



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

**Broj:04-30-7-4020/2025**

## **Izvještaj o Analizi Potreba za stručnim usavršavanjem (2026)**

Sarajevo, 2025. godina

## SADRŽAJ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Uvod.....                                                                                           | 3  |
| Ciljne grupe i obuhvat istraživanja .....                                                           | 3  |
| Analiza ankete: Kontakt osobe za stručno usavršavanje (Tematski „Klasteri“) .....                   | 4  |
| Analiza ankete- rukovodeći državni službenici .....                                                 | 6  |
| Predložene tematske oblasti za Program 2026 za rukovodeće državne službenike                        | 8  |
| Rezultati ankete o edukacijama u 2025. godini – povratna informacija polaznika u 2025. godini ..... | 11 |
| Način učešća u prethodnim edukacijama .....                                                         | 11 |
| Način prijave na edukacije.....                                                                     | 12 |
| Preferirani oblik izvođenja edukacija .....                                                         | 12 |
| Termin održavanja edukacija.....                                                                    | 12 |
| Procjena korisnosti prethodnih edukacija .....                                                      | 12 |
| Ključne tematske oblasti interesa za 2026. godinu.....                                              | 12 |
| Dodatni prijedlozi tema .....                                                                       | 13 |
| Najpogodniji termin za održavanje edukacija .....                                                   | 13 |
| Korisnost prethodnih edukacija .....                                                                | 14 |
| Tematske oblasti interesa za 2026. godinu .....                                                     | 14 |
| Preporuke u oblasti upravljanja ljudima i liderskih kompetencija .....                              | 16 |
| Preporuke-općenito .....                                                                            | 17 |
| Prilog 1 – Spisak organa državne službe koji su učestvovali u anketi, po nivoima vlasti.....        | 18 |
| Federacija BiH .....                                                                                | 18 |
| Grad / Općina.....                                                                                  | 18 |
| Kanton.....                                                                                         | 20 |

## Uvod

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine provela je tokom 2025. godine analizu potreba za stručnim usavršavanjem za plansku 2026. godinu, s ciljem osiguravanja da Program stručnog usavršavanja bude zasnovan na stvarnim, mjerljivim i diferenciranim potrebama organa državne službe i njihovih zaposlenih. Polazeći od složenosti sistema državne službe u Federaciji BiH, kao i različitih uloga koje pojedine kategorije zaposlenih imaju u planiranju, organizaciji i realizaciji poslova, analiza je metodološki koncipirana tako da obuhvati tri ciljne grupe ispitanika, koje zajedno daju cjelovit uvid u potrebe za stručnim usavršavanjem:

1. Kontakt osobe u organima državne službe – kao institucionalni nivo planiranja i koordinacije stručnog usavršavanja;
2. Državne službenike – učesnike edukacija u 2025. godini – kao izvršni nivo koji neposredno primjenjuje stečena znanja u svakodnevnom radu;
3. Rukovodeće državne službenike u Federaciji Bosne i Hercegovine – kao upravljački nivo odgovoran za organizaciju rada, upravljanje ljudskim resursima i provođenje reformskih procesa.

Ovakav trodimenzionalni pristup omogućava sagledavanje potreba za stručnim usavršavanjem iz institucionalne, operativne i strateško-upravljačke perspektive, te predstavlja unapređenje u odnosu na ranije analize koje su se u većoj mjeri oslanjale na jedan izvor podataka.

### Ciljne grupe i obuhvat istraživanja

**Kontakt osobe organa državne službe** bile su uključene s ciljem identifikacije prioriternih potreba na nivou institucija. Anketa je distribuirana na 712 organa državne službe, a zaprimljeno je 125 potpunjenih upitnika, što predstavlja odziv od 17,6%. Ova grupa pruža uvid u horizontalne i sektorske potrebe iz perspektive organizacija.

**Državni službenici** – učesnici edukacija u 2025. godini obuhvaćeni su radi sagledavanja individualnih potreba, preferencija i iskustava sa prethodnim programima stručnog usavršavanja. Anketa je upućena na 2.963 e-mail adrese, a zaprimljeno je 1.015 važećih odgovora, što predstavlja odziv od 34,3%. Ova ciljna grupa daje ključne informacije o korisnosti edukacija, preferiranim oblicima i terminima izvođenja, te tematskim oblastima od neposrednog interesa za svakodnevni rad.

**Rukovodeći državni službenici u Federaciji BiH** obuhvaćeni su s ciljem identifikacije potreba za razvojem upravljačkih, leaderskih i strateških kapaciteta. Anketa je distribuirana na 461 adresu rukovodećih državnih službenika, a zaprimljeno je 70 važećih odgovora, što predstavlja odziv od približno 15%. Ova grupa pruža uvid u potrebe povezane sa upravljanjem ljudima, procesima, javnim finansijama, digitalnom transformacijom i strateškim razvojem institucija.

Kombinovanjem nalaza iz sve tri ciljne grupe, Agencija je osigurala sveobuhvatnu i uravnoteženu osnovu za izradu Programa stručnog usavršavanja za 2026. godinu, uz jasno razdvajanje horizontalnih i sektorskih potreba, kao i diferenciranje sadržaja prema nivou odgovornosti i ulozi zaposlenih.

## Analiza ankete: Kontakt osobe za stručno usavršavanje (Tematski „Klasteri“)

Kontakt osobe su imale mogućnost označiti do tri horizontalne oblasti u kojima su njihove institucije identifikovale najveću potrebu za edukacijom državnih službenika. Analiza odgovora pokazuje da se izdvajaju sljedeće ključne tematske oblasti (navedeni su postotci institucija koje su tu oblast odabrale):

1. Zaštita ličnih podataka i slobodan pristup informacijama: odabrana od 94 institucije (75,2% od svih učesnika ankete).
2. Finansijsko upravljanje, budžet i javne nabavke: odabrala ju je 80 institucija (64%).
3. Upravno pravo i upravni postupak: odabrana od 65 institucija (52%).
4. Upravljanje ljudskim resursima i timovima: odabralo 62 institucije (49,6%).
5. Digitalne vještine (MS Office, e-uprava, sajber sigurnost): 44 institucije (35,2%) su navele ovu oblast.
6. Pisanje propisa i zakonodavni proces: potrebu je istaklo 43 institucije (34,4%).
7. Komunikacijske i prezentacijske vještine: odabrana od 32 institucije (25,6%).
8. Upravljanje kvalitetom (CAF, ISO sistemi): 19 institucija (15,2%) je naznačilo ovu oblast.

Napomena: Pored navedenih ključnih klastera, vrlo mali broj institucija (<1%) naveo je neke specifične dodatne potrebe, poput specifičnih IT alata (GIS, AutoCAD) ili samo pojedinačnih segmenata (npr. isključivo javne nabavke), što u ukupnom zbiru čini zanemariv udio. Analizom dodatnih prijedloga koje su kontakt osobe navele u otvorenim odgovorima može se jasno razlikovati dvije grupe potreba za stručnim usavršavanjem:

- 1) **horizontalne edukacije**, koje su primjenjive u većini organa i na svim nivoima vlasti:

### Upravno pravo i upravni postupak

- Izrada, obrazlaganje i zakonitost upravnih akata
- Postupanje po žalbama i sudska praksa
- Odgovornost državnih službenika i rukovodilaca

### Transparentnost i zaštita podataka

- Zaštita ličnih/osobnih podataka (praktična primjena)
- Slobodan pristup informacijama
- Balansiranje transparentnosti i zaštite privatnosti

### Finansije i javna sredstva

- Finansijsko upravljanje u javnom sektoru
- Budžetiranje i planiranje budžeta
- Praćenje izvršenja i finansijsko izvještavanje
- Javne nabavke – praktična primjena propisa

## **Kancelarijsko i dokumentaciono poslovanje**

- Kancelarijsko / uredsko poslovanje
- Upravljanje pisarnicom i dokumentacijom
- Arhivsko poslovanje i digitalno arhiviranje

## **Digitalne kompetencije i e-uprava**

- Digitalizacija poslovnih procesa
- E-uprava u praksi
- Rad u informacionim sistemima organa
- Informacijska i sajber sigurnost

## **Upravljanje ljudima i organizacijom**

- Upravljanje ljudskim resursima
- Organizacija rada i upravljanje timovima
- Uloga i odgovornost rukovodećih državnih službenika
- Upravljanje promjenama u javnoj upravi

## **Komunikacija i profesionalni standardi**

- Komunikacija sa strankama i korisnicima usluga
- Interna komunikacija u organima
- Profesionalna etika i integritet
- Javna i pisana službena komunikacija

## **Upravljanje kvalitetom i učinkom**

- Planiranje rada organa
- Izrada i praćenje izvještaja
- pravljanje kvalitetom (npr. CAF, standardi)

### **1) Sektorske (specifične) potrebe za stručnim usavršavanjem**

Ove teme su važnije za određene grupe institucija i planiraju se ciljano, prema sektoru ili vrsti organa:

- Inspekcijski nadzor
- Posebni upravni postupci u inspekcijama
- Upravni nadzor
- Civilna zaštita i sigurnost
- Postupanje u vanrednim i kriznim situacijama
- Prostorno uređenje i okoliš
- Socijalni i drugi posebni upravni sektori
- Socijalna zaštita

## Odziv i Prioriteti po Nivoima Vlasti

Posmatrano po administrativnim nivoima, tematski prioriteti stručnog usavršavanja uglavnom su slični, ali postoje manje razlike u naglascima:

Kantoni (kantonalni organi): Najčešće isticane potrebe tiču se finansijskih tema (budžet, finansijsko upravljanje) i digitalizacije procesa (e-uprava), u skladu sa ukupnim trendom. Takođe, kantonalni organi su relativno češće od drugih naglasili potrebu jačanja digitalnih vještina (oko 3,2% svih sugestija na ovom nivou odnosilo se na IT vještine).

Jedinice lokalne samouprave (gradovi i općine): Lokalni organi su, pored finansijskih tema i e-uprave koje dijele sa kantonima, nešto češće isticali i potrebu za usavršavanjem u oblasti kancelarijskog i arhivskog poslovanja (upravljanja pisarnicama, arhivama i dr.). Oko 3,5% svih predloženih tema na lokalnom nivou odnosilo se upravo na kancelarijsko poslovanje, što je viši udio nego na kantonalnom nivou. Istovremeno, digitalne vještine su nešto rjeđe direktno naglašavane u lokalnim upravama nego kod kantona.

Federacija BiH (federalni organi): Federalni organi (ministarstva, uprave itd.) čine manji dio uzorka (svega 19% odgovora), ali i kod njih preovladavaju iste prioritetne oblasti – prvenstveno usavršavanje u finansijskom upravljanju i budžetu, zatim zakonska regulativa (upravno pravo, upravni postupak) i digitalizacija javne uprave. Zbog manjeg broja ispitanika na ovom nivou, specifičnosti su manje izražene, ali se mogu izdvojiti interesi za unapređenje legislative i standarde kvaliteta (npr. implementacija CAF/ISO) nešto više nego kod drugih nivoa.

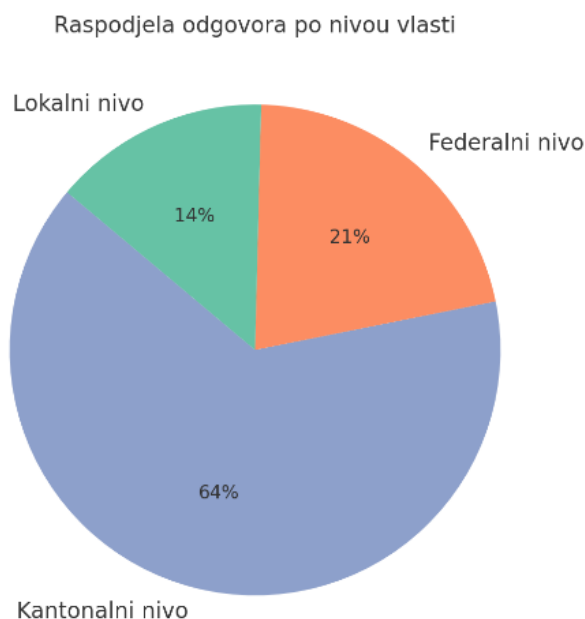
## **Analiza ankete - rukovodeći državni službenici**

Anketni upitnik distribuiran je elektronskim putem na ukupno 461 adresu rukovodećih državnih službenika u Federaciji BiH. Upitnik je sadržavao kombinaciju zatvorenih i otvorenih pitanja: evaluaciju programa obuka za 2025. godinu, preferencije načina pohađanja obuka, te prijedloge tematskih oblasti za uvrštavanje u Program 2026. Anketa je bila otvorena početkom decembra 2025. godine, a prikupljanje odgovora trajalo je približno dvije sedmice. Pristiglo je ukupno 70 validnih odgovora, što predstavlja odziv od oko 15% (70/461). U obradi podataka isključeni su nekompletni upitnici (2 prazna zapisa), tako da analiza obuhvata samo ispunjene upitnike.

Nakon prikupljanja podataka, odgovori su kvantitativno i kvalitativno analizirani. Zatvorena pitanja analizirana su deskriptivnom statistikom (broj i procenat odgovora po opcijama), dok su otvoreni odgovori (prijedlozi tema za 2026.) grupisani prema zajedničkim tematskim oblastima. **Pri grupisanju su slični odgovori kategorizirani (npr. “komunikacija”, “javni nastup” i “interpersonalne vještine” svrstani su u kategoriju Komunikacijske vještine).** Ograničenje istraživanja je relativno nizak odziv (posebno na lokalnom nivou), što sugerira da nalazi treba tumačiti uz oprez i nastojati poboljšati uključenost ciljane grupe u budućim ispitivanjima.

Od ukupno 461 pozvanih rukovodećih službenika, anketu je ispunilo 70, što daje ukupni odziv od približno 15%. Odaziv se razlikovao po nivoima vlasti unutar Federacije BiH. Najveći broj odgovora pristigao je od kantonalnih organa uprave, što čini oko dvije trećine svih odgovora. Slijede učesnici sa federalnog nivoa (otprilike petina odgovora), dok je lokalni nivo imao najslabiji odziv (manje od petine ukupnih

odgovora). Ovakav raspored djelimično odražava i strukturu pozvanih – kantonalne institucije čine najveći dio ciljane skupine, zatim federalne, a potom općinske/gradske.



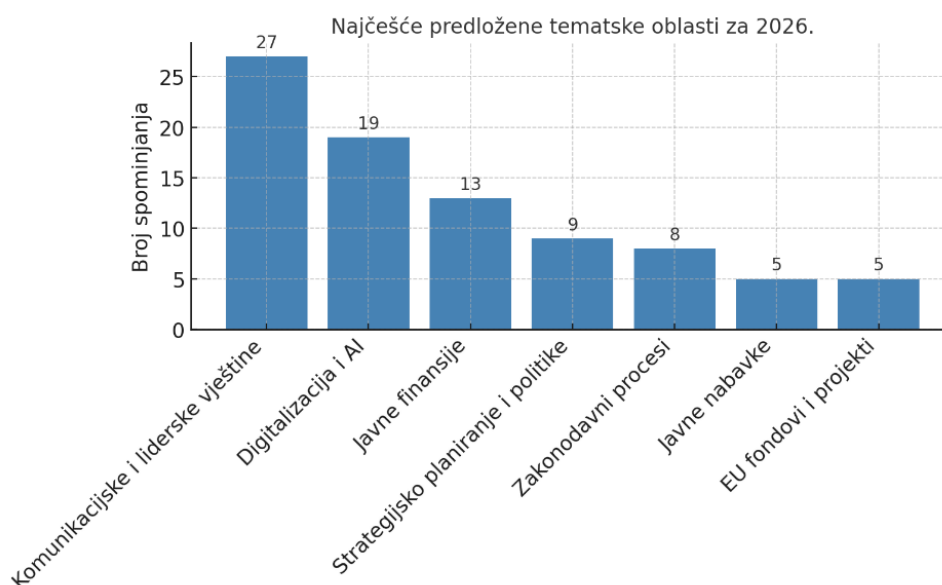
Grafikon 1: Raspodjela pristiglih odgovora po nivou vlasti (Federacija BiH). Kantonalne institucije dale su najveći doprinos uzorku (oko 64% svih odgovora), dok je učešće federalnog nivoa 21%, a lokalnog 14%.

Iz perspektive profila učesnika, vrijedi istaknuti da je većina ispitanika već imala iskustvo sa Programom obuke za rukovodeće službenike u 2025. godini. Na pitanje o korisnosti tog programa za praktičan rad i upravljanje timom, 50% ispitanika ocijenilo je program “veoma korisnim”, a preostalih 50% “djelimično korisnim”. *Niko od odgovornih nije označio da program nije bio od koristi, što sugerira opštu korisnost dosadašnjih obuka.* Takođe, način pohađanja prethodnog programa varirao je: većina rukovodilaca pohađala je obuke uživo (učionica) ili kombinovano (uživo i online), dok je manji dio isključivo putem online platformi.

Zanimljivo je i kako rukovodioci preferiraju organizaciju budućih programa: čak 58% ispitanika navelo je da im najviše odgovara kombinovani model obuke (mješavina klasične učionice, online sesija, mentorskog rada i sl.), prepoznajući prednosti integriranog pristupa. Oko 17% preferira modularne obuke raspoređene tokom godine (periodično pohađanje kraćih modula), 14% intenzivne višednevne cikluse (koncentrisan program u kontinuitetu), dok 10% preferira isključivo online sesije. Ovi nalazi ukazuju da prilikom planiranja programa za 2026. treba zadržati fleksibilnost u formatu izvođenja – kombinovati različite metode učenja kako bi se odgovorilo preferencijama većine, uz zadržavanje određenog broja intenzivnih i online formata za one koji to preferiraju.

## Predložene tematske oblasti za Program 2026 za rukovodeće državne službenike

Ključni dio anketnog upitnika odnosio se na otvorene prijedloge tema za uvrštavanje u Program stručnog usavršavanja rukovodilaca u 2026. godini. Od 70 ispitanika, 58 (83%) je navelo jednu ili više konkretnih tema koje smatraju potrebnima. Dobijeno je preko stotinu različitih prijedloga tema, koje su radi preglednosti grupisane u šire tematske oblasti. Grafik ispod prikazuje najčešće spominjane tematske kategorije i broj ispitanika koji je spomenuo teme iz tih oblasti.



Grafikon 2: Najčešće predložene tematske oblasti za uvrštavanje u Program 2026. (Veći broj ispitanika naveo je komunikacijske/liderske vještine, digitalizaciju i informatičku sigurnost, te javne finansije kao prioritete.)

Iz rezultata je vidljivo da se nekoliko širokih oblasti ističe kao najpotrebnije:

**Komunikacijske i liderske vještine** – Ova kategorija je najzastupljenija, sa ukupno 27 spominjanja. Obuhvata teme poput komunikacije, prezentacijskih vještina, javnog nastupa, zatim liderstva i vještina rukovođenja timom, te razvijanja interpersonalnih vještina (rješavanje konflikata, timski rad, delegiranje zadataka, motiviranje zaposlenika). Više ispitanika je istaklo potrebu za treninzima usmjerenim na unapređenje međuljudskih odnosa unutar institucija i efikasnije vođenje timova. **Neki su sugerirali i specifične forme poput koučinga i “train the trainers” obuka za rukovodioce, što ukazuje na želju da se ojačaju soft skills menadžera u upravi.** Također je naglašena tema upravljanja vremenom i stresom na rukovodećim pozicijama, kako bi se povećala efikasnost i očuvalo mentalno zdravlje zaposlenika.

**Digitalizacija, e-uprava i vještačka inteligencija** – Ukupno 19 spominjanja bilo je vezano za različite aspekte digitalne transformacije javne uprave. Rukovodioci žele nastaviti graditi kompetencije u oblasti digitalizacije poslovnih procesa i javnih usluga, uključujući primjenu koncepta e-uprave (elektronsko potpisivanje, digitalno upravljanje dokumentima i sl.). Posebno je istaknuta potreba za obukama iz kibernetičke/informacijske sigurnosti, s obzirom na sve izraženije zahtjeve za zaštitu informacijskih sistema. Nekoliko ispitanika navelo je i upotrebu vještačke inteligencije

u radu javnih organa – kako u smislu upoznavanja sa AI tehnologijama, tako i primjene konkretnih alata baziranih na AI u svakodnevnom radu uprave. Ovi prijedlozi su često grupirani zajedno, pa je jedan ispitanik sažeo: “Sve teme koje se odnose na digitalizaciju (npr. digitalizacija javnih usluga, kibernetička sigurnost) i vještačku inteligenciju”. Jasno je da rukovodioci prepoznaju digitalnu transformaciju kao prioritet za naredni period.

**Javne finansije i računovodstvo** – Finansijsko upravljanje u javnom sektoru istaknulo se sa 13 spominjanja. Ovo uključuje potrebe za obukama iz budžetiranja (posebno programskog budžetiranja s obzirom na prelazak na programski budžet od 2026. godine), zatim fiskalne procjene uticaja propisa na budžet, te općenito teme vezane za javne finansije i trezor. **Neki ispitanici naglasili su potrebu za više edukacija iz računovodstva u javnom sektoru, uključujući specifične aspekte poput namjenskih prihoda, transfera i subvencija u budžetu.** Pojedini su spomenuli i treninge o sistemu državne pomoći (zakonska regulativa finansijske podrške) kao i o finansijskom upravljanju i kontroli (FUK/PIFC) u institucijama. Ovi prijedlozi ukazuju da rukovodioci (naročito oni sa finansijskim ovlastima) žele unaprijediti znanja radi efikasnijeg planiranja i praćenja javnih sredstava.

**Strategijsko planiranje i javne politike** – Rukovodioci su predložili obuke za izradu strateških dokumenata (strategija, razvojnih planova) i pripadajućih akcionih planova, kao i metode za monitoring i evaluaciju provđenja strategija. Takođe je istaknuta tema inovacija javnih politika i usluga, gdje su ispitanici naglasili potrebu za upoznavanjem sa savremenim pristupima u kreiranju javnih politika i poboljšanju usluga građanima (npr. design thinking u javnom sektoru). Ova kategorija uključuje i prijedloge vezane za ciljeve održivog razvoja i povezivanje strateškog planiranja s međunarodnim obavezama. Jasno je da dio rukovodilaca, posebno na višim nivoima, želi jačati kapacitete za dugoročno planiranje i inovativno kreiranje politika.

**Zakonodavni i regulatorni procesi** – Najčešće je naveden zakonodavni proces, odnosno obuka o tome kako efikasno učestvovati u izradi propisa i proceduri donošenja zakona. Nekoliko ispitanika je istaklo da bi valjalo ponoviti i produbiti teme iz prethodnih programa koje se tiču primjene Zakona o javnim nabavkama (posebno problematika realizacije ugovora nakon provedenog postupka) – što povezuje regulatornu i praktičnu finansijsku oblast. Pojedinačni prijedlozi u ovoj grupi uključuju i vrlo specifične teme poput: izrada pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (važna za interne pravne akte institucija), kancelarijsko/uredsko poslovanje (vođenje administrativnih procedura), upravni inspekcijski nadzor i neke sektorske regulative (npr. upraviteljstvo u stambeno-komunalnoj oblasti na lokalnom nivou, primjena zakona o državnoj pomoći, itd.). Iako ovi specifični prijedlozi nisu masovno istaknuti, oni reflektiraju potrebu dijela rukovodilaca za ciljanom pravnom edukacijom vezanom za njihove nadležnosti.

**Javne nabavke** – Javna nabavka se pojavila i indirektno u sklopu drugih odgovora (kao što je prethodno spomenuto u kontekstu zakonodavstva i EU fondova), što ukazuje da je ovo horizontalna tema od visokog interesa na više nivoa. Rukovodioci predlažu osvježavanje znanja o primjeni novog Zakona o javnim nabavkama BiH, ali i **specifične obuke poput javne nabavke u projektima finansiranim od EU (PRAG procedure).** Očito je da usklađenost i pravilna primjena propisa o nabavkama predstavlja izazov te će edukacije u ovoj oblasti i dalje biti tražene.

**Upravljanje projektima i EU fondovi** –odnosi se na teme vezane za projekte i povlačenje sredstava iz fondova EU. Više rukovodilaca je istaknulo potrebu za obukama o pripremi i pisanju projekata (posebno u svjetlu prelaska sa IPA fondova na nove EU fondove koji dolaze, kao što je program Digital Europe). Jedan ispitanik detaljno je obrazložio da rukovodioci trebaju biti osposobljeni za apliciranje na nove fondove i upravljanje projektima, kako bi se pravovremeno iskoristile razvojne mogućnosti. Pored toga, spominju se obuke o implementaciji projekata i finansijskom vođenju projekta prema pravilima međunarodnih organizacija i EU. U ovu kategoriju ubrajamo i općenite prijedloge o Europskim integracijama – praćenje i prilagođavanje domaćih institucija zahtjevima EU. **Jedan specifičan prijedlog bio je i CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism)** – što implicira potrebu educiranja o novim EU propisima iz oblasti zaštite okoliša i trgovine koji će uticati i na naše institucije. Sve to ukazuje na usmjerenost dijela rukovodilaca ka jačanju kapaciteta za međunarodne procese i projekte.

**Interna revizija i kontrola** – Ova oblast je pomenuta 2 puta izričito, iako se djelomično preklapa sa finansijskom kontrolom (FUK). Rukovodioci (naročito iz institucija koje imaju interne revizore poput ministarstava finansija ili službi za zapošljavanje) istakli su potrebu za više edukacija iz oblasti interne revizije. Navedeni su prijedlozi poput praktične obuke za provođenje interne revizije prema metodologiji (uz korištenje PIFC softverskih alata), zatim izrade strateškog i godišnjeg plana interne revizije i izvještavanja rukovodilaca o nalazima revizije. Ovi specifični zahtjevi ukazuju da bi ciljna publika za ovakve obuke bili upravo rukovodioci zaduženi za nadzor finansija i revizija unutar institucija. Takođe, spominjanje FUK-a (finansijsko upravljanje i kontrola) dva puta u odgovorima sugerira da je potrebno nastaviti edukacije kako bi se osigurala pravilna uspostava sistema internih kontrola na svim nivoima.

**Zaštita ličnih podataka i pristup informacijama** – Iako relativno rjeđe spominjane, ove teme su svakako značajne. Zaštitu ličnih podataka direktno su pomenula 2 ispitanika, a još neki indirektno kroz kontekst IT sigurnosti. To uključuje potrebu za razumijevanjem i primjenom novog Zakona o zaštiti ličnih podataka (usklađenog s GDPR-om), posebno kroz praktične in-house obuke u institucijama gdje bi veći broj učesnika mogao zajedno učiti o svojim obavezama. Takođe, u kontakt anketama (van okvira ovog izvještaja) često se spominje i slobodan pristup informacijama, što zajedno sa zaštitom podataka čini paket informacijske privatnosti i transparentnosti – bitan za savremeno upravljanje. Stoga, iako nije masovno istaknuto, planiranje obuka u ovoj oblasti ostaje relevantno (npr. obuka službenika za GDPR usklađivanje, sigurno rukovanje dokumentima, itd.).

Pored navedenih najčešćih oblasti, brojni pojedinačni prijedlozi odnosili su se na specifične teme relevantne za pojedine institucije ili sektore. Ti prijedlozi, iako nisu grupirani zbog manje frekvencije, daju vrijedan uvid u specifične potrebe, među kojima su:

- 1) Stručni strani jezici – Jedan broj rukovodilaca naveo je potrebu usavršavanja znanja stranih jezika (posebno engleskog i njemačkog) radi efikasnije komunikacije u međunarodnim projektima i praćenja strane literature/propisa.
- 2) Radni odnosi i upravljanje kadrovima – Pojedini odgovori istakli su teme poput primjene propisa o radnim odnosima u državnoj službi, te načine motivacije i nagrađivanja zaposlenika u situacijama ograničenih mogućnosti napredovanja. Ovo se naslanja na širu oblast upravljanja ljudskim resursima, koja je implicitno obuhvaćena liderskim vještinama.

- 3) Lokalne specifične teme – Rukovodioci s lokalnog nivoa spomenuli su teme prilagođene lokalnoj samoupravi, npr. zajedničko postupanje inspekcijskih organa na lokalnom nivou (koordinacija inspekcija između općina i kantonalnih inspekcija), zatim upraviteljstvo i stambena oblast (primjena zakona o održavanju zgrada, upravljanje zajedničkim dijelovima zgrada), kao i kancelarijsko poslovanje (efikasno uredsko poslovanje u općinama). Iako ovi prijedlozi dolaze od manjeg broja učesnika, oni su važni za specifične sredine i sugerišu da bi se dio programa mogao decentralizirati ili prilagoditi lokalnim potrebama.

Ostalo – Nekoliko odgovora sadržavalo je i meta-prijedloge, npr. jedan ispitanik je preporučio ponavljanje određenih tema iz prethodne godine jer neki službenici nisu mogli prisustvovati ranijim terminima obuke, što ukazuje na potrebu da se popularne teme održe u više navrata. Drugi je predložio jedinstven sistem evidencije svih pohađanih edukacija državnih službenika na nivou FBiH, što izlazi iz okvira programa obuke ali jeste korisna preporuka za unapređenje upravljanja kadrovima.

U zbiru, sve tri razine vlasti dijele mnoge zajedničke potrebe – prije svega u domenu rukovodilačkih i komunikacijskih vještina, informatičke/digitalne pismenosti, poznavanja finansija i propisa. No, specifični naglasci po nivoima (EU integracije za federalne, operativne finansije/nabavke za kantonalne, te lokalne administrativne teme za općinske) upućuju na to da bi Program 2026 mogao imati modularni ili diferencirani pristup – određene tematske cjeline ponuditi svim nivoima, a pojedine specijalizirane obuke usmjeriti ka nivou gdje su najpotrebnije.

## **Rezultati ankete o edukacijama u 2025. godini – povratna informacija polaznika u 2025. godini**

Anketa o potrebama za stručnim usavršavanjem državnih službenika za 2026. godinu provedena je elektronskim putem i distribuirana na 2.963 e-mail adrese državnih službenika koji su u prethodnom periodu učestvovali u programima stručnog usavršavanja u organizaciji Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine. Zaprimljeno je ukupno 1.015 važećih odgovora, što predstavlja odziv od približno 34,3%. S obzirom na veličinu ciljne grupe i činjenicu da se radi o širokom spektru organa i profila radnih mjesta, ostvareni odziv se može ocijeniti kao zadovoljavajući i reprezentativan za potrebe planiranja Programa stručnog usavršavanja za 2026. godinu. Upitnik je sadržavao kombinaciju zatvorenih pitanja (sa jednim ili više ponuđenih odgovora) i otvoreno pitanje za dodatne prijedloge tema. Analiza je provedena deskriptivnom statistikom, dok su odgovori sa višestrukim izborom i otvoreni odgovori grupisani u tematske cjeline.

### *Način učešća u prethodnim edukacijama*

Većina ispitanika je navela da je u prethodnim edukacijama učestvovala u digitalnom (online) okruženju, dok je značajan broj službenika istovremeno imao iskustvo i sa učioničkim (uživo) obukama. Manji, ali relevantan dio ispitanika naveo je učešće u in-house edukacijama, organizovanim posebno za njihove institucije. Ovakva struktura

odgovora potvrđuje da su u praksi već prisutni različiti oblici izvođenja obuka, te da službenici imaju iskustvo sa kombinacijom online i klasičnih metoda rada.

#### Način prijave na edukacije

Analiza pokazuje da se najveći broj službenika na edukacije prijavljivao samoinicijativno ili kombinacijom samoinicijative i preporuke nadređenog, dok je manji dio učestvovao isključivo po nalogu ili preporuci rukovodioca.

Ovakav nalaz ukazuje na relativno visok stepen lične motivacije državnih službenika za stručno usavršavanje, ali i na potrebu jačanja sistemskog pristupa planiranju obuka unutar institucija.

#### Preferirani oblik izvođenja edukacija

Kada je riječ o preferencijama za buduće edukacije, ispitanici su najčešće navodili da im najviše odgovara učionički (uživo) oblik izvođenja, uz značajan interes i za kombinovani (hibridni) model. Manji dio ispitanika preferira isključivo online edukacije.

Ovi rezultati ukazuju da, i pored razvijenih digitalnih alata, neposredna interakcija i rad u učionici i dalje imaju važnu ulogu u procesu učenja, posebno kod složenijih i praktično orijentisanih tema.

#### Termin održavanja edukacija

Velika većina ispitanika navela je da im najviše odgovara da se edukacije održavaju radnim danima u jutarnjim satima. Znatno manji broj preferira poslijepodnevne termine, dok je interes za edukacije nakon radnog vremena minimalan.

#### Procjena korisnosti prethodnih edukacija

Ocjene korisnosti prethodnih edukacija su pretežno visoke. Većina ispitanika ocijenila je edukacije ocjenama 4 i 5, dok je zanemariv broj ispitanika naveo da edukacije nisu bile korisne. Ovakav rezultat potvrđuje da su dosadašnji programi stručnog usavršavanja u velikoj mjeri odgovarali potrebama službenika i pružali praktičnu vrijednost za njihov svakodnevni rad.

#### Ključne tematske oblasti interesa za 2026. godinu

Na osnovu višestrukog izbora tematskih oblasti (do tri po ispitaniku), identifikovane su sljedeće prioritetne oblasti stručnog usavršavanja:

1. Upravno pravo i upravni postupak – najzastupljenija oblast interesa, uključujući primjenu propisa, izradu upravnih akata i postupanje po žalbama.
2. Digitalna uprava i informacione tehnologije – digitalizacija procesa, rad u informacionim sistemima i e-uprava.
3. Zaštita podataka i informacijska sigurnost – praktična primjena propisa i sigurnost u digitalnom okruženju.

4. Komunikacija i rukovođenje – komunikacija sa strankama, interna komunikacija i osnovne rukovodne vještine.
5. Javne nabavke i upravljanje ugovorima – primjena propisa i upravljanje procedurama nabavki.
6. Kancelarijsko i arhivsko poslovanje – upravljanje dokumentacijom i evidencijama.
7. Pored navedenih, u manjem, ali kontinuiranom obimu pojavljuju se i teme poput interne revizije i PIFC-a, javnih politika i strateškog planiranja, upravljanja kvalitetom (CAF), stranih jezika u upravi, kao i sektorske oblasti poput zaštite okoliša, zdravstva i socijalnih pitanja.

#### Dodatni prijedlozi tema

Otvoreni odgovori ispitanika ukazuju na potrebu za: produbljenim obukama iz radnih odnosa i prava državnih službenika, specijaliziranim edukacijama za inspekcijski nadzor, naprednim finansijskim i budžetskim temama, ciljanom sektorskom edukacijom u skladu s nadležnostima pojedinih organa.

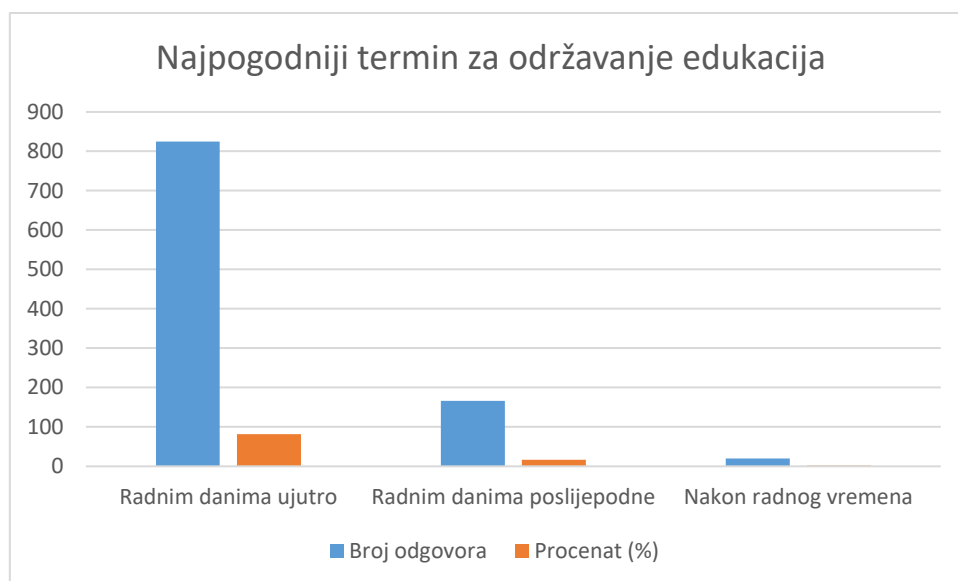
Ovi prijedlozi potvrđuju da, pored horizontalnih tema, postoji potreba za fleksibilnim i ciljanim programima stručnog usavršavanja.

Rezultati ankete provedene među državnim službenicima jasno ukazuju da su upravno pravo, digitalna transformacija i zaštita podataka ključne horizontalne oblasti za planiranje Programa stručnog usavršavanja u 2026. godini. Visoka ocjena korisnosti prethodnih edukacija potvrđuje opravdanost dosadašnjeg pristupa, dok izražene preferencije u pogledu termina i oblika izvođenja daju jasne operative smjernice za buduće planiranje.

Na osnovu nalaza preporučuje se da Program 2026. zadrži kombinaciju učioničkih i hibridnih oblika rada, uz jasno diferenciranje horizontalnih i sektorskih edukacija, kako bi se odgovorilo na potrebe različitih kategorija državnih službenika.

#### Najpogodniji termin za održavanje edukacija

Jasna većina službenika (82%) navela je da im najviše odgovara termin radnim danima ujutro. Ostali su značajno rjeđi: poslijepodne (radni dan) odgovara 16% ispitanika, a tek 2% preferira edukacije nakon radnog vremena (večernji termini). Podaci su u nastavku:



Grafikon 3: Najpogodniji termin za održavanje edukacija (većina ispitanika preferira održavanje edukacija radnim danima u jutarnjim satima)

### Korisnost prethodnih edukacija

Ocjene korisnosti prethodnih edukacija bile su u prosjeku vrlo visoke. Skoro četiri petine ispitanika (79%) dalo je ocjenu 4 ili 5 (gdje je 5 „vrlo korisno“), dok je svega 3.8% ocijenilo edukacije najnižim ocjenama 1–2. Detalji su u tablici:

| Ocjena korisnosti | Broj ispitanika | % ispitanika |
|-------------------|-----------------|--------------|
| 5 (vrlo korisno)  | 445             | 44.5%        |
| 4 (korisno)       | 347             | 34.7%        |
| 3 (umjereno)      | 169             | 16.9%        |
| 2 (slabo korisno) | 31              | 3.1%         |
| 1 (nekorisno)     | 7               | 0.7%         |

Većina ispitanika je dakle ocijenila dosadašnje edukacije pozitivno, što upućuje na općenitu korisnost provedene obuke.

### Tematske oblasti interesa za 2026. godinu

Ispitanici su mogli izabrati do tri tematske oblasti. Najveće interesovanje pokazuju za oblasti **Pravo i upravni postupak** (445 odabira, 44%), **Digitalna uprava i informacione tehnologije** (365 odabira, 36%) i **Zaštita podataka i sigurnost** (340 odabira, 34%). Zanimanje je pokazalo i 31% ispitanika za kategoriju Ostalo/specijalizirane obuke (npr. naučne metode, metodologije) te 25% za

Komunikaciju i rukovođenje. Slijede oblasti kao što su kancelarijsko poslovanje (23%), javne nabavke (19%), edukacije za rukovodioce (17%) i sl. (vidjeti tabelu dolje).

| Oblast interesa                              | Broj odabira | % ispitanika |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Pravo i upravni postupak                     | 445          | 44%          |
| Digitalna uprava i ICT                       | 365          | 36%          |
| Zaštita podataka i sigurnost                 | 340          | 34%          |
| Ostalo / specijalizirane obuke               | 314          | 31%          |
| Komunikacija i rukovođenje                   | 250          | 25%          |
| Kancelarijsko i arhivsko poslovanje          | 235          | 23%          |
| Javne nabavke i upravljanje ugovorima        | 188          | 19%          |
| Edukacije za rukovodeće službenike           | 172          | 17%          |
| Strani jezici u upravi                       | 150          | 15%          |
| Javne politike i strateško planiranje        | 145          | 14%          |
| Zaštita okoliša, prostorno planiranje        | 130          | 13%          |
| Interna revizija, PIFC i kontrola            | 125          | 12%          |
| Zdravstvo, socijalna pitanja i ljudska prava | 90           | 9%           |
| Upravljanje kvalitetom i CAF model           | 68           | 7%           |

Ovaj multi-odabir pokazuje da su prioritet pravni/regulatorni sadržaji, digitalizacija i informatička sigurnost, uz značajan interes za komunikacijske i organizacijske vještine.

1. Preporuke u oblasti upravljanja ljudima i liderskih kompetencija  
Razviti poseban program jačanja rukovodilačkih i interpersonalnih vještina, sa fokusom na:

- efikasnu internu komunikaciju,
- motivaciju i upravljanje timovima,
- rješavanje konflikata,
- upravljanje stresom i vremenom na rukovodećim pozicijama.

Uvesti napredne metode učenja (coaching, mentoring, case-study, „train-the-trainers“), posebno za rukovodioce.

Obezbijediti kontinuitet ovih tema kroz više termina tokom godine zbog njihove horizontalne važnosti.

2. Preporuke u oblasti digitalne transformacije i IT sigurnosti

U Program 2026 uvrstiti obavezne horizontalne module iz:

- digitalizacije poslovnih procesa,
- e-uprave i elektronskog upravljanja dokumentima,
- informacijske i kibernetičke sigurnosti.

Razviti uvodne i napredne module o primjeni vještačke inteligencije u javnoj upravi, prilagođene rukovodećem nivou (strateški i upravljački aspekt).

Posebno planirati praktične radionice za rukovodioce koji upravljaju IT sistemima ili procesima digitalne transformacije.

3. Preporuke u oblasti javnih finansija, budžetiranja i kontrole

Osigurati kontinuirane edukacije iz:

- programskog budžetiranja (u kontekstu primjene od 2026. godine),
- finansijskog upravljanja i kontrole (FUK/PIFC),
- osnovnih i naprednih aspekata računovodstva u javnom sektoru.

Razviti ciljane obuke za rukovodioce koji imaju odgovornost za budžet, nadzor i internu kontrolu.

Planirati specijalizirane module interne revizije za institucije koje imaju ili uspostavljaju revizijske funkcije.

4. Preporuke u oblasti zakonodavstva, upravnog prava i javnih nabavki

Nastaviti i unaprijediti edukacije iz:

- upravnog postupka i izrade zakonitih upravnih akata,
- postupanja po žalbama i sudske prakse,
- izrade i obrazlaganja propisa i internih akata.

Posebno planirati praktične obuke iz javnih nabavki, uključujući:

- upravljanje ugovorima,
- primjenu ZJN u složenim i EU projektima (PRAG).

Za lokalni nivo vlasti razviti posebne module kancelarijskog i arhivskog poslovanja, prilagođene realnim administrativnim kapacitetima.

#### 5. Preporuke u oblasti strateškog planiranja, projekata i EU integracija

Razviti modularne programe strateškog planiranja, uključujući:

- izradu i praćenje strategija,
- monitoring i evaluaciju,
- povezivanje strateških ciljeva sa SDGs i EU obavezama.

Uvrstiti obuke iz:

- upravljanja projektima,
- pripreme i implementacije EU projekata,
- finansijskog upravljanja projektima.
- Diferencirati sadržaje prema nivou vlasti (federalni, kantonalni, lokalni).

#### 6. Preporuke u oblasti transparentnosti, etike i zaštite podataka

Uvesti praktične obuke iz zaštite ličnih podataka, sa fokusom na:

- ulogu rukovodilaca u osiguranju usklađenosti,
- balans transparentnosti i zaštite privatnosti.

Nastaviti edukacije iz profesionalne etike, integriteta i odgovornosti rukovodećih državnih službenika.

#### 7. Organizacione i metodološke preporuke (horizontalne)

### Preporuke-općenito

- Zadržati kombinovani (hibridni) model obuka kao dominantan oblik izvođenja.
- Planirati ponavljanje najtraženijih tema u više termina tokom godine.
- Razvijati in-house i regionalne programe za lokalni nivo radi povećanja učešća.
- Uspostaviti jači sistem praćenja i evaluacije efekata obuka, s naglaskom na primjenjivost stečenih znanja.

## Prilog 1 – Spisak organa državne službe koji su učestvovali u anketi, po nivoima vlasti

U nastavku je dat pregled organa državne službe koji su uzeli učešće u anketi o potrebama za stručnim usavršavanjem za 2026. godinu, razvrstan po nivoima vlasti i poredan abecednim redom.

### Federacija BiH

| Redni broj | Naziv organa državne službe                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine                                              |
| 2          | Arhiv Federacije                                                                                       |
| 3          | F MUP- Federalna uprava policije                                                                       |
| 4          | Federalno ministarstvo za pitanja boraca i invalida odbrambeno-oslobodilačkog rata                     |
| 5          | Federalni agromediteranski zavod Mostar                                                                |
| 6          | Federalni hidrometeorološki zavod                                                                      |
| 7          | Federalni zavod za agropedologiju                                                                      |
| 8          | Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije                                                |
| 9          | Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke                                                             |
| 10         | Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva                                         |
| 11         | Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta                                                  |
| 12         | Federalno ministarstvo trgovine                                                                        |
| 13         | Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova                                                             |
| 14         | Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova - Federalno ministarstvo unutarnjih poslova                 |
| 15         | Kazneno popravni zavod poluotvorenog tipa Orašje                                                       |
| 16         | Kazneno-popravni zavod zatvorenog tipa Zenica                                                          |
| 17         | N/a                                                                                                    |
| 18         | Odgojno-popravni dom u Orašju                                                                          |
| 19         | Parlament Federacije BiH - Stručna služba Doma naroda                                                  |
| 20         | Porezna uprava Federacije BiH - Središnji ured                                                         |
| 21         | Služba za zajedničke poslove organa i tijela Federacije Bosne i Hercegovine                            |
| 22         | Ured predsjednice F BiH                                                                                |
| 23         | Ured premijera/predsjednika Vlade i Uredi dva zamjenika premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine |
| 24         | Zastupnički dom-Parlament Federacije BiH                                                               |

### Grad / Općina

| Redni broj | Naziv organa državne službe |
|------------|-----------------------------|
| 1          | Agencija "Stari grad"       |
| 2          | Grad Bihać                  |
| 3          | Grad Goražde                |
| 4          | Grad Gradačac               |
| 5          | Grad Livno                  |

|           |                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------|
| <b>6</b>  | Grad Lukavac                                          |
| <b>7</b>  | Grad Sarajevo                                         |
| <b>8</b>  | Grad Srebrenik                                        |
| <b>9</b>  | Grad Stolac                                           |
| <b>10</b> | Grad Visoko                                           |
| <b>11</b> | Grad Zenica                                           |
| <b>12</b> | Grad Živinice                                         |
| <b>13</b> | Jedinstveni općinski organ uprave, Općine Sanski Most |
| <b>14</b> | Jedinstveni gradski organ uprave Grad Cazin           |
| <b>15</b> | Općina Doboj Jug                                      |
| <b>16</b> | Općina Foča                                           |
| <b>17</b> | Općina Kreševo                                        |
| <b>18</b> | Općina Vareš                                          |
| <b>19</b> | Općina Trnovo                                         |
| <b>20</b> | Općinski sud u Čapljini                               |
| <b>21</b> | Općina Centar Sarajevo                                |
| <b>22</b> | Općina Donji Vakuf                                    |
| <b>23</b> | Općina Fojnica                                        |
| <b>24</b> | Općina Gornji Vakuf-Uskoplje                          |
| <b>25</b> | Općina Ilidža                                         |
| <b>26</b> | Općina Ilijaš                                         |
| <b>27</b> | Općina Kakanj                                         |
| <b>28</b> | Općina Kiseljak                                       |
| <b>29</b> | Općina Odžak                                          |
| <b>30</b> | Općina Sapna                                          |
| <b>31</b> | Općina Tomislavgrad                                   |
| <b>32</b> | Općina Travnik                                        |
| <b>33</b> | Općina Vitez                                          |
| <b>34</b> | Općina Vogošća                                        |
| <b>35</b> | Općina Čitluk                                         |
| <b>36</b> | Općina Žepče                                          |
| <b>37</b> | Općinski organ uprave Općine Bužim                    |
| <b>38</b> | Općinski sud u Kiseljaku                              |
| <b>39</b> | Opština Bosansko Grahovo                              |
| <b>40</b> | Stručna služba za poslove Općinskog vijeća            |
| <b>41</b> | Gradski organ uprave Grad Cazin                       |
| <b>42</b> | Općina Banovići                                       |
| <b>43</b> | Općinski sud u Travniku                               |
| <b>44</b> | Općinski sud u Visokom                                |
| <b>45</b> | Općinski sud u Sarajevu                               |

## Kanton

| Redni broj | Naziv organa državne službe                                                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | Arhiv Bosansko-podrinjskog kantona Goražde                                                                        |
| 2          | Direkcija robnih rezervi Bosansko-podrinjskog kantona Goražde                                                     |
| 3          | Kantonalna direkcija za puteve SBK                                                                                |
| 4          | Kantonalna uprava civilne zaštite                                                                                 |
| 5          | Kantonalna uprava civilne zaštite Kantona Sarajevo                                                                |
| 6          | Kantonalna uprava za geodetske i imovinskopravne poslove                                                          |
| 7          | Kantonalna uprava za inspekcijske poslove KS                                                                      |
| 8          | Kantonalna uprava za inspekcijske poslove USK-a                                                                   |
| 9          | Kantonalna uprava za šumarstvo Srednjobosanskog kantona/Kantona Središnja Bosna                                   |
| 10         | Kantonalna uprava za šumarstvo USK                                                                                |
| 11         | Kantonalni Zavod za pružanje besplatne pravne pomoći Sarajevo                                                     |
| 12         | Kantonalni sud u Mostaru                                                                                          |
| 13         | Kantonalni zavod za pravnu pomoć Zenica                                                                           |
| 14         | Kantonalni zavod za prostorno uređenje i planiranje                                                               |
| 15         | Kantonalni zavod za urbanizam, prostorno planiranje i zaštitu kulturno-historijskog naslijeđa                     |
| 16         | Kantonalno pravobranilaštvo Zenica                                                                                |
| 17         | MRSRI KS                                                                                                          |
| 18         | MUP K 10                                                                                                          |
| 19         | MUP KS, Uprava policije, Policijska uprava Hadžići i Trnovo                                                       |
| 20         | MUP Kantona Sarajevo                                                                                              |
| 21         | MUP ZDK                                                                                                           |
| 22         | Ministarstvo financija                                                                                            |
| 23         | Ministarstvo financija Hercegbosanske županije                                                                    |
| 24         | Ministarstvo finansija                                                                                            |
| 25         | Ministarstvo finansija Unsko-sanskog kantona                                                                      |
| 26         | Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva                                                              |
| 27         | Ministarstvo pravde i uprave                                                                                      |
| 28         | Ministarstvo privrede                                                                                             |
| 29         | Ministarstvo privrede Kantona Sarajevo                                                                            |
| 30         | Ministarstvo privrede Tuzlanskog kantona                                                                          |
| 31         | Ministarstvo saobraćaja KS-Direkcija za puteve                                                                    |
| 32         | Ministarstvo trgovine, turizma i zaštite okoliša HNK                                                              |
| 33         | Ministarstvo unutrašnjih poslova Hercegovačko-neretvanskog kantona                                                |
| 34         | Ministarstvo unutrašnjih poslova KS                                                                               |
| 35         | Ministarstvo za boračka pitanja Tuzlanskog kantona                                                                |
| 36         | Ministarstvo za građenje, prostorno uređenje i zaštitu okoliša                                                    |
| 37         | Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Zeničko-dobojskog kantona                                     |
| 38         | Ministarstvo za pravosuđe i upravu Zeničko-dobojskog kantona                                                      |
| 39         | Ministarstvo za socijalnu politiku, zdravstvo, raseljena lica i izbjeglice Bosansko - podrinjskog kantona Goražde |

|    |                                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | Ministarstvo za unutrašnje poslove Bosansko-podrinjskog kantona Goražde                               |
| 41 | Ministarstvo zdravstva, rada i socijalne politike USK                                                 |
| 42 | Pedagoški zavod Mostar                                                                                |
| 43 | Poljoprivredni zavod Unsko-sanskog kantona                                                            |
| 44 | Služba Skupštine TK                                                                                   |
| 45 | Služba Skupštine Unsko - sanskog kantona                                                              |
| 46 | Stručna služba Skupštine HBŽ                                                                          |
| 47 | Stručna služba Skupštine ZDK                                                                          |
| 48 | Stručna služba Vlade Kantona Sarajevo                                                                 |
| 49 | Stručna služba Vlade Zeničko-dobojskog kantona                                                        |
| 50 | Uprava policije Ministarstva unutrašnjih poslova Unsko-sanskog kantona                                |
| 51 | Ured Vlade Unsko-sanskog kantona                                                                      |
| 52 | Ured premijera Tuzlanskog kantona                                                                     |
| 53 | Ured za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom Tuzlanskog kantona                            |
| 54 | Ured za europske integracije, fondove, odnose s javnošću i kvalitetu prema međunarodnom standardu SBK |
| 55 | Ured za zajedničke poslove kantonalnih organa                                                         |
| 56 | Ured za zajedničke poslove kantonalnih organa TK-a                                                    |
| 57 | Ured za zakonodavstvo                                                                                 |
| 58 | Ured za zakonodavstvo Vlade Tuzlanskog kantona                                                        |
| 59 | Zavod za zaštitu kulturno - povijesne baštine/istorijskog nasljeđa HNŽ-K                              |
| 60 | Županijsko javno pravobraniteljstvo HNŽ                                                               |
| 61 | Ministarstvo unutarnjih poslova Županije Posavske                                                     |
| 62 | Ministarstvo zdravstva i socijalne politike Županije Posavske                                         |
| 63 | Ministarstvo pravosuđa i uprave Županije Zapadnohercegovačke                                          |
| 64 | Ministarstvo zdravstva, rada i socijalne skrbi Županije Zapadnohercegovačke                           |
| 65 | Ured predsjednika Vlade Županije Zapadnohercegovačke                                                  |
| 66 | Županijska uprava civilne zaštite                                                                     |
| 67 | Županijska uprava za inspekcijske poslove                                                             |