivoa vlasti u svijetlu reforme javne uprave kao jednog od ključnih prioriteta procesa EU integracija,
- Općim unapređenjem ekonomskog i socijalnog razvoja FBiH koje neposredno ovisi o rezultatima izgradnje stabilne i profesionalne javne uprave sposobne da stvori uslove i podrži ekonomski razvoj,
- Procesu pridruživanja EU i zahtjevi za uspostavom standarda koje to članstvo podrazumijeva.

Napredak u ostvarivanju ovog strateškog cilja može da se mjeri putem indikatora koji su predstavljeni u sljedećoj tablici.

STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH	Indikatori uticaja	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2027)
	Doprinos finansijskoj održivosti svih nivoa u FBiH	94,59% (na godišnjem nivou za JLS - % na nivou kantona)	99% (na godišnjem nivou) za JLS 80% na nivou kantona
	Uspostavljene jedinstvene prakse u stručnom usavršavanju kroz rad Koordinacionog tijela za obuku za sve nivoe vlasti	Formirano KTO za JLS	Formirano tijelo koje primjenjuje jedinstvenu praksu za sve nivoe vlasti u FBiH

Tabela 5. Strateški cilj 1 s pripadajućim indikatorima

STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH

Drugi strateški cilj je zasnovan na sljedećim ključnim pretpostavkama:

- Nivo efikasnosti funkcioniranja vlada i javne uprave u cijeloj FBiH,
- Napredak u nivou jačanja saradnje, koherentnosti i konzistentnosti u donošenju i provođenju javnih politika u FBiH,
- Ujednačavanje pristupa nekim osnovnim razvojnim pravcima FBiH i implementacija usaglašenih razvojnih politika među različitim nivoima u FBiH,
- Sveobuhvatan pristup definisanju uloge i funkcije upravljanja ljudskim resursima u organima uprave FBiH, kroz jačanje, ne samo državnih službenika, već svih uposlenih u državnoj službi.

Napredak u ostvarivanju ovog strateškog cilja može da se mjeri putem indikatora koji su predstavljeni u sljedećoj tablici.

STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH	Indikatori uticaja	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2027)
	Koherentnost zakonodavnog okvira u oblasti stručnog usavršavanja na svim nivoima	Dva od deset kantona imaju podzakone propise koji regulišu oblast stručnog usavršavanja	Osam od deset kantona imaju podzakonske propise koji regulišu oblast stručnog usavršavanja
	Program obuke za jedinice za upravljanje ljudskim resursima	0	Najmanje 3

Tabela 6. Strateški cilj 2 s pripadajućim indikatorima

STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH

Treći strateški cilj je zasnovan na sljedećim ključnim pretpostavkama:

- Unapređenje kvaliteta pružanja usluga organa uprave građanima i preduzećima u FBiH,
- Povećanje povjerenja građana u institucije, reprezentе vlasti i javne uprave,
- Dosljednije provedbe značajnog broja propisa, usaglašenih sa praksom zemalja regije ili sa nekim članicama EU na svim nivoima FBiH,
- Jačanje kapaciteta državne službe u cjelini da implementiraju sve segmente reforme javne uprave ali i EU finansijske instrumente podrške u cjelini,
- Povećanje stepena razvoja infrastrukture i stvaranje normativnih i tehničkih kapaciteta za digitalizaciju usluga organa uprave u FBiH.

Napredak u ostvarivanju tog strateškog cilja može da se mjeri putem indikatora koji su predstavljeni u sljedećoj tablici.

STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH	Indikatori uticaja	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2027)
	Broj polaznika obuka po nivoima vlasti	Federalni nivo 17% Kantonalni nivo 33% Nivo JLS 50% (prosjek na godišnjem nivou)	Federalni nivo 33% Kantonalni nivo 33% Nivo JLS 34% (prosjek na godišnjem nivou)
	Broj obrađenih tema na obukama	82 (prosjek na godišnjem nivou)	100 (prosjek na godišnjem nivou)
	Samoprocjena ključnih vještina potrebnih za obavljanje poslova na trenutnim pozicijama (rezultati samoevaluacije učesnika) sa ocjenom 4 i 5	87,70%	98%

Tabela 7. Strateški cilj 3 s pripadajućim indikatorima

4. OPERATIVNI DIO

4.1. PRIORITETI I MJERE S INDIKATORIMA

Prioriteti i mjere Strategije predstavljaju ključna polja i smjerove djelovanja za ostvarenje strateških ciljeva i kao takvi imaju najveći utjecaj na razvoj, odnosno ostvarenje strateških indikatora. Definirane mjere i prioriteti su grupirani po relevantnim strateškim ciljevima kako slijedi:

4.1.1. Opis mjera za Strateški cilj 1. Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH

Prioritet 1.1. Unaprijediti mehanizme koordinacije između svih aktera sistema stručnog usavršavanja

Mjera 1.1.1. Revidirati sastav KTO-a za JLS i Poslovnik o radu KTO-a za JLS

Okvirno područje ove mjere jeste usvajanje preporuka iz Evaluacije Strateškog dokumenta za obuku zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH (2016-2020) na način da se ojača uloga Koordinacionog tijela za jedinice lokalne samouprave te unaprijedi način koordinacije i komunikacije između članova KTO-a. Ključna područja djelovanja su priprema i iniciranje novi sastanak KTO-a prema Vladi FBiH, iniciranje izmjene Poslovnika o radu KTO-a, uključujući pripremu nacрта istog te kroz istu, ojačati ulogu direktora SOGFBIH i ADSFBIH u radu KTO-a. Očekuje se da će Mjera osigurati bolju koordinaciju među ključnim akterima koji sudjeluju i predlažu unapređenje stanja u okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u cjelini.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2021)
Revidiran Poslovnik o radu KTO-a za JLS	ADSFBIH	Važeći poslovnik o radu,	Usvojen novi poslovnik o radu KTOa za JLS
Doneseno Rješenje o imenovanju novih članova KTO-a	ADSFBIH, SOGFBIH	Važeće rješenje	Vlada FBiH donijela novo Rješenje o članovima KTO-a

Mjera 1.1.2. Formirati Koordinaciono tijelo za obuku na nivou kantona

Cilj ove mjere jeste usvajanje preporuka iz Evaluacije Strateškog dokumenta za obuku zaposlenih u organima državne službe u Federaciji BiH (2016-2020) u cilju osiguranja jedinstvenog pristupa koordinacije sistema stručnog usavršavanja u smislu primjene odredbi o stručnom usavštavanju kantonalnih zakona o državnoj službi. Ključna područja djelovanja su vezana za izvršavanje analize kantonalnih zakona u dijelu obuka i stručno usavršavanje i upravljanje ljudskim resursima, sačinjavanje modela sufinansiranja obuke od strane kantona, formiranje Radnog tijela /KTO za kantone u Federaciji BiH, izrada poslovnika o radu KTO-a te jačanje međusobne koordinacije i osiguravanje finansijskog učešća kantona. Očekuje se da će ova mjera harmonizirati

pristup u oblasti upravljanja ljudskim resursima formiranjem Radnog tijela /KTO koje će predstavljati ključnu ulogu u dalje razvoju sistema usavršavanja za kantone u Federaciji BiH. Pretpostavka je da se aktivnom ulogom KTO-a može razviti Model sufinansiranja od strane kantona za stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2022)
Analiza kantonalnih zakona	ADSFBIB	N/a	Izvršena analiza kantonalnih zakona
Prijedlog modela sufinansiranja obuke	ADSFBIB	N/a	Izrađen prijedlog modela sufinansiranja obuke od strane kantona i obezbjeđeno sufinansiranje od strane minimalno 5 kantona
Radno tijelo / Koordinaciono tijelo formirano za kantonalne vlade	ADSFBIB	N/a	Formiran KTO
Izrađen Poslovnik o radu	ADSFBIB	N/a	Izrađen poslovnik o radu

4.1.2. Opis mjera za Strateški cilj 2. Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH

Prioritet 2.1 Unapređen pravni okvir za stručno usavršavanje i izgradnja kapaciteta za njegovu efikasnu primjenu

Mjera 2.1.1. Unapređenje funkcije upravljanje ljudskim resursima

Ovom mjerom želi se postići jedinstven pristup u definisanju funkcije upravljanja ljudskim resursima u oblasti obuke i usavršavanja i povezanosti iste sa ostalim funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Područja djelovanja unutar Mjere su uspostaviti mehanizam za unapređenje koordinacije između različitih institucija zaduženih za upravljanje ljudskim resursima na kantonalnom nivou, osigurati dalji rad mreže praktičara za ljudske resurse na federalnom, kantonalnom i gradskom/općinskom nivou, analiza zakonodavstva koje regulira upravljanje ljudskim resursima na svakom nivou uprave, internih akata pilot institucija i praksi provedbe propisa, izrađen, raspravljen i finaliziran nacrt prijedloga oblasti za poboljšanje te sačinjene preporuke za daljnji razvoj sistema upravljanja kompetencijama. Očekuje se da će se ovom mjerom osigurati hamroniziran pristup upravljanja ljudskim resursima te da će se uvesti modaliteti inoviranja praksi koje bi bile usklađene sa SIGMA principima i standardima.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2023)
Mehanizam za unapređenje koordinacije između različitih institucija zaduženih za upravljanje ljudskim resursima, predložen i raspravljen	ADSFBIIH	N/a	Uspostavljen mehanizam koordinacije jačanjem Mreže praktičara u oblasti ULJR
Mehanizam za podršku razvoju mreže praktičara za ljudske resurse na pojedinim nivoima uprave i koordinacije na svim nivoima predložen i raspravljen s ključnim korisnicima projekta	ADSFBIIH	N/a	Izrađen, raspravljen i finaliziran nacrt prijedloga oblasti za poboljšanje sa preporukama za daljnji razvoj sistema upravljanja kompetencijama

Mjera 2.1.2. Pripremiti nacрте propisa u skladu sa principima javne uprave, Okvirom politika za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u dijelu koji se odnosi na funkciju stručnog usavršavanja

Ovom mjerom nastoji se uspostaviti harmonizacija kantonalnih podzakonskih akata sa Federalnim zakonom o državnoj službi i podzakonskim aktima. Područja djelovanja su izvršiti analizu propisa, formirati radno tijelo za analizu propisa te inicirati izmjene propisa u cilju pune usklađenosti na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH. Očekuje se da će se ovom mjerom izvršiti analiza svih propisa koji uređuju službenički sistem i inicirati harmoniziranost/usklađenost.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2019)	Ciljna vrijednost (2023)
Analiza propisa sa preporukama	ADSFBIIH	N/a	Izvršena analiza kantonalnih propisa u dijelu obuka i stručno usavršavanje; ocjenjivanje i unapređenje
Broj održanih fokus grupa	ADSFBIIH	N/a	Održano minimalno 8 fokus grupa među ključnim akterima
Broj održanih radnih sastanaka	ADSFBIIH	N/a	Održano minimalno 15 radnih sastanaka među ključnim akterima

Mjera 2.1.3. Jačanje kapaciteta koordinatora za upravljanje ljudskim potencijalima

Ovom mjerom nastoji se pojačati uloga koordinatora za upravljanje ljudskim resursima u Federaciji BiH, te se nastoji se stvoriti prostor za razvojem programa edukacije. Područja djelovanja su analiza postojećih programa obuke, revizija postojećeg programa obuke te sprovođenje edukacije ključnih osoba u institucijama koje rade na poslovima razvoja ljudskih resursa. Očekuje se da će se ovom mjerom unaprijediti kapaciteti za upravljanje ljudskim resursima i podignuti svijest o savremenih metodama za upravljanje ljudskim resursima u organima državne službe u Federaciji BiH.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost (2027)
Program izgradnje kapaciteta	ADSFBIH	N/a	Razvijen i implementiran program izgradnje kapaciteta za minimalno 90% osoblja
Broj novih trenera obučeni za transfer znanja	ADSFBIH	N/a	Minimalno 20 novih trenera obučeni za transfer znanja

4.1.3. Opis mjera za Strateški cilj 3. Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH

Prioritet 3.1 Osigurati digitalno okruženje u procesu stručnog usavršavanja

Mjera 3.1.1 Unapređenje MOODLE platforme

Ovom mjerom želi se unaprijediti sistem stručnog usavršavanja uvođenjem posebnih alata kroz implementaciju aktivnosti vezanih za osiguravanje većeg broja registrovanih korisnika Moodle platforme, osiguravanja funkcionalnosti Open Source BigBlueButton platforme, sprovođenje treninga trenera za eksterne eksperte Agencije za korištenje novih aplikacija te unapređenja kolaborativnih alatki za razmjenu informacija između trenera Agencije, upsolenika Agencije i krajnjih korisnika usluga Agencije. Očekuje se da će se ovom mjerom osigurati uvođenje digitalnog inoviranog okruženja u postupku stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u Federaciji BiH.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2020)	Ciljna vrijednost (2023)
Broj korisnika Moodle platforme	ADSFBIH - obuke.adsf bih.gov.ba/moodle	908	Na godišnjem nivou broj korisnika raste za 5%

Programi obuke u online okruženju	ADSFBIH - obuke.adsf bih.gov.ba/moodle	N/a	Broj on line programa obuke čini 35% od ukupno planiranih programa obuke
Broj educiranih trenera za korištenje BBB	ADSFBIH - obuke.adsf bih.gov.ba/moodle	0	Broj educiranih trenera za korištenje BBB iznosi 60% od ukupnog broja educiranih trenera

Mjera 3.1.2 Jačati kompetencije rukovodećih državnih službenika

Ovom mjerom nastoji se, u skladu sa SIGMA preporukama, jačati kompetencije rukovodećih državnih službenika i donosioca odluka u organima državne službe u Federaciji BiH. Ključna područja djelovanja su revidirati postojeći Program edukacije za rukovodeće državne službenike sa posebnim naglaskom na razvoj digitalnih kompetencija i liderskih vještina te jačati promotivne aktivnosti o značaju programa edukacije za rukovodeće državne službenike. Očekuje se da će se ovom mjerom izvršiti analiza postojećeg programa obuke i da će se, u skladu sa okolnostima, izvršiti revizija sadržaja sa posebnim naglaskom na razvoj digitalnih kompetencija i liderskih vještina.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2020)	Ciljna vrijednost (2027)
Revidiran postojeći Program obuke	ADSFBIH	Program obuke za rukovodeće državne službenike	Revidiran Program obuke
Broj učesnika na obukama u toku godine	ADSFBIH	30 na godišnjem nivou	50 na godišnjem nivou
Broj stečenih diploma nakon odslužane obuke	ADSFBIH	20 na godišnjem nivou	40 na godišnjem nivou

Mjera 3.1.3 Formiranje Tijela za verifikaciju programa obuke

Ovom mjerom nastoji se formirati Tijelo za verifikaciju programa obuke u cilju jačanja kvaliteta programa obuke koje provodi Agencija i SOGFBIH. Područja djelovanja su vezana za izradu podzakonskih propisima kojima će se regulisati uloga i nadležnost Tijela za akreditaciju obuka te utvrditi kriterije za proces akreditacije. Očekuje se da će se ovom mjerom unaprijediti kvalitet programa obuke te će se proces analize potreba za obukom i evaluacija programa obuke povezati i time u velikoj mjeri uticati na unapređenje kvalitete programa obuke.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2020)	Ciljna vrijednost (2024)
Uspostavljeno Tijelo za verifikaciju programa obuke	ADSFBIIH	N/a	Tijelo za verifikaciju programa obuka djeluje u sastavu od ključnih oblasti programa stručnog usavršavanja
Kriteriji za procjenu programa obuke	ADSFBIIH	N/a	Utvrđeni kriteriji za procjenu programa obuke

Mjera 3.1.4 Realizacija programa obuke

Ovom mjerom nastoji kontinuirano sprovesti proces stručnog usavršavanja u saradnji sa SOGFBIH za sve zaposlene uključujući i izabrane zvaničnike kroz planiranje i realiziranje programa obuke za jedinice lokalne samouprave, rukovodeće državne službenike, planiranje i realiziranje programa obuke u oblasti evropskih integracija, planiranje i realiziranje programa obuke za novozaposlene, planiranje i realiziranje programa obuke za polaganje stručnog ispita koji predstavlja uslov za rad u organima državne službe, planiranje i realiziranje programa obuke za sve zaposlene te planiranje i realiziranje programa obuke za službenike za odnose sa javnošću. Očekuje se da će se ovom mjerom utvrditi programi obuka i nastaviti kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenih u organima državne službe i jedinica lokalne samouprave.

Indikator mjere	Izvor	Polazna vrijednost (2020)	Ciljna vrijednost (2027)
Broj učesnika programa obuke	ADSFBIIH	Broj polaznika iz 2020 godine (utvrditi na početku 2021 godine)	Broj polaznika po programu obuke povećava se za 5% na godišnjem nivou u odnosu na početno stanje

4.2. Veza s drugim planskim dokumentima

Strateški ciljevi i njihovi prioriteti s mjerama su usklađeni s ključnim važećim strateškim dokumentima kako slijedi:

Strateški dokument višeg nivoa	Vezani strateški cilj, prioritet i/ili mjera iz strategije razvoja
Akcioni plan Strategije za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini (2018-2022)	
Mjera 2.3. iz Akcionog plana Strategije za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini (2018-2022) koji je Vlada Federacije BiH usvojila 8.10.2020. godine, V. broj 1373/2020.	STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH

<p>Specifičan cilj: Uspostavljen pravni okvir i izgrađeni kapaciteti za razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima zasnovane na načelima profesionalizma, meritornosti i efikasnosti</p> <p>Mjera 2.3.5. Revidirati postojeće/pripremiti nove strategije stručnog usavršavanja i osigurati sredstva u budžetu za podršku implementaciji strategija (<i>osigurati objedinjene podatke o obukama koje se finansiraju iz budžeta centralnih jedinica za ULJP i pojedinačnih institucija na svakom upravnom nivou</i>)</p>	<p>STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH</p>
<p>Okvir politike za upravljanje ljudskim potencijalima u strukturama javne uprave u BiH³⁹</p>	
<p>U dijelu koji se odnosi na ulogu centralnih institucija: Agencija za državnu službu/upravu na jačanju aktivnosti vezano za dalji razvoj strategija / politika za upravljanje ljudskim resursima, uključujući i pružanje stručne pomoći pojedinačnim institucijama u ovoj oblasti. U ovom segmentu dalje se ističe da Agencija za državnu službu Federacije BiH treba da nastavi da pruža aktivnu podršku procesu izrade propisa iz domena ULJR, ali da i Vladu FBiH informiše o izazovima i kretanjima u domenu upravljanja ljudima. Posebno se ističe neophodnost uspostavljanja koordinacijskih aktivnosti sa ostalim nivoima vlasti u ovoj oblasti.</p>	<p>Prioritet 1.1. Unaprijediti mehanizme koordinacije između svih aktera sistema stručnog usavršavanja, Prioritet 2.1 Unapređen pravni okvir za stručno usavršavanje i izgradnja kapaciteta za njegovu efikasnu primjenu i Prioritet 3.1 Osigurati digitalno okruženje u procesu stručnog usavršavanja</p>
<p>Zajedničke socioekonomske reforme za razdoblje 2019 - 2022. godina (Reformska agenda 2)</p>	
<p>Dio Reforma javne uprave – dio 13, stavka 1 u kojoj se navodi: „Modernija, kompetentnija, transparentnija, efikasnija, ekonomičnija i odgovornija javna uprava će poboljšati pružanje javnih usluga i ostvariti uštede“.</p>	<p>STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH</p>
<p>SIGMA izvještaj o monitoringu</p>	
<p>SiGMA izvještaj o monitoringu (novembar 2017) u dijelu koji se odnosi na djelokrug državne službe: politika, pravni okvir i institucionalno uređenje za profesionalnu državnu službu ističe neophodnost razvoja strateškog okvira vezano za stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih u državnoj službi.</p>	<p>STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH</p>

³⁹ „Službene novine Federacije BiH“ broj 90/17

Strategija razvoja FBiH 2021-2027. – radna verzija	
<p>Strateški cilj 5, Prioritet 5.2. Staviti javnu upravu u službu građana, Mjere: 5.2.1. Jačati političko i institucionalno vođenje i koordinaciju, izradu i praćenje procesa reforme javne uprave i ekonomskih reformi u FBiH i kantonima, 5.2.3. Unapređivati pružanje javnih usluga, 5.2.4. Ubrzati preuzimanje pravnog naslijeđa EU u svim oblastima uz obaveznu procjenu uticaja (uključiti i druge sektore), 5.2.5. Jačati sistem i koordinaciju izrade, implementacije i izvještavanja o razvojnim politikama, 5.2.7. Osigurati predulove za veću apsorpciju EU fondova, 5.2.9. Digitalna transformacija javne uprave u FBiH</p>	<p>STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH</p>
Okvir za ciljeve održivog razvoja BiH	
<p>Pravac DOBRA UPRAVA I UPRAVLJANJE JAVNIM SEKTOROM, Efikasan, otvoren, inkluzivan i odgovoran javni sektor - Odgovorna uprava orijentirana na građane i poslovni sektor.</p>	<p>STRATEŠKI CILJ 1: Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 2: Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH</p> <p>STRATEŠKI CILJ 3: Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH</p>

4.3. Indikativni finansijski okvir

Indikativni finansijski okvir predstavlja pregled potrebnih finansijskih sredstava za implementaciju mjera iz Strategije, grupisano po prioritetima i strateškim ciljevima, za cijelo razdoblje implementacije, pri čemu je dat i pregled i potencijalnih izvora sredstava kako slijedi:

INDIKATIVNI FINANSIJSKI OKVIR					
ZA PERIOD VAŽENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA					
Redni broj i oznaka	Struktura finansiranja (u %)*	Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)	Naziv potencijalnog izvora
Strateški cilj 1. Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH	13.67%	217200	44800	172400	
1.1.Prioritet : Unaprijediti mehanizme koordinacije između svih aktera sistema stručnog usavršavanja		217200	44800	172400	
1.1.1. Mjera- Revidirati sastav KTOa za JLS i Poslovnik o radu KTO-a za JLS		50400	28000	22400	1000313 - Osiguranje finansijske održivosti za zaposlenike u JLS
1.1.2. Mjera- Formirati Koordinaciono tijelo za obuku na nivou kantona		166800	16800	150000	1000333-Sufinansiranje povjerenih poslova u skladu sa odredbama kantonalnih zakona o državnoj službi
Strateški cilj 2. Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH	7.32%	116300	59200	57100	
PRIORITET 2.1.: Unapređen pravni okvir za stručno usavršavanje i izgradnja kapaciteta za njegovu efikasnu primjenu		116300	59200	57100	
2.1.1 Unapređenje funkcije upravljanje ljudskim resursima		34000	17000	17000	Projekat o jačanju ljudskih resursa u institucijama BiH
2.1.2 Pripremiti nacрте propisa u skladu sa principima javne uprave, Okvirom politika za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u dijelu koji se odnosi na funkciju stručnog usavršavanja		37600	18800	18800	Projekat o jačanju ljudskih resursa u institucijama BiH
2.1.3 Jačanje kapaciteta koordinatora za upravljanje ljudskim potencijalima		44700	23400	21300	Projekat o jačanju ljudskih resursa u institucijama BiH
Strateški cilj 3. Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH	79.01%	1255000	763000	492000	
PRIORITET 3.1.: Osigurati digitalno okruženje u procesu stručnog usavršavanja		1255000	763000	492000	

Mjera 3.1.1. Unapređenje MOODLE platforme		184000	42000	142000	Donatorska sredstva
Mjera 3.1.2. Jačati kompetencije rukovodećih državnih službenika		70000	35000	35000	Donatorska sredstva
Mjera 3.1.3. Formirati Tijelo za akreditaciju programa obuke		21000	21000	0	
Mjera 3.1.4 Realizacija programa obuke		980000	665000	315000	Donatorska sredstva
Ukupno iz strateškog dokumenta		1588500	867000	721500	
PREGLED PO IZVORIMA					
(iznosi u KM i procenti)					
Budžetska sredstva			Ostale donacije		
BAM 867,000.00			BAM 721,500.00		
54.58%			45.42%		

Za implementaciju Strategije za period 2021-2027. godine predviđen je ukupan iznos finansijskih sredstava od 1,588,500 KM, od čega 54,58% iz Budžeta ADSFBIH a 45,24% iz vanjskih izvora.

4.4. Institucionalni i organizacioni okvir

Strategijom stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine uspostavljena je institucionalna organizaciona struktura koja omogućava horizontalnu i vertikalnu koordinaciju između svih organa državne službe u Federaciji BiH. Ključnu strukturu za funkcioniranje Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave predstavlja Koordinaciono tijelo za obuku (KTO) („Službene novine Federacije BiH“ broj 24/15) imenovanog od strane Vlade Federacije Bosne i Hercegovine, a čine ga predstavnici Saveza općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine, Agencije za državnu službu Federacije BiH i Federalnog ministarstva pravde. Zadatak članova Koordinacionog tijela je iniciranje redovne analize potreba za obukom i usklađivanjem potreba za obukom, iniciranje izrade i usklađivanje 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 zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave uključujući i obuku izabраних званичника u organima lokalne samouprave, uključujući i pitanje postepenog uspostavljanja kontrole i osiguranja kvalitete obuke, kao i promociju stalnog razvoja aktera u okviru sistema obuke.

U okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH imenovane su kontakt osobe za upravljanje ljudskim resursima predstavljaju važnu kariku u daljem razvoju sistema obuke i usavršavanja i pomažu realizaciji svih aktivnosti vezano za cjelokupan ciklus profesionalnog razvoja zaposlenih.

Nadalje, organizacioni okvir u realizaciji aktivnosti čine treneri Agencije za državnu službu Federaciji BiH.

U smislu daljeg institucionalnog razvoja, a u skladu sa trenutnim okolnostima, neophodno je formiranje Koordinacionog tijela na novu Federacije BiH koje bi obuhvatilo kantonalne nivoe vlasti u Federaciji BiH. Kako je u dosadašnjoj praksi Kanton Sarajevo aktivno sudjelovao u realizaciji procesa stručnog usavršavanja očekuje se primjena istog pristupa i na ostale kantone u Federaciji BiH.

Stručne i administrativne poslove vezano za koordinaciju i organizaciju redovnih sastanaka obavlja Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, u koordinaciji sa Savezom općina i gradova Federacije BiH.

U narednom razdoblju potrebno je dalje jačati kapacitete uspostavljenih tijela u okviru strukture cjelokupnog sistema. Potrebna je takođe i kontinuirana izgradnja kapaciteta nosilaca implementacije mjera iz Strategije razvoja te drugih aktera koji učestvuju u razvojnim procesima kako bi na najbolji način odgovorili izazovima i potrebama razvojnih procesa sistema stručnog usavršavanja u Federaciji BiH. Pored toga, potrebno je poboljšati koordinaciju i komunikaciju između šireg kruga zainteresiranih aktera, posebno akademske zajednice, s ciljem njihovog aktivnog uključivanja u procese akreditacije programa stručnog usavršavanja.

4.5. Okvir za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju Strategije

Praćenje provođenja realizacije Strategije podrazumijeva uspostavljanje adekvatnih mehanizama za mjerenje napretka u ostvarenju definiranih strateških ciljeva i indikatora na svim operativnim nivoima. Pri izradi Plana provedbe, praćenja, izvještavanja i evaluacije Strategije, potrebno je uzeti u obzir podzakonske akte koji regulišu ovu oblast. Institucionalni okvir za koordinaciju, tehničku i stručnu pomoć unutar okvira Strategije čine: Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine i Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine.

4.5.1. Provedba

Nosilac izrade Strategije u pravilu definira okvir za provedbu, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateških dokumenata, koji treba da sadrži opis odgovornosti institucija nadležnih za provedbu, praćenje, izvještavanje i evaluaciju Strategije, opis postupaka i dinamike aktivnosti u odnosu na napredak u provedbi Strategije.

Konkretno za Strategiju, Agencija za državnu službu FBiH, u saradnji sa SOGFBIH i Koordinacionim tijelom za obuku, će koordinirati izradu trogodišnjeg Akcionog svake planske godine po principu 1+2 za naredni trogodišnji period. Akcijski plan treba da minimalno sadrži sljedeće elemente: naziv strateškog cilja i prioriteta, naziv planiranih mjera i strateških projekata s očekivanim rezultatima, nosioce realizacije, okvirnu finansijsku vrijednost po godinama i očekivane izvore finansiranja. Prilikom izrade trogodišnjeg plana rada, nositelji aktivnosti iz ove strategije imaju obavezu preuzeti relevantne mjere s pripadajućim indikatorima, kao i polazne i ciljne vrijednosti indikatora za svaku godinu trogodišnjeg razdoblja.

Mjere iz Strategije se unose kao programi u trogodišnjem planu rada, a svaki program u trogodišnjem planu rada utvrđuje se i kao program u Dokumentu okvirnog budžeta s dodijeljenom šifrom. To znači da je mjera iz Strategije jednaka programu u trogodišnjem planu rada i DOB-u. Za svaki od utvrđenih programa (mjera) definiraju se aktivnosti/projekti čija realizacija u trogodišnjem razdoblju doprinosi ostvarenju mjere, prioriteta i strateškog cilja iz Strategije.

U godišnji plan rada nosioci aktivnosti iz ove Strategije preuzimaju odabrane programe/mjere iz trogodišnjeg plana rada. Godišnji plan rada je implementacioni dokument s aktivnostima/projektima koji će se poduzimati na godišnjem nivou kako bi se realizirali programi iz trogodišnjeg plana rada, te ostvarili mjere, prioriteta i strateški ciljevi iz strateškog dokumenta. Također, obveza je da se aktivnosti iz akcijskih planova implementacije Strategije evidentiraju u godišnjim planovima rada organa uprave kao nosiocima aktivnosti ove strategije.

U cilju poštivanja principa transparentnosti, nacrti trogodišnjih i godišnjih programa rada objavljuju se na web stranicama Agencije za državnu službu FBiH i SOGFBIH, u skladu sa podzakonskim aktima koji regulišu ovo pitanje.

4.5.2. Monitoring i izvještavanje

Monitoring predstavlja sistematično i kontinuirano prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka i indikatora radi mjerenja napretka realizacije Strategije, u svrhu poduzimanja odgovarajućih mjera radi eventualnih korekcija i izvješćavanja o ostvarenim rezultatima. Za uspješnu provedbu monitoringa svi nosioci aktivnosti ovog strateškog dokumenta trebaju uspostaviti i redovno ažurirati elektronske evidencije indikatora ostvarenja strateških ciljeva, prioriteta i mjera iz Strategije, te indikatora iz godišnjeg plana rada. Ove evidencije su osnov za izradu izvještaja o radu Agencije.

Godišnji izvještaj o radu priprema se s ciljem praćenja provedbe planiranih aktivnosti/projekata i ocjene doprinosa u ostvarivanju programa (mjera). U godišnjem izvještaju o radu precizno se navodi da li su i u kojoj mjeri izvršene planirane aktivnosti iz godišnjih programa rada, očekivani i ostvareni rezultati, planirana i utrošena sredstva za izvršenje aktivnosti, te za eventualno neizvršenje, razlog za neizvršenje ili djelomično izvršenje.

Izvještaji o rezultatima objavljuju se na web stranici Agencije i SOGFBIH, u skladu sa podzakonskim aktima koji regulišu ovo pitanje.

4.5.3. Evaluacija

Evaluacija u toku se radi s ciljem utvrđivanja stepena implementacije strateških dokumenata, te efektivnosti i efikasnosti planiranih mjera i strateških rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima, kao i sumiranja rezultata i osiguranje ulaznih elemenata za strateške dokumente za sljedeći planski ciklus.

Evaluacija u toku će se raditi u predzadnjoj godini implementacije Strategije razvoja (2026. godine), dok će se evaluacija na sredini razdoblja implementacije raditi samo ukoliko se za istom ukaže potreba. Evaluaciju u toku provodi nezavisni vanjski evaluator. U procesu evaluacije Strategije potrebno je primijeniti odredbe Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19), koja definira institucionalni okvir, principe, ciljeve i vrste evaluacije strateških dokumenata, provedba evaluacije strateških dokumenata, te minimalnu strukturu plana evaluacije strateških dokumenata i izvješća o evaluaciji strateških dokumenata.

Izvještaji o evaluaciji strateškog dokumenta će biti dostupna javnosti i objavljuju se na internet stranici Agencije za državnu službu FBiH i SOGFBIH, u skladu sa podzakonskim aktima koji regulišu ovo pitanje.

Prilog 1: Detaljan opis mjera

Veza sa strateškim ciljem	Strateški cilj 1. Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH		
Prioritet	Prioritet 1.1. Unaprijediti mehanizme koordinacije između svih aktera sistema stručnog usavršavanja		
Naziv mjere	1.1.1 Revidirati sastav KTO-a za JLS i Poslovnik o radu KTO-a za JLS		
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja	Okvirno područje ove mjere jeste usvajanje preporuka iz Evaluacije Strateškog dokumenta za obuku zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH (2016-2020) na način da se ojača uloga Koordinacionog tijela za jedinice lokalne samouprave te unaprijedi način koordinacije i komunikacije između članova KTO-a. Ključna područja djelovanja su priprema i iniciranje novi sastanak KTO-a prema Vladi FBiH, iniciranje izmjene Poslovnika o radu KTO-a, uključujući pripremu nacрта istog te kroz istu, ojačati ulogu direktora SOGFBiH i ADSFBiH u radu KTO-a.		
Strateški projekti	Nije primjenljivo	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		Nije primjenljivo	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne Vrijednosti	Ciljne Vrijednosti
	- Revidiran Poslovnik o radu KTO-a za JLS - - Doneseno Rješenje o imenovanju novih članova KTO-a -	Važeći poslovnik o radu, 2020 godina Važeće rješenje, 2020 godina Izvor: ADSFBiH	Usvojen novi poslovnik o radu KTOa za JLS, 2021 godina Vlada FBiH donijela novo Rješenje o članovima KTO-a, 2021 godina Izvor: ADSFBiH, SOGFBiH, Službene novine
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će Mjera osigurati bolju koordinaciju među ključnim akterima koji sudjeluju i predlažu unapređenje stanja u okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u cjelini.		

Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 50400 Budžet Agencije (KM): 28000 Ostali izvori (KM) - 22400
Period implementacije mjere	2021-2022
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH Federalno ministarstvo pravde Savez općina i gradova Federacije BiH
Nosioci mjere	Predsjedavajući KTO-a Odjeljenje za stručno obrazovanje, usavršavanje i razvoj državne službe-ADSFBIH
Ciljne grupe	Zaposleni u jedinicama lokalne samouprave

Veza sa strateškim ciljem	Strateški cilj 1. Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH		
Prioritet	Prioritet 1.1. Unaprijediti mehanizme koordinacije između svih aktera sistema stručnog usavršavanja		
Naziv mjere	1.1.2 Formirati Koordinaciono tijelo za obuku na nivou kantona		
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja	<p>Cilj ove mjere jeste usvajanje preporuka iz Evaluacije Strateškog dokumenta za obuku zaposlenih u organima državne službe u Federaciji BiH (2016-2020) u cilju osiguranja jedinstvenog pristupa koordinacije sistema stručnog usavršavanja u smislu primjene odredbi o stručnom usavštavanju kantonalnih zakona o državnoj službi. Ključna područja djelovanja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Izvršiti analizu kantonalnih zakona u dijelu obuka i stručno usavršavanje i upravljanje ljudskim resursima - Sačiniti model sufinansiranja obuke od strane kantona - Formirati Radno tijelo /KTO za kantone u Federaciji BiH - Izraditi poslovnik o radu KTO-a - Jačati međusobnu koordinaciju - Osigurati finansijsko učešće kantona. 		
Strateški projekti	Nije primjenljivo	Očekivani krajnji rezultat projekta -Nije primjenljivo	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne Vrijednosti 2020	Ciljne Vrijednosti 2022
	- Analiza kantonalnih zakona - Prijedlog modela sufinansiranja obuke	Finansijsko učešće jednog kantona	-Izvršena analiza kantonalnih zakona

	<p>- Radno tijelo / Koordinaciono tijelo formirano za kantonalne vlade</p> <p>- Izrađen Poslovnik o radu</p>		<p>- Izrađen prijedlog modela sufinansiranja obuke od strane kantona i obezbjeđeno sufinansiranje od strane minimalno 5 kantona - Formiran KTO</p> <p>Izrađen poslovnik o radu</p> <p>Izvor: ADSFBIIH</p>
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	<p>Očekuje se da će ova mjera harmonizirati pristup u oblasti upravljanja ljudskim resursima formiranjem Radnog tijela /KTO koje će predstavljati ključnu ulogu u dalje razvoju sistema usavršavanja za kantone u Federaciji BiH. Pretpostavka je da se aktivnom ulogom KTO-a može razviti Model sufinansiranja od strane kantona za stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih.</p>		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	<p>Iznos: Budžet Agencije na godišnjem nivou 2400,00 KM</p> <p>Ukupni iznos (KM): 166800</p> <p>Budžet Agencije (KM): 16800</p> <p>Ostali izvori (KM) - 150000</p>		
Period implementacije mjere	<p>2021-2022</p>		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	<p>Agencija za državnu službu Federacije BiH</p> <p>Federalno ministarstvo pravde</p> <p>Vladed kantona: Kantonalna ministarstva pravde/pravosuđa i uprave</p>		
Nosioci mjere	<p>Agencija za državnu službu Federacije BiH</p> <p>Kantonalna ministarstva pravde / pravosuđa i uprave</p>		
Ciljne grupe	<p>Zaposleni u državnoj službi u kantonalnim organima uprave i upravnim organizacijama</p>		

Veza sa strateškim ciljem	<p>Strateški cilj 2. Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH</p>
Prioritet	<p>Prioritet 2.1 Unapređen pravni okvir za stručno usavršavanje i izgradnja kapaciteta za njegovu efikasnu primjenu</p>
Naziv mjere	<p>Mjera 2.1.1 Unapređenje funkcije upravljanje ljudskim resursima</p>
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja	<p>Ovom mjerom želi se postići jedinstven pristup u definisanju funkcije upravljanja ljudskim resursima u oblasti obuke i</p>

	<p>usavršavanja i povezanosti iste sa ostalim funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Područja djelovanja su sljedeća:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uspostaviti mehanizam za unapređenje koordinacije između različitih institucija zaduženih za upravljanje ljudskim resursima na kantonalnom nivou - Osigurati dalji rad mreže praktičara za ljudske resurse na federalnom, kantonalnom i gradskom/općinskom nivou - Analiza zakonodavstva koje regulira upravljanje ljudskim resursima na svakom nivou uprave, internih akata pilot institucija i praksi provedbe propisa; - Izrađen, raspravljen i finaliziran nacrt prijedloga oblasti za poboljšanje - Sačinjene preporuke za daljnji razvoj sistema upravljanja kompetencijama. 		
Strateški projekti	- Nije primjenjivo	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		- Nije primjenjivo	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne Vrijednosti 2020	Ciljne Vrijednosti 2023
	<ul style="list-style-type: none"> - Mehanizam za unapređenje koordinacije između različitih institucija zaduženih za upravljanje ljudskim resursima, predložen i raspravljen - Mehanizam za podršku razvoju mreže praktičara za ljudske resurse na pojedinim nivoima uprave i koordinacije na svim nivoima predložen i raspravljen s ključnim korisnicima projekta 	n/a	<ul style="list-style-type: none"> - Uspostavljen mehanizam koordinacije jačanjem Mreže praktičara u oblasti ULJR - Izrađen, raspravljen i finaliziran nacrt prijedloga oblasti za poboljšanje sa preporukama za daljnji razvoj sistema upravljanja kompetencijama.
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom osigurati hamroniziran pristup upravljanja ljudskim resursima te da će se uvesti modaliteti inoviranja praksi koje bi bile usklađene sa SIGMA principima i standardima		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 34000 Budžet Agencije (KM): 17000 Ostali izvori (KM) - 17000		
Period implementacije mjere	2022-2023		

Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH Kantonalna ministarstva za pravdu/pravosuđe i upravu
Nosioci mjere	Tim Projekta, ADSFBiH i kantonalna ministarstva, općine i gradovi
Ciljne grupe	Zaposleni u državnoj službi koji rade na poslovima upravljanja ljudskim resursima

Veza sa strateškim ciljem	Strateški cilj 2. Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH		
Prioritet	Prioritet 2.1 Unapređen pravni okvir za stručno usavršavanje i izgradnja kapaciteta za njegovu efikasnu primjenu		
Naziv mjere	2.1.2. Pripremiti nacрте propisa u skladu sa principima javne uprave, Okvirom politika za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u dijelu koji se odnosi na funkciju stručnog usavršavanja		
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*	Ovom mjerom nastoji se uspostaviti harmonizacija kantonalnih podzakonskih akata sa Federalnim zakonom o državnoj službi i podzakonskim aktima. Područja djelovanja su: - izvršiti analizu propisa - formirati radno tijelo za analizu propisa - inicirati izmjene propisa u cilju pune usklađenosti na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH		
Strateški projekti	<i>- Nije primjenljivo</i>	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		<i>- Nije primjenljivo</i>	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne Vrijednosti 2020	Ciljne vrijednosti 2023
	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza propisa sa preporukama • Broj održanih fokus grupa • Broj održanih radnih sastanaka 	N/a	<ul style="list-style-type: none"> • Izvršena analiza kantonalnih propisa u dijelu obuka i stručno usavršavanje; ocjenjivanje i unapređenje • Najmanje održano 8 fokus grupa i 15 radnih sastanaka među ključnim akterima.

			Izvor: ADSFBIH
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom izvršiti analiza svih propisa koji uređuju službenički sistem i inicirati harmoniziranost/usklađenost		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 37600 Budžet Agencije (KM): 18800 Ostali izvori (KM) - 18800		
Period implementacije mjere	2021-2023		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH Federalno ministarstvo pravde Kantonalna ministarstva pravde/pravosuđa i uprave		
Nosioci mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH Kantonalna ministarstva pravde / pravosuđa i uprave		
Ciljne grupe	Zaposleni u državnoj službi FBIH		

Naziv mjere	Mjera 2.1.3. Jačanje kapaciteta koordinatora za upravljanje ljudskim potencijalima		
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*	Ovom mjerom nastoji se pojačati uloga koordinatora za upravljanje ljudskim resursima u Federaciji BiH, te se nastoji se stvoriti prostor za razvojem programa edukacije. Područja djelovanja su: - Raditi na analizi postojećih programa obuke - Izvršiti reviziju postojećeg programa obuke - Izvršiti edukaciju ključnih osoba u institucijama koje rade na poslovima razvoja ljudskih resursa.		
Strateški projekti	- <i>Nije primjenljivo</i>	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		<i>Nije primjenljivo</i>	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne vrijednosti	Ciljne vrijednosti
	- Program izgradnje kapaciteta - Broj novih trenera obučeni za transfer znanja;	2021 n/a	2027, Razvijen i implementiran program izgradnje kapaciteta za minimalno 90% osoblja Minimalno 20 novih trenera

			obučeni za transfer znanja Izvor: ADSFBIH Izveštaji projekta
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom unaprijediti kapaciteti za upravljanje ljudskim resursima i podignuti svijest o savremenih metodama za upravljanje ljudskim resursima u organima državne službe u Federaciji BiH		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 44700 Budžet Agencije (KM): 23400 Ostali izvori (KM) - 21300		
Period implementacije mjere	2022-2027		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH Tim projekta		
Nosioci mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH		
Ciljne grupe	Zaposleni u državnoj službi koji rade na poslovima upravljanja ljudskim resursima		

Veza sa strateškim ciljem	Strateški cilj 3. Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH		
Prioritet	Prioritet 3.1 Osigurati digitalno okruženje u procesu stručnog usavršavanja		
Naziv mjere	Mjera 3.1.1 Unapređenje MOODLE platforme		
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*	<p>Ovom mjerom želi se unaprijediti sistem stručnog usavršavanja uvođenjem posebnih alata kojima se postiže krajnji cilj:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Osigurati veći broj registrovanih korisnika Moodle platforme -Osigurati funkcionalnost Open Source BigBlueButton platforme -Izvršiti trening trenera za eksterne eksperte Agencije za korištenje novih aplikacija -Unaprijediti kolaborativne alatke za razmjenu informacija između trenera Agencije, uposlenika Agencije i krajnjih korisnika usluga Agencije. 		
Ključni strateški projekti	-Nije primjenljivo	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		-Nije primjenljivo	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne Vrijednosti 2020	Ciljne Vrijednosti 2023

	- Broj korisnika Moodle platforme - Programi obuke u online okruženju - Broj educiranih trenera za korištenje BBB	908 Moodle Korisnika n/a n/a Izvor: obuke.adsfbih.gov.ba/moodle	- Na godišnjem nivou broj korisnika raste za 5% - Broj on line programa obuke čini 35% od ukupno planiranih programa obuke - Broj educiranih trenera za korištenje BBB iznosi 60% od ukupnog broja educiranih trenera Izvor: obuke.adsfbih.gov.ba/moodle
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom osigurati uvođenje digitalnog inoviranog okruženja u postupku stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u Federaciji BiH.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 184000 Budžet Agencije (KM): 42000 Ostali izvori (KM) - 142000		
Period implementacije mjere	2021- 2023		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH		
Nosioci mjere	ADSFBIH		
Ciljne grupe	ADSFBIH, korisnici usluga Agencije		

Naziv mjere	3.1.2 Jačati kompetencije rukovodećih državnih službenika	
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*	Ovom mjerom nastoji se, u skladu sa SIGMA preporukama, jačati kompetencije rukovodećih državnih službenika i donosioca odluka u organima državne službe u Federaciji BiH. Ključna područja djelovanja: - Revidirati postojeći Program edukacije za rukovodeće državne službenike sa posebnim naglaskom na razvoj digitalnih kompetencija i liderskih vještina - Jačati promotivne aktivnosti o značaju programa edukacije za rukovodeće državne službenike.	
Strateški projekti	- Nije primjenljivo	Očekivani krajnji rezultat projekta

		<i>- Nije primjenljivo</i>	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazne Vrijednosti 2020	Ciljne Vrijednosti 2027
	- Revidiran postojeći Program obuke - - Broj učesnika na obukama u toku godine - - Broj stečenih diploma nakon odslušane obuke - -	Program obuke za rukovodeće državne službenike Broj učesnika: 30 Broj stečenih diploma: 20 Izvor: ADSFBIH	Revidiran Program obuke Minimalno broj učesnika: 50 Minimalni broj stečenih diploma: 40 Izvor: ADSFBIH
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom izvršiti analiza postojećeg programa obuke i da će se, u skladu sa okolnostima, izvršiti revizija sadržaja sa posebnim naglaskom na razvoj digitalnih kompetencija i liderskih vještina.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 70000 Budžet Agencije (KM): 35000 Ostali izvori (KM) - 35000		
Period implementacije mjere	2021-2027		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH		
Nosioci mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH Vlada Federacije BiH / ministarstva SOGFBIH		
Ciljne grupe	Rukovodeći državni službenici		

Naziv mjere	Mjera 3.1.3 Formiranje Tijela za akreditaciju programa obuke		
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja	Ovom mjerom nastoji se formirati Tijelo za akreditaciju programa obuke u cilju jačanja kvaliteta programa obuke koje provodi Agencija i SOGFBIIH. Područja djelovanja su: - Podzakonskim propisima regulisati ulogu i nadležnosti Tijela za akreditaciju obuka - Utvrditi kriterije za proces akreditacije.		
Strateški projekti	<i>- Nije primjenljivo</i>	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		<i>- Nije primjenljivo</i>	
	Indikatori	Polazne	Ciljne

		Vrijednosti 2020	Vrijednosti 2027
Indikatori za praćenje rezultata mjere	- Uspostavljeno Tijelo za akreditaciju programa obuke - Kriteriji za procjenu programa obuke	n/a	- Tijelo za akreditaciju programa obuka djeluje u sastavu od ključnih oblasti programa stručnog usavršavanja - Utvrđeni kriteriji za procjenu programa obuke Izvor: ADSFBIH Izveštaji projekta
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom unaprijediti kvalitet programa obuke te će se proces analize potreba za obukom i evaluacija programa obuke povezati i time u velikoj mjeri uticati na unapređenje kvalitete programa obuke.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 21000 Budžet Agencije (KM): 21000 Ostali izvori (KM) - 0		
Period implementacije mjere	2022-2024		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH SOGFBIH KTO		
Nosioci mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH SOGFBIH		
Ciljne grupe	Zaposleni u organima državne službe u Federaciji BiH		

Naziv mjere	3.1.4 Realizacija programa obuke
Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*	Ovom mjerom nastoji kontinuirano sprovesti proces stručnog usavršavanja u saradnji sa SOGFBIIH za sve zaposlene uključujući i izabrane zvaničnike kroz: - Planiranje i realiziranje programa obuke za jedinice lokalne samouprave - Planiranje i realiziranje programa obuke za rukovodeće državne službenike - Planiranje i realiziranje programa obuke u oblasti evropskih integracija - Planiranje i realiziranje programa obuke za novozaposlene

	<ul style="list-style-type: none"> - Planiranje i realiziranje programa obuke za polaganje stručnog ispita koji predstavlja uslov za rad u organima državne službe - Planiranje i realiziranje programa obuke za sve zaposlene - Planiranje i realiziranje programa obuke za službenike za odnose sa javnošću. 		
Ključni strateški projekti	- Nije primjenljivo	Očekivani krajnji rezultat projekta	
		- Nije primjenljivo	
Indikatori za praćenje rezultata mjere	Indikatori	Polazna vrijednost 2021	Ciljne Vrijednosti 2027
	<ul style="list-style-type: none"> - program obuke za jedinice lokalne samouprave - program obuke za rukovodeće državne službenike - program obuke u oblasti evropskih integracija - program obuke za novozaposlene - program obuke za polaganje stručnog ispita koji predstavlja uslov za rad u organima državne službe - program obuke za sve zaposlene - program obuke za službenike za odnose sa javnošću 	Broj polaznika iz 2020 godine (utvrditi na početku 2021 godine)	Broj polaznika po programu obuke povećava se za 5% na godišnjem nivou u odnosu na početno stanje Izvor: ADSFBiH
Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta	Očekuje se da će se ovom mjerom utvrditi programi obuka i nastaviti kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenih u organima državne službe i jedinica lokalne samouprave.		
Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja	Ukupni iznos (KM): 980000 Budžet Agencije (KM): 665000 Ostali izvori (KM) - 315000		
Period implementacije mjere	2022-2027		
Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH SOGFBiH KTO		
Nosioci mjere	Agencija za državnu službu Federacije BiH SOGFBiH		
Ciljne grupe	Zaposleni u organima državne službe i JLS u Federaciji BiH uključujući i izabrane zvaničnike		

Prilog 2. Sažeti pregled strukture strateških ciljeva, prioriteta, mjera i strateških projekata s indikatorima i financijskim vrijednostima

Sažeti pregled strukture strateških ciljeva, prioriteta, mjera i strateških projekata s indikatorima i financijskim vrijednostima dat je u narednoj tabeli:

SAŽETI PREGLED STRATEŠKOG DOKUMENTA				
Redni broj i oznaka	NAZIV STRATEŠKOG CILJA	Indikatori i financijski izvori		
Strateški cilj 1.	Osigurati adekvatnu institucionalnu koordinaciju i finansijsku održivost sistema obuke u Federaciji BiH	Indikatori strateškog cilja	Polazne vrijednosti indikatora 2019	Ciljne vrijednosti indikatora 2027
		Doprinos finansijskoj održivosti svih nivoa u FBiH	94,59% (na godišnjem nivou za JLS - % na nivou kantona)	99% (na godišnjem nivou) za JLS 80% na nivou kantona
		Uspostavljene jedinstvene prakse u stručnom usavršavanju kroz rad Koordinacionog tijela za obuku za sve nivoe vlasti	Formirano KTO za JLS	Formirano tijelo koje primjenjuje jedinstvenu praksu za sve nivoe vlasti u FBiH
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		217200	44800	172400
Redni broj i oznaka	NAZIV MJERE	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikator	Ciljne vrijednosti indikatora
1.1.1. Mjera	Revidirati sastav KTO-a za JLS i Poslovnik o radu KTO-a za JLS	Revidiran Poslovnik o radu KTO-a za JLS	Važeći poslovnik o radu, 2020 godina	Usvojen novi poslovnik o radu KTOa za JLS, 2021 godina

		Doneseno Rješenje o imenovanju novih članova KTO-a	Važeće rješenje, 2020 godina	Vlada FBiH donijela novo Rješenje o članovima KTO-a, 2021 godina
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		50400	28000	22400
1.1.2. Mjera	Formirati Koordinaciono tijelo za obuku na nivou kantona	Revidiran Poslovnik o radu KTO-a za JLS	Važeći poslovnik o radu, 2020 godina	Usvojen novi poslovnik o radu KTOa za JLS, 2021 godina
		Doneseno Rješenje o imenovanju novih članova KTO-a	Važeće rješenje, 2020 godina	Vlada FBiH donijela novo Rješenje o članovima KTO-a, 2021 godina
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		166800	16800	150000
Redni broj i oznaka	NAZIV STRATEŠKOG CILJA	Indikatori i finansijski izvori		
Strateški cilj 2.	Jačanje normativno – pravnog okvira i kapaciteta za razvoj funkcije stručnog usavršavanja na svim administrativnim nivoima u Federaciji BiH	Indikatori strateškog cilja	Polazne vrijednosti indikatora 2019	Ciljne vrijednosti indikatora 2027
		Koherentnost zakonodavnog okvira u oblasti stručnog usavršavanja na svim nivoima	Dva od deset kantona imaju podzakonske propise koji regulišu oblast stručnog usavršavanja	Osam od deset kantona imaju podzakonske propise koji regulišu oblast stručnog usavršavanja
		Program obuke za jedinice za upravljanje ljudskim resursima	0	Najmanje 3

		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		116300	59200	57100
Redni broj i oznaka	NAZIV MJERE	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikator	Ciljne vrijednosti indikatora
2.1.1. Mjera	Unapređenje funkcije upravljanje ljudskim resursima	Mehanizam za unapređenje koordinacije između različitih institucija zaduženih za upravljanje ljudskim resursima, predložen i raspravljen	N/a	Uspostavljen mehanizam koordinacije jačanjem Mreže praktičara u oblasti ULJR
		Mehanizam za podršku razvoju mreže praktičara za ljudske resurse na pojedinim nivoima uprave i koordinacije na svim nivoima predložen i raspravljen s ključnim korisnicima projekta	N/a	Izrađen, raspravljen i finaliziran nacrt prijedloga oblasti za poboljšanje sa preporukama za daljnji razvoj sistema upravljanja kompetencijama
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		34000	17000	17000
2.1.2. Mjera	Pripremiti nacрте propisa u skladu sa principima javne uprave, Okvirom politika za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u dijelu koji se odnosi na funkciju stručnog usavršavanja	Analiza propisa sa preporukama	N/a	Izvršena analiza kantonalnih propisa u dijelu obuka I stručno usavršavanje; ocjenjivanje i unapređenje
		Broj održanih fokus grupa	N/a	Održano minimalno 8 fokus grupa među ključnim akterima
		Broj održanih radnih sastanaka	N/a	Održano minimalno 15 radnih sastanaka među ključnim akterima
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)

		37600	18800	18800
2.1.3. Mjera	Jačanje kapaciteta koordinatora za upravljanje ljudskim potencijalima	Program izgradnje kapaciteta	N/a	Razvijen i implementiran program izgradnje kapaciteta za minimalno 90% osoblja
		Broj novih trenera obučeni za transfer znanja	N/a	Minimalno 20 novih trenera obučeni za transfer znanja
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		44700	23400	21300

Redni broj i oznaka	NAZIV STRATEŠKOG CILJA	Indikatori i finansijski izvori		
		Indikatori strateškog cilja	Polazne vrijednosti indikatora 2019	Ciljne vrijednosti indikatora 2027
Strateški cilj 3.	Obezbijediti jedinstven i sveobuhvatan pristup u oblasti stručnog usavršavanja u FBiH	Broj polaznika obuka po nivoima vlasti	Federalni nivo 17% Kantonalni nivo 33% Nivo JLS 50% (prosjeak na godišnjem nivou)	Federalni nivo 33% Kantonalni nivo 33% Nivo JLS 34% (prosjeak na godišnjem nivou)
		Broj obrađenih tema na obukama	82 (prosjeak na godišnjem nivou)	100 (prosjeak na godišnjem nivou)
		Samoprocjena ključnih vještina potrebnih za obavljanje poslova na trenutnim pozicijama (rezultati samoevaluacije učesnika) sa ocjenom 4 i 5	87,70%	98%
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		1255000	763000	492000
Redni broj i oznaka	NAZIV MJERE	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikator	Ciljne vrijednosti indikatora
3.1.1. Mjera	Unapređenje MOODLE platforme	Broj korisnika Moodle platforme	908	Na godišnjem nivou broj korisnika raste za 5%
		Programi obuke u online okruženju	N/a	Broj on line programa obuke čini 35% od ukupno planiranih programa obuke
		Broj educiranih trenera za korištenje BBB	0	Broj educiranih trenera za korištenje BBB iznosi 60% od ukupnog broja educiranih trenera

		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		184000	42000	142000
3.1.2. Mjera	Jačati kompetencije rukovodećih državnih službenika	Revidiran postojeći Program obuke	Program obuke za rukovodeće državne službenike	Revidiran Program obuke
		Broj učesnika na obukama u toku godine	30 na godišnjem nivou	50 na godišnjem nivou
		Broj stečenih diploma nakon odslužane obuke	20 na godišnjem nivou	40 na godišnjem nivou
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		70000	35000	35000
3.1.3. Mjera	Formiranje Tijela za akreditaciju programa obuke	Uspostavljeno Tijelo za akreditaciju programa obuke	N/a	Tijelo za akreditaciju programa obuka djeluje u sastavu od ključnih oblasti programa stručnog usavršavanja
		Kriteriji za procjenu programa obuke	N/a	Utvrđeni kriteriji za procjenu programa obuke
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		21000	21000	0
3.1.4. Mjera	Realizacija programa obuke	Broj učesnika programa obuke	Broj polaznika iz 2020 godine (utvrditi na početku 2021 godine)	Broj polaznika po programu obuke povećava se za 5% na godišnjem nivou u odnosu na početno stanje
		Ukupno (KM)	Budžet Agencije (KM)	Ostali izvori (KM)
		980000	665000	315000

Prilog 3. Rezultati konsultacija sa relevantnim akterima

U proteklom periodu, u cilju pripreme strateškog dokumenta za period 2021-2027, izvršena je konsultacija sa ključnim zainteresiranim stranama procesa stručnog usavršavanja: polaznici obuka, izvođači obuka (treneri) i kontakt osobe za obuku / ljudske resurse. U nastavku je predstavljena lista planiranih i realiziranih događaja sa nazivima tema i brojem učesnika:

RB	Fokus grupa	Ukupan broj	Muško	Žensko
1	Konferencija za trenere Agencije "Stručno usavršavanje i razvoj kompetencija", 25.3.2019.	48	14	34
2	Fokus grupu vezano za evaluaciju strateških dokumenata u oblasti obuke i stručnog usavršavanja - 03.03.2020	21	8	13
3	Radni sastanak za članove KTO-a i SOGFBIH: Evaluacija Strategije za obuku zaposlenika i izabranih zvaničnika u JLS Federacije BiH 2016-2020 - 19.06.2020	7	5	2
4	Radni sastanak za kontakt osobe u JLS: Evaluacija strateškog okvira za za obuku i usavršavanje jedinica lokalne samouprave - 109.06.2020.	7	3	4
5	Radni sastanak za rukovodioce u JLS: Evaluacija Strategije za obuku zaposlenika i izabranih zvaničnika u JLS Federacije BiH 2016-2020 - 22.06.2020	12	6	6
6	Radni sastanak za učesnike obuka u JLS i trenere: Evaluacija strateškog okvira za za obuku i usavršavanje jedinica lokalne samouprave - 22.06.2020.	5	1	4
7	Radni sastanak Koordinacionog tijela za obuku i Agencije za državnu službu FBiH - 21.09.2020	10	6	4
8	Fokus grupa za članove Radne grupe za izradu Strategije stručnog usavršavanja u organima državne službe u Federaciji BiH - 13.10.2020	10	5	5
9	Fokus grupa za izradu Strategije stručnog usavršavanja u organima državne službe u Federaciji BiH – Kontakt osobe za obuku - 14.10.2020	19	5	14
	Ukupno:	139	53	86

Konsultacije je Agencija organizovala samostalno i u saradnji sa partnerima: Međunarodnom organizacijom za razvoj (GiZ ured u Bosni i Hercegovini) i SiGMA

ekspertima. U nastavku su predstavljeni kratki zaključci sa ovih sastanaka grupisanim u sljedećim klasterima:

1) Kako obezbijediti transfer znanja u državnoj službi?

- a) segmentacija obuka;
- b) iskazivanje potreba za obukom prilikom ocejnivanja;
- c) utvrđivanje obaveznih obuka;
- d) primjenjivati mentorstvo kao nastavnu metodu pri podučavanju;
- e) ojačati funkciju ULJR i povezati sa obukom;
- f) urediti normativni okvir sistema obuke da bi se olakšale promjene.

2) Metode učenja, digitalizacija procesa!

- a) Objavljivati studije slučaja i materijale sa obuka; video prezentacije uspostaviti;
- b) koristiti webinare i elektronske platforme namijenjene za stručno usavršavanje;
- c) umrežavanje državnih službenika po nazivima radnih mjesta/opisima poslova;
- d) organizovati događaje po temastkim cjelinama / on line forum u funkciji savjetovanja;

3) Kako postići efekte obuke?

- a) sistem obuke treba biti povezan sa sistemom zapošljavanja;
- b) ojačati izdavačku djelatnost Agencije;
- c) dobro kontrolisati ciljnu grupu prilikom selekcije za određenu obuku;
- d) uspostaviti sistem dobivanja povratne informacije iz organa nakon održane obuke;
- e) uspostaviti on-line platformu za trenere;
- f) uspostaviti sistem ocjenjivanja naučenog na radnom mjestu;
- g) kreirati interna i eksterna koordinaciona tijela po širim oblastima uprave;
- h) uspostaviti sistem testiranja učinkovitosti obuke (utrošena sredstva, vrijeme i sl) ;
- i) jačati funkciju kontrole kvaliteta u Sistemu obuke;
- j) održati stratešku komunikaciju sa trenerima kako bi se blagovremeno planirali trenerski angažmani, edukacija trenera i priprema za obuke;
- k) osigurati stalnu promociju sistema obuke.

Prilog 4. Rezultati analize potreba za obukom

Predložene teme po oblastima⁴⁰

Oblast	Teme:
Upravni postupak	<ol style="list-style-type: none">1. Škola upravnog postupka2. Izvršenje u upravnom postupku3. Uticaj upravno-sudske prakse na upravni postupak
Inspekcijski nadzor	<ol style="list-style-type: none">1. Škola inspekcijskog nadzora2. Postupanje inspekcijskih organa u kontekstu EU standarda3. Izvršenje rješenja u kontekstu inspekcijskog nadzora4. Inspekcijski postupak5. Praktična primjena Zakona o prekršajima u kontekstu inspekcijskog nadzora6. Status, ovlaštenja i odgovornosti inspektora7. TEMATSKE OBUKE: Inspekcijski nadzor u (odgovarajućoj) oblasti inspekcijskog nadzora – npr. Elektro-energetski inspekcijski nadzor
Radno-pravni odnosi	<ol style="list-style-type: none">1. Službenička zakonodavstva u FBiH – opći pregled2. Mogućnosti i dometi primjene općeg radnog zakonodavstva u službeničkom pravu3. Prava, obaveze i odgovornosti državnih službenika
Zaštita ljudskih prava	<ol style="list-style-type: none">1. Zakon o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini2. Zakon o zaštiti od nasilja u porodici u Federaciji Bosne i Hercegovine3. Zakon o zabrani diskriminacije u Bosni i Hercegovini
IT oblast	<ol style="list-style-type: none">1. Set obuka: Projekt menadžment u IT-u: od tradicionalnih metodologija (MS Project) do agilnih metodologija2. Set obuka: MS Office i digitalni alati u radu u državnoj službi3. GIS – Geoinformacioni sistemi, ILI set obuka, Geo baze podataka i rad u GIS-u4. Set obuka/sastanaka: Razmjena dobrih praksi i prezentacija inostranih uspješnih primjera u uvođenju i efektima IT-a
Imovinsko-pravni odnosi, prostorno uređenje i građenje u JLS u Federaciji BiH	<ol style="list-style-type: none">1. Izrada, donošenje i implementacija prostorno-planske dokumentacije i postupci izdavanja građevinskih dozvola u JLS2. GIS podaci i korištenje u prostorno-planskim dokumentima JLS3. Primjena Zakona o stvarnim pravima FBiH u JLS i odnos Zakona sa ostalim relevantnim propisima4. Upravljanje nekretnima JLS5. Primjena propisa o katastru nekretnina i građevinskom zemljištu i postupci harmonizacije

⁴⁰ Detaljnu analizu pogledati ovdje

http://www.obuke.adsfbih.gov.ba/images/Dokumenti/Analize/Izviestaj_o_sprovedenoj_analizi_potreba_za_obukom_u_organima_dr%25%BEavne_slu%25%BEbe_u_FBiH_2020.pdf

	6. Neriješeni status državne imovine i posljedice na rad JLS- stanje i perspektive
Eksproprijacija, koncesije, javno-privatno partnerstvo i specifičnosti postupaka u projektima finansiranim od strane međunarodnih finansijskih institucija u Federaciji BiH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provođenje postupka eksproprijacije i uloga JLS u postupku 2. Javno-privatno partnerstvo i primjena u JLS, odnos JPP i koncesija 3. Postupci dodjele koncesija u Federaciji BiH 4. Postupak javnih nabavki i eksproprijacije u projektima koje finansiraju međunarodne finansijske institucije
Odnosi s javnošću	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateške komunikacije/ Korporativno komuniciranje – Znamo li komunicirati? Mjerimo li reputaciju? 2. Odnosi s javnošću – Svi misle da je to slikanje s poznatim! 3. Javni nastup – Nemoj se bojati upaljene lampice na kameri! 4. Interna i krizna komunikacija – Kriza je prilika! Zaposlenici su najbolji nosioci poruke 5. Efiksna komunikacija i smanjenje stresa – Dozvolite da se razumijemo! 6. Kako biti efikasniji i ostvarivati ciljeve- Programiraj svoj um 7. Uvod u online komunikaciju i promociju – Ako nisi online, Ne Postojiš! 8. Komunikacija danas – Svi hoće informaciju SADA! Imamo li radno vrijeme? 9. Vještine prezentacije
Upravljanje ljudskim resursima	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijska kultura 2. Upravljanje znanjem 3. Digitalna pismenost - komunikacija putem online platformi i socijalnih medija 4. Strateško planiranje: <ol style="list-style-type: none"> a) Osnove strateškog planiranja b) Izrada trogodišnjih i godišnjih planova i izvještaja o radu u FBiH 5. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima: <ol style="list-style-type: none"> a) Interna i institucionalna komunikacija b) Kvalitetna komunikacija za jedinstvena postupanja 6. Upravljanje u vanrednim okolnostima: <ol style="list-style-type: none"> a) Upravljanje promjenama b) Efikasno upravljanje u procesima promjena c) Upravljanje promjenama i primjereni stilovi vođenja d) Upravljanje učinkom u vanrednim situacijama e) Vještine rukovođenja u vanrednim okolnostima f) Kako koristiti moć u kriznim situacijama 7. Savremeno liderstvo – kako upravljati sobom i drugima 8. Liderstvo i timski rad 9. Emocionalna inteligencija 10. Agilni menadžment u državnoj službi

	<ul style="list-style-type: none"> 11. Upravljanje konfliktima 12. Upravljanje vremenom (rukovodećih/državnih službenika) 13. Konstruktivno rješavanje problema 14. Talent management u državnoj službi 15. Upravljanje različitim generacijama saradnika“ 16. Identifikacija različitih stilova vođenja prema generacijama zaposlenih 17. Liderske vještine i motivacija različitih generacija 18. Upravljanje generacijama 19. Privlačenje dobrih kandidata u državnu službu (namijenjena rukovodećim i službenicima za ULJP) 20. Upravljanje kompetencijama: <ul style="list-style-type: none"> a) Kompetencije i tipovi ličnosti b) Mjerenje i upravljanje učinkom zaposlenih kroz profiliranje kompetencija c) Izgradnja kompetentnih timova 21. Upravljanje stresom rukovodećih državnih službenika 22. Upravljanje stresom u vanrednim okolnostima 23. Upravljanje projektima (rukovodećih/državnih službenika)
--	---

5. ZAHTJEVI ZA INHOUSE OBUKAMA

R.B	Naziv organa	Prijedlog tema	Način izvođenja
FEDERALNI NIVO			
1	POREZNA UPRAVA FEDERACIJE BIH	<ul style="list-style-type: none"> 1. Zastara (zastarjelost) – Pojam, pravna priroda i značaj zastarjelosti kao i zastarjelost u skladu sa poreznim zakonima 2. Zakon o upravnom postupku sa akcentom na: Rješenje; Pravne lijekove (redovne i vanredne); Obnovu postupka; Slučajevi poništavanja, ukidanja i mijenjanja rješenja 3. Disciplinski postupak 	Kombinovano (Online i učionički)
2	GENDER CENTAR FEDERACIJE BIH	1. Obuka u oblasti primjene Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem i podzakonskih akata	Kurs u trajanju više od tri dana
3	FEDERALNI ZAVOD ZA STATISTIKU SARAJEVO	<ul style="list-style-type: none"> 1. EXCELL (Napredni i Početni), 2. ACCESS, 3. Javne nabavke, 4. Radni odnosi 	U učionici
4	FEDERALNA AGENCIJA ZA UPRAVLJANJE	1.Kancelarijsko poslovanje, 2.Javne nabavke i 3. Finansijko upravljenje i kontrola (FUK)	U učionici

	ODUZETOM IMOVINOM		
5	FEDERALNI ZAVOD ZA POLJOPRIVREDU	1. Primjena kodeksa ponašanja državnih službenika; 2. Odnos prema građanima i međusobni odnosi državnih službenika; 3. Primjena Zakona o zaštiti na radu FBiH, 4. Kurs stranih jezika, 5. Kancelarijsko poslovanje i 6. Nastavak obuke o fito-gisu	Kombinovano (Online i učionički)
KANTONALNI NIVO			
1	MINISTARSTVO ZA BORAČKA PITANJA KANTONA SARAJEVO	1. Primjena Zakona o sistemu državne pomoći u Bosni i Hercegovini 2. Zakon o upravnom postupku 3. Zakon o upravnom sporu	U učionici
2	URED ZA BORBU PROTIV KORUPCIJE I UPRAVLJANJE KVALITETOM KANTONA SARAJEVO	1. Obuka u oblasti javnih nabavki 2. Obuka u oblasti borbe protiv korupcije 3. Obuka u oblasti sukoba interesa	Kombinovano (Online i učionički)
3	MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA KANTONA SARAJEVO	1. Upravni postupak i spor 2. Zaštita tajnih i ličnih podataka 3. Disciplinski postupak	Kombinovano (Online i učionički)
4	MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA HERCEGOVAČK O-NERETVANSKOG KANTONA	1. Zakon o Jedinostvenom matičnom broju BiH, Zakon o državljanstvu BiH i FBiH, te Uputstvo o načinu elektronske provjere podataka BiH 2. Pravilnik o registraciji vozila BiH 3. Zakon o prebivalištu i boravištu državljana Bosne i Hercegovine	U učionici
5	MINISTARSTVO ZA OBRAZOVANJE, NAUKU, KULTURU I SPORT ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA	1. Upravljanje ljudskim resursima/tehnike, vještine, metodika/ 2. Strateško planiranje i evaluacija procesa planiranja; 3. EU integracije/procesi	Kombinovano (Online i učionički)

6	MINISTARSTVO ZA PRAVOSUĐE I UPRAVU ZENIČKO- DOBOJSKOG KANTONU	1. Upravni postupak s naglaskom da drugostepeno rješavanje, 2. Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika, procjena utjecaja propisa, 3. Jedna specijalistička obuka na temu uspostava notarijata u BiH s posebnim osvratom na nadzor notara, postupak imenovanja notara, zamjenika notara i notarskih pomoćnika	U učionici
7	USK MINISTARSTVO ZA GRAĐENJE, PROSTORNO UREĐENJE I ZAŠTITU OKOLIŠA UNSKO- SANSKOG KANTONA	1. Usklađivanje kantonalnog Zakona o korištenju, upravljanju i održavanju zajedničkih dijelovima i uređaja zgrade sa Zakonom o stvarnim pravima FBiH 2. Zakon o upravljanju otpadom F BiH 3. Izmjene i dopune kantonalnog Zakona o prostornom uređenju i građenju u smislu skraćivanja vremena izdavanja akata o građenju	Kombinovano (Online i učionički)
8	MINISTARSTVO OBRAZOVANJA, NAUKE, KULTURE I SPORTA HERCEGOVAČK O- NERETVANSKO G KANTONA	1. Upravni postupak 2. Javne nabavke	Online
LOKALNI NIVO			
1	BOSANSKI PETROVAC	1. Upravni postupak, 2. Javne nabavke, 3. Radni odnosi	U učionici
2	GORAŽDE	1. Upravni postupak, 2. Kancelarijsko poslovanje, 3. Radno-pravni odnosi i stručno usavršavanje	Mentorstvo/Savjetovanje
3	ILIDŽA	1. Vještine komuniciranja sa strankama 2. Savjetovanje o utvrđivanju nadležnosti u specifičnim slučajevima inspekcijeskog nadzora 3. Rješavanje sukoba, 4. Microsoft Office, Windows Server, Obuka rada na računaru, 5. Kancelarijsko i arhivsko poslovanje 6. Matične knjige, primjena elektronskih pečata i potpisa u organima uprave; 7. Zaštita podataka u javnim institucijama, 8. Postupanje sa konfliktnim strankama i upravljanje stresom; 9. Primjena propisa za ovjeru potpisa, prepisa i rukopisa	Online

4	ILIJAS	1. Kancelarijsko poslovanje, 2. Javne nabavke, 3. Pristup informacijama	Online
5	JABLANICA	1. Zakon o upravnom postupku i upravnoim sporu, 2. Kodeks ponašanja, 3. Kancelarijsko poslovanje	Kombinovano (Online i učionički)
6	KAKANJ	1. Zakon o premjeru i katastru zrmlišta, 2. Zakon o zaštiti od požara i vatrogastvu i njegova implementacija u praksi i 3. Vještina komunikacije sa strankama	Kombinovano (Online i učionički)
6	KLADANJ	1. Praktična primjena Zakona o javnim nabavkama, 2. Prijemena kantonalne (TK) uredbe o disciplinskom postupku, 3. Osnovi CAD programa za oblast prostornog planiranja -praktični radu u programima AutoCAD, ArkGis, ORTO PHOTO, Ms Office paket i internet	U učionici
7	LUKAVAC	1. Motivacija uposlenika, 2. Kancelarijsko poslovanje i 3. Normiranje radnih mjesta	Kombinovano (Online i učionički)
8	SANSKI MOST	1. Primjena Pravilnika o kancelarijskom poslovanju u FBiH, 2. Primjena Zakona o stvarnim pravima s akcentom na pravo građenja i susjedska prava, 3. Primjena Zakona o upravnom postupku	Kombinovano (Online i učionički)
9	TEŠANJ	1. Upravni postupak 2. Kancelarijsko i arhivsko poslovanje 3. Uticaj stresa na zdravlje uposlenika	U učionici
10	TRAVNIK	1) Primjena Uredbe o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH, 2) primjena Zakona o zaštiti od požara i vatrogastvu, 3) Izrada strateških dokumenata, 4. Primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama F BiH u oblasti inspeksijskog nadzora. 5. Primjena Pravilnika o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe u FBiH ("Sl. novine Federacije BiH", broj: 30/20).	U učionici

11	TUZLA	<p>1. Obuka iz oblasti integriteta i prevencije korupcije, te primjene etičkog kodeksa</p> <p>2. Obuka iz oblasti postupka, načina i elemenata potrebnih za izradu dokumenta okvirnog budžeta (DOB), postpka izrade i donošenja budžeta, procedure planiranja izvršavanja budžeta (postupka izrade plana novčanih tokova, donošenje instrukcija za budžetske korisnike, operativni planovi)</p> <p>3. Obuka iz oblasti javnih nabavki po procedurama EU (PRAG) i/ili smjernicama Svjetske banke</p> <p>4. Nerealizirane obuke iz 2020. Za rukovodeće</p>	U učionici
12	VITEZ	<p>1. Zakon o upravnom postupku, 2. Zakon o zaštiti ličnih podataka, 3. Excel</p>	U učionici
13	ZAVIDOVIĆI	<p>1. Zakon o javnim nabavkama BiH</p> <p>2. Zakon o zaštiti na radu</p> <p>3. Trezorsko poslovanje (organizacija-služba za finansije - sistematizacija)</p>	U učionici
14	ŽIVINICE	<p>1. Zakon o javnim nabavkama;</p> <p>2. Upravljanje projektima u praksi;</p> <p>3. Zakon o državnoj službi FBiH</p> <p>4. Optimalizacija administrativnih postupaka i kancelarijsko i arhivsko poslovanje (Oblast urbanizma, oblast katastra, oblast ovjere, dostavljanje pošte);</p>	Kombinovano (Online i učionički), Mentorstvo/Savjetovanje