



## **IZVJEŠTAJ O ANALIZI POTREBA ZA OBUKOM JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE**

**Avgust/kolovoz 2015. godine**

## Sadržaj

Predgovor .....	4
Korištene skraćenice .....	5
UVOD .....	6
O sistemu obuke za jedinice lokalne samouprave .....	6
Sažetak .....	7
Svrha i ciljevi analize potreba za obukom .....	10
Ciljne grupe.....	10
Istraživački uzorak .....	10
Metodologija za provođenje analize potreba za obukom .....	11
Priprema za APO.....	12
Provođenje ankete i obrada podataka.....	15
Priprema izvještaja o APO .....	15
PREGLED SAZNANJA .....	16
Stavovi odabranih načelnika općina i gradonačelnika u vezi s obukom .....	16
Zadovoljstvo radom uprave i ograničenja u radu.....	16
Osvrt na ponuđene opće i specifične teme za obuku .....	17
Prioritetne obuke za (grado)načelnike .....	17
Najpogodniji formati obuke .....	18
Zadovoljstvo postojećim sistemom obuke za JLS.....	18
Moguća unapređenja sistema obuke za JLS.....	18
Opće informacije o anketiranim JLS .....	18
Opći podaci o anketiranim gradovima/općinama .....	19
Struktura zaposlenih u anketiranim JLS .....	19
Odnos gradske/općinske uprave i kontakt osoba za obuku prema obuci .....	20
Godišnji plan obuke.....	20
Interna obuka .....	20
Učešće na komercijalnim obukama.....	21
Obuka koja se organizira kroz sistem obuke za JLS .....	21
Godišnji program obuke za JLS.....	21
Trenutno raspoložive mogućnosti za obuku .....	22
Korištenje elektronskih kurseva ADS-a.....	22
Unapređenje postojećeg sistema obuke.....	23

Finansiranje sistema obuke za JLS .....	24
Prioritetne teme za obuku zaposlenih .....	25
Opći podaci o anketiranim službama .....	25
Nadležnosti anketiranih službi .....	27
Teme za obuku od interesa za zaposlene službenike .....	28
Prioritetne teme za obuku iz zajedničkog sadržaja .....	28
Prioritetne teme za obuku iz nadležnosti pojedinačnih službi .....	34
Prioritetne teme za obuku vijećnika i tajnika GV/OV .....	45
Ciljna grupa za anketiranje .....	45
Nalazi fokus grupa sa vijećnicima i tajnicima .....	45
Opće teme za obuku od interesa za vijećnike i tajnike .....	46
Dodatne opće teme obuke od interesa za vijećnike i tajnike .....	46
Teme za obuku u okviru ključnih aspekata iz nadležnosti gradskih/općinskih vijeća .....	49
ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....	51
Stavovi o obuci .....	51
Najpogodniji formati obuke .....	52
Prioritetne teme za obuku .....	52
Prioritetne teme za obuku (grado)načelnika .....	52
Prioritetne teme obuke za zaposlene službenike.....	53
Prioritetne teme obuke za vijećnike i tajnike .....	56
Prioritetne opće teme za obuku vijećnika i tajnika .....	56
Prioritetne teme za obuku vijećnika i tajnika iz nadležnosti općinskih i gradskih vijeća .....	56
ANEKSI .....	57
Aneks 1: Usporedni pregled prioriteta u FBiH i RS .....	57
Aneks 2: Anketni upitnici.....	62
Aneks 3: Lista JLS koje su popunile anketne upitnike .....	74

## Predgovor

Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine uspostavljen je 2012. godine, nakon usvajanja Strategije obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave 2011.-2015. godine. U periodu nakon usvajanja Strategije uspostavljene su sljedeće strukture sistema: Koordinacijsko tijelo za obuku JLS FBiH; Jedinica za obuku zaposlenih unutar Agencije za državnu službu FBiH; Jedinica za obuku izabраних званиčnika unutar Saveza općina i gradova FBiH; regionalni lokaliteti za obuku u Tuzli, Bosanskom Petrovcu, Vitezu, Tomislavgradu i na Ilidži, a skoro sve jedinice lokalne samouprave imenovale su kontakt osobe za obuku. U skladu sa ciljevima koje je postavila Strategija usvojen je niz pravnih akata u oblasti osiguranja kvaliteta obuke i izbora trenera, unaprijeđene funkcije upravljanja ljudskim resursima, te razvijen i izveden veliki broj praktičnih programa obuke.

Sistem je tokom ovog petogodišnjeg perioda postao prepoznatljiv i prihvaćen mehanizam za kontinuirano usavršavanje državnih službenika, namještenika i izabраних званиčnika u jedinicama lokalne samouprave. Evaluacija nivoa provedbe Strategije, finalizirana u maju 2015. godine, konstatirala je pozitivan napredak u provedbi Strategije, i to na svakom operativnom cilju. Međutim, i evaluacija i sami akteri sistema obuke saglasni su da su stalno jačanje sistema, unapređenje kvaliteta obuke i stalno osiguravanje njegove praktičnosti zadaci i za naredni strateški period.

Imajući na umu da period provedbe strategije završava ove godine, Koordinacijsko tijelo za obuku JLS FBiH odlučilo je pristupiti izradi strategije za period 2016.-2020. godine, a uz tehničku, savjetodavnu i finansijsku podršku projekta Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, koji realizira Razvojni program Ujedinjenih naroda, a primarno finansira Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju.

S ciljem što preciznijeg definiranja strateških ciljeva za naredni period, posebno onih u vezi s osiguranjem prioritetnih programa obuke i izgradnjom kapaciteta jedinica lokalne samouprave, pokrenut je proces analize potreba za obukom.

Osim utvrđivanja potreba za obukom i prioritetnih tema, analiza je imala za cilj utvrditi i odnos ciljnih grupa prema sistemu obuke, prostor za moguća unapređenja sistema te iz različitih uglova sagledati ključne probleme i prioritetne teme u okviru nadležnosti jedinica lokalne samouprave koje će postati sastavni dio nove Strategije za period 2016.-2020. godine. U toku procesa osigurano je maksimalno sudjelovanje zainteresiranih strana od lokalnog do nivoa entiteta, a za razliku od prethodne analize, ovaj put ispitivane su i potrebe za obukom izabраних званиčnika.

Nadamo se da će nalazi analize, praćeni komentarima i preporukama, olakšati integraciju ključnih poruka krajnjih korisnika u sadržaj buduće Strategije obuke za period 2016.-2020. godine i doprinijeti daljem razvoju dinamičnog sistema obuke zasnovanog na njihovim zahtjevima.

## Korištene skraćenice

ADSFBiH – Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine

ADU RS – Agencija za državnu upravu Republike Srpske

APO – analiza potreba za obukom

BiH – Bosna i Hercegovina

CZ – civilna zaštita

EU – Evropska unija

FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine

GIZ - Njemačka agencija za međunarodnu saradnju (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

GPS – Globalni sistem za pozicioniranje (Global Positioning System)

GIS – geografski informacijski sistem (Geographic Information System)

GV/OV – gradsko/općinsko vijeće

IPA – Instrument za pretprijetnu pomoć EU (Instrument for Pre-Accession Assistance)

JLS – jedinice lokalne samouprave

JPP – javno-privatno partnerstvo

LER – lokalni ekonomski razvoj

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

MULSRS – Ministarstvo uprave i lokalne samouprave Republike Srpske

OCD – organizacije civilnog društva

RS – Republika Srpska

SDC – Švicarska agencija za razvoj i saradnju (Swiss Agency for Development and Cooperation)

SIDA – Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (Swedish International Development Cooperation)

SOGFBiH – Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine

SOGRS – Savez opština i gradova Republike Srpske

UNDP – Razvojni program Ujedinjenih naroda (United Nations Development Program)

USAID – Agencija za međunarodnu saradnju Sjedinjenih Američkih Država (United States Agency for International Development)

## UVOD

### O sistemu obuke za jedinice lokalne samouprave

Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave uspostavljen je kao mehanizam za stručno usavršavanje zaposlenika i izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave u skladu sa njihovim potrebama za obukom. Sveobuhvatni cilj sistema je unapređenje rada jedinica lokalne samouprave, a putem osiguranja praktičnih obuka usmjerenih na razvoj specifičnih znanja i vještina.

Od 2009. godine podršku razvoju sistema obuke pruža Razvojni program Ujedinjenih naroda (UNDP) u okviru projekta Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, koji primarno finansira Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (SIDA), a u saradnji sa Federalnim ministarstvom pravde, Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine i Savezom općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine. Nakon uspostavljanja sistema, institucije u Federaciji BiH postepeno su preuzele funkcije upravljanja sistemom obuke, organizaciju ključnih aktivnosti i upravljanje godišnjim ciklusom obuke.

Rad sistema obuke u FBiH prati i usmjerava Koordinacijsko tijelo za obuku, u čijem sastavu su predstavnici Ministarstva pravde, Agencije i Saveza. U Agenciji i Savezu uspostavljene su jedinice za obuku za potrebe realizacije godišnjih ciklusa obuke, prvenstveno u skladu sa Strategijom i godišnjim planovima koje usvaja Koordinacijsko tijelo.

Navedene institucije sarađuju sa Ministarstvom uprave i lokalne samouprave Republike Srpske i Savezom opština i gradova Republike Srpske, koji su zaduženi za koordinaciju obuke zaposlenika i izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave u tom entitetu.

U saradnji sa jedinicama lokalne samouprave uspostavljeno je sljedećih pet regionalnih lokaliteta za obuku s ciljem približavanja obuke korisnicima i smanjenja logističkih troškova: Bosanski Petrovac, Ilidža (zamijenjena Sarajevom), Vitez, Tomislavgrad i Tuzla.

Skoro sve jedinice lokalne samouprave imenovale su kontakt osobe za obuku, čiji zadatak je koordinacija aktivnosti jedinica za obuku i jedinica lokalne samouprave, a prvenstveno pri izboru sudionika obuke.

Sistem obuke, osim klasičnih programa obuke koji se izvode u regionalnim lokalitetima, nudi i nekoliko elektronskih kurseva, koji su dostupni svim državnim službenicima, namještenicima i izabranim zvaničnicima putem web portala Agencije i Saveza.

Trenutno je dostupna obuka za jedinice lokalne samouprave besplatna jer je finansirana iz sredstava UNDP-a i budžeta FBiH, pri čemu jedinice lokalne samouprave snose troškove prevoza i smještaja za svoje službenike i vijećnike. Kako bi se osigurala održivost i dalji razvoj sistema obuke, u narednom periodu predviđeno je i sudjelovanje jedinica lokalne samouprave u njegovom finansiranju.

Paralelno sa uspostavljanjem struktura sistema obuke i odgovarajućeg pravnog okvira, jedna od prioritetnih intervencija je i izgradnja kapaciteta u upravljanju ljudskim resursima na lokalnom nivou. U svim navedenim procesima UNDP će nastaviti sa tehničkom, finansijskom i savjetodavnom podrškom do kraja 2015. godine.

## Sažetak

Analiza potreba za obukom (APO) provedena je u Federaciji BiH od januara/siječnja do avgusta/kolovoza 2015. godine. Za ciljeve je imala:

- a) utvrđivanje stavova gradonačelnika/načelnika općina i kontakt osoba za obuku u vez s obukom i sistemom obuke za jedinice lokalne samouprave;
- b) razumijevanje i utvrđivanje nedostataka u pogledu općih i specifičnih znanja, vještina i kompetencija zaposlenika i izabranih zvaničnika u JLS u BiH;
- c) osiguranje detaljnih informacija u vezi s potrebama za obukom JLS, u skladu s njihovim nadležnostima i odgovornostima;
- d) definiranje preporuka u pogledu potreba za obukom i stručnim usavršavanjem JLS u BiH, a prema definiranim prioritetnim oblastima, uz osiguranje pouzdanih i objektivnih empirijskih informacija za pripremu Strategije obuke, programa obuke, te za dalji razvoj sistema obuke za JLS.

Priprema za proces analize potreba za obukom (APO) uključila je konsultacije sa rukovoditeljima srednjeg nivoa u općinskim/gradskim organima uprave, sa izabranim zvaničnicima, tajnicima gradskih i općinskih vijeća (GV/OV), vijećnicima, kao i sa predstavnicima viših nivoa vlasti i pravosuđa, te međunarodnih organizacija, kako bi se iz različitih uglova sagledali problemi i izazovi u funkcioniranju JLS i utvrdili prijedlozi oblasti i tema za obuku. U pripremnjoj fazi također su obavljani i strukturirani intervjui sa 7 gradonačelnika i načelnika općina u FBiH.

Anketi se odazvalo 57 gradonačelnika i načelnika općina, najmanje 1.922 službenika zaposlena u službama JLS, te više od 300 vijećnika<sup>1</sup> i 36 tajnica općinskih/gradskih vijeća. Anketa je obavljena putem tri vrste anketnih upitnika u cilju sagledavanja stavova o obuci, najpogodnijih formata izvođenja i prioritetnih tema obuke za zaposlenike i za izabrane zvaničnike.

Rezultati pokazuju da su JLS prilično dobro upoznate sa katalogom i sa temama obuke u okviru godišnjeg programa obuke za JLS koji priprema Agencija za državnu službu FBiH i da najveći dio njih upućuje svoje zaposlene na ove obuke. Postoji i zadovoljstvo trenutno raspoloživim mogućnostima za obuku koje se nude kroz sistem obuke za JLS, kao i stav da sistem pruža mogućnost za kvalitetnu i sistemsku obuku državnih službenika u JLS, bez većih materijalnih izdataka za same općinske/gradske organe uprave, što ide i u pravcu stvaranja uprave po mjeri građana.

Iako je povećan broj JLS koje pripremaju i provode godišnje planove obuke za zaposlene u odnosu na prethodnu APO, gotovo polovina anketiranih JLS, posebno onih manje razvijenih, i dalje nema donesene planove obuke. Pored obuka koje se organiziraju u okviru sistema obuke, manji dio anketiranih JLS provodi i interne obuke, uz čestu praksu angažiranja komercijalnih izvođača. Odnedavno JLS imaju na raspolaganju i elektronske kurseve za zaposlene u okviru portala Agencije za državnu službu, s tim da je broj onih koje ovu mogućnost koriste još uvijek mali.

U JLS u FBiH postoji solidna spremnost da se finansijski podrži sistem obuke, ukoliko isti podrže i ostale JLS, što je mogućnost koju treba imati u vidu u narednom strateškom periodu.

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

Najpogodniji formati obuke uključuju radionice podijeljene u dva dana u blizini radnog mjesta ili na radnom mjestu, kao i organiziranje programa obuke koji kombiniraju metode predavanja, radionica, elektronskog učenja na daljinu i studijskih posjeta, uz mogućnost razmjene mišljenja i dobrih praksi

---

<sup>1</sup>Nisu sve anketirane JLS dostavile podatak o tačnom broju službenika i vijećnika koji su sudjelovali u anketi, zbog čega se pretpostavlja da je stvarni broj ispitanika veći.

sa drugim sredinama. Prostorije Agencije za državnu službu smatraju se kao najpogodnija lokacija za izvođenje programa obuke koja se organizira izvan radnog mjesta.

Kod anketiranih načelnika općina i gradonačelnika prioritetne teme za obuku u oblasti privrede i lokalnog razvoja obuhvataju: međuopćinsku saradnju, javno-privatna partnerstva, unapređenje poslovnog okruženja, te osnove lokalnog ekonomskog razvoja (LER) i strateško planiranje. U teme iz oblasti menadžmenta ubrojane su: upravljanje općinskom/gradskom imovinom, upravljanje javnim ustanovama i javnim preduzećima, upravljanje porezima, prihodima i rashodima, koncept novog javnog menadžmenta, upravljanje ljudskim resursima, efikasna unutrašnja organizacija rada, dobra i odgovorna uprava kao servis građana i timski rad. Od ostalih tema za koje su zainteresirani anketirani gradonačelnici izdvajaju se: prevencija i suzbijanje korupcije, zakonski propisi iz djelokruga prostornog uređenja, poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša, te unapređenje sigurnosti saobraćaja.

**Prioritetne teme za zaposlenike uključuju:**

**a) Prioritetne teme iz zajedničkog sadržaja**

- Lokalna demokratija (*Prevencija i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi; Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka* – posebno za izrazito nerazvijene i male JLS; *Osnove lokalne demokratije* – posebno za službe nadležne za CZ);
- Komunikacija i odnosi s javnošću (*Poslovna komunikacija – interna, eksterna i sa strankama; Odnosi s javnošću; Krizna komunikacija*);
- Organizacija rada i menadžment (*Efikasna unutrašnja organizacija rada; Timski rad; Dobra i odgovorna uprava kao servis građana; Upravljanje ljudskim resursima; Uredsko poslovanje* – posebno za male JLS);
- Upravljanje projektima (*Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte* – posebno za male, srednje i veće JLS; *Upravljanje projektnim ciklusom* – posebno za velike JLS);
- Informacijske tehnologije i e-uprava (*Informacijske tehnologije – e-mail, MS Office, Internet, grafički i foto programi; Elektronska uprava – e-uprava* – posebno za nedovoljno razvijene JLS);
- Primjena zakonskih propisa – odgovori na praktična pitanja (*Primjena Zakona o upravnom postupku; Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki* – posebno za izrazito nerazvijene općine; *Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i spašavanja* – samo za službe nadležne za CZ).

**b) Prioritetne teme po funkcionalnim nadležnostima**

- Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam (*Primjena Zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju* – posebno za velike JLS; *Primjena Zakona o stvarnim pravima* – posebno za male, srednje i veće JLS; *Prostorno planiranje i primjena GIS-a; Primjena zakona o koncesijama* – samo za službe opće uprave i društvenih djelatnosti);
- Stambeno-komunalni poslovi (*Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja kanalizacije i komunalnim preduzećima; Upravljanje otpadom; Obuka AUTOCAD, MAP, MAP – INFO; Unapređenje sigurnosti saobraćaja* – jedino za velike JLS);
- Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita životne sredine (*Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj; Primjena zakonskog okvira iz oblasti zaštite okoliša iz perspektive JLS; Energetska efikasnost* – posebno za razvijenije JLS)
- Civilna zaštita (*Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ* – posebno za velike JLS; *Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća* – posebno za razvijenije JLS; *Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite* – posebno za manje i manje razvijene JLS);
- Društvene djelatnosti, uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica (*Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite; Primjena zakonskih propisa iz*



*oblasti kulture i sporta u JLS – posebno za razvijene JLS; Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i historijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje – odgovori na praktična pitanja);*

- Budžet i finansije (*Strateško planiranje i programsko budžetiranje; Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave – posebno za veće JLS; Planiranje i upravljanje kapitalnim investicijama; Analiza troškova i koristi);*
- Privreda, unapređenje poslovnog okruženja (*Unapređenje poslovnog okruženja – posebno za srednje, veće i velike JLS; Promocija investicijskih potencijala; Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima; Javno-privatno partnerstvo – posebno za velike JLS, kao i za službe nadležne za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske poslove, imovinsko-pravne poslove i urbanizam; Upravljanje javnim preduzećima – samo za male JLS);*
- Lokalni razvoj (*Upravljanje lokalnim razvojem; Kako operacionalizirati strateške dokumente – izrada, implementacija i praćenje akcijskih planova; Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja – posebno za male JLS, kao i za službe nadležne za društvene poslove; Instrumenti LER-a – teorija i praksa);*
- Opća uprava (*Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga; Primjena zakona o državljanstvu; Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika – posebno za izrazito nerazvijene JLS).*

**Prioritetne teme obuke za vijećnike i tajnike GV/OV obuhvataju:**

- a) Teme iz zajedničkog sadržaja** (*Uvod u lokalnu samoupravu - Lokalna uprava od A do Ž; Prevencija i suzbijanje korupcije; Orijentiranost prema korisnicima – JLS kao servis građana; Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću; Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za vijećnike; Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana);*
- b) Teme iz nadležnosti općinskih i gradskih vijeća** (*Upravljanje općinskim budžetom – priprema, izvršenje, rebalans; Upravljanje općinskom imovinom, s naglaskom na ulogu gradskih/općinskih vijeća; Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave; Osnove lokalnog ekonomskog razvoja; Izrada programa rada i praćenje izvršenja; Strateško planiranje i upravljanje, s naglaskom na ulogu gradskih/općinskih vijeća).*

Nalazi APO upućuju na pozitivno mišljenje JLS o sistemu obuke, a postoji i spremnost JLS da finansijski podrže sistem obuke. Također, postoji određena podudarnost između stavova zaposlenika i (grado)načelnika u pogledu elemenata sistema obuke koje je potrebno prioritarno unaprijediti. I jedni i drugi se slažu da više pažnje treba posvetiti praktičnim aspektima obuke, s tim da (grado)načelnici preferiraju uključivanje tehnika obuke na daljinu, kao dodatak na ostale metode obuke, čime bi se izbjeglo izostajanje s posla, a službenici bi istovremeno mogli izvršavati postojeća i usvajati nova znanja i vještine.

## Svrha i ciljevi analize potreba za obukom

Svrha APO je osiguranje objektivnih i obuhvatnih informacija o potrebama za obukom jedinica lokalne samouprave (općinskih službenika i izabranih zvaničnika) na osnovu procjene postojećih nedostataka u znanju i vještinama potrebnim za uspješno obavljanje njihovih dužnosti.

Identificirane potrebe poslužit će za definiranje prioritetnih programa obuke u okviru nove Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave 2016.-2020. godine, kroz koju će se nastojati dalje podržati sistemski i kontinuiran pristup jačanju kapaciteta organa lokalne samouprave i dati doprinos sveukupnom razvoju i boljem kvalitetu usluga za građane.

Specifični ciljevi APO uključuju:

- utvrđivanje stavova gradonačelnika/načelnika i kontakt osoba za obuku u vezi s obukom i sistemom obuke za jedinice lokalne samouprave;
- razumijevanje i utvrđivanje nedostataka u pogledu općih i specifičnih znanja, vještina i kompetencija zaposlenika i izabranih zvaničnika u JLS u BiH;
- osiguranje detaljnih informacija u vezi s potrebama za obukom JLS, imajući u vidu njihove nadležnosti i odgovornosti; te
- definiranje preporuka u pogledu potreba za obukom i stručnim usavršavanjem JLS, prema definiranim prioritetnim oblastima, uz osiguranje pouzdanih i objektivnih empirijskih informacija za pripremu Strategije obuke, programa obuke i dalji razvoj sistema za obuku za JLS.

## Ciljne grupe

Planirano je da APO obuhvati svih 80 JLS u FBiH, i to službenike JLS zadužene za provedbu osnovnih nadležnosti, kao i izabrane zvaničnike (gradonačelnike, načelnike i vijećnike).

Ciljna grupa u FBiH obuhvata:

- 80 gradonačelnika i načelnika općina,
- 7.313<sup>2</sup> gradskih i općinskih službenika,
- 1.834 vijećnika i 80 tajnika GV/OV.

Iz ankete su izuzeti zaposleni u pomoćnoj djelatnosti.

## Istraživački uzorak

Planirano je da istraživački uzorak obuhvati minimalno:

- $\frac{1}{4}$  od 80 općinskih načelnika i gradonačelnika u FBiH i kontakt osoba za obuku;
- $\frac{1}{4}$  zaposlenih u svakoj službi iz minimalno  $\frac{1}{4}$  jedinica lokalne samouprave; i
- $\frac{1}{4}$  općinskih i gradskih vijećnika iz minimalno  $\frac{1}{4}$  jedinica lokalne samouprave.

Planirano je da se u svakoj JLS putem zajedničkog odgovora na anketni upitnik izjasni odgovarajući broj zaposlenih po službi, uključujući i rukovoditelja, iskazujući tako potrebe za obukom na nivou službe u vezi s ključnim nadležnostima JLS. Pored rukovoditelja resornih službi, neophodno je bilo osigurati sudjelovanje minimalno  $\frac{1}{4}$  svih zaposlenih u datoj organizacijskoj jedinici, uz podjednako

---

<sup>2</sup>Odluka o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave Federacije Bosne i Hercegovine, *Službene novine Federacije BiH* broj 50/14.

sudjelovanje žena i muškaraca. Tamo gdje su u okviru službe postojale niže organizacijske jedinice (odsjeci) također je bilo potrebno osigurati prisustvo službenika ili konsultirati rukovoditelja odgovarajuće niže organizacijske jedinice.

Kada je riječ o potrebama za obukom u GV/OV, predsjedavajući vijeća, tajnici vijeća i vijećnici također su dali zajednički odgovor na anketni upitnik. Bilo je potrebno osigurati sudjelovanje minimalno ¼ vijećnika, uz podjednak broj žena i muškaraca gdje je to bilo moguće. Ovo praktično znači da su u manjim općinama, koje imaju 11-15 vijećnika, u anketiranju sudjelovali predsjedavajući GV/OV i 3 vijećnika, dok je u većim, koje imaju više od 25 vijećnika, uz predsjedavajućeg GV/OV bilo potrebno osigurati prisustvo još 7 vijećnika.

Od ukupnog broja od 80 jedinica lokalne samouprave, anketi se odazvalo:

- 57 načelnika i gradonačelnika;
- 350 službi iz 62 JLS;
- 36 općinskih/gradskih vijeća.

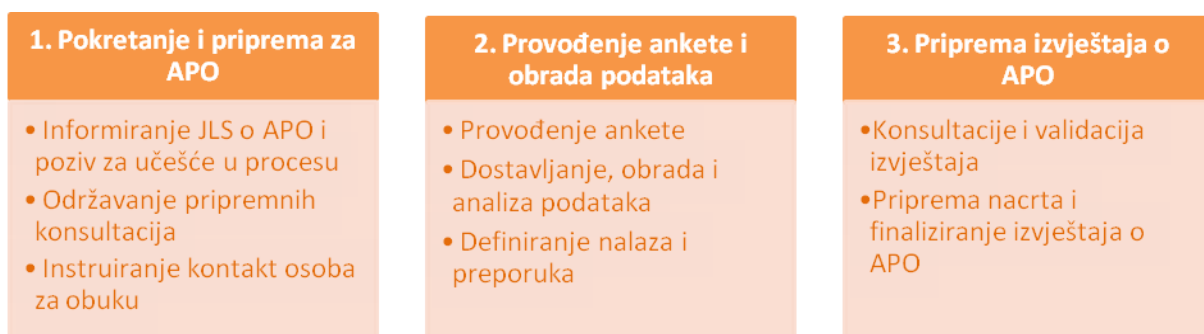
Kategorija ispitanika	Ciljna grupa	Istraživački uzorak (planirani)	Istraživački uzorak (realizirani)	Broj popunjenih upitnika
Gradonačelnici i načelnici općina	80	60 (75%)	57 (71%)	57
Zaposleni službenici	7.313	1.828 (25%)	1.922(26%)	350
Vijećnici	1.834	458 (25%)	320 (17,5%)	36
Tajnici	80	60 (75%)	36 (45%)	

Ukupan broj anketnih upitnika koji su popunjeni, prikupljeni i obrađeni u FBiH iznosi 443.

Realizirani istraživački uzorak može se smatrati reprezentativnim za dalje potrebe analize dobivenih podataka za sve anketirane grupe, osim vijećnika i tajnika. Preporučuje se da se u narednom strateškom periodu radi **na daljem unapređenju odnosa SOG-a i kontakt osoba za obuku, te na promoviranju važnosti obuke i APO među izabranim zvaničnicima.**

## Metodologija za provođenje analize potreba za obukom

APO je provedena između januara/siječnja i avgusta/kolovoza 2015. godine i sastojala se iz tri faze predstavljene na sljedećem šematskom prikazu.



Metodološki okvir za provođenje APO usaglasili su Koordinacijsko tijelo za obuku JLS u FBiH i UNDP, nakon čega su o procesu informirane jedinice lokalne samouprave. APO su koordinirale institucije sistema obuke: Agencija za državnu službu FBiH i Savez općina i gradova uz tehničku i stručnu pomoć UNDP-a i Agencije za saradnju, edukaciju i razvoj – ACED iz Banje Luke. Anketiranje u jedinicama lokalne samouprave provele su kontakt osobe za obuku službenika i izabranih zvaničnika.

## Priprema za APO

**Pokretanje i priprema za APO** uključila je pripremu efektivnih alata i instrukcija za provođenje analize.

**Konsultacije** u procesu pripreme za provođenje APO imale su za cilj sagledavanje problema i izazova s kojima se suočavaju službenici i izabrani zvaničnici u JLS te na osnovu njih određivanje odgovarajućih tema za obuku koje su ponuđene JLS u anketnom upitniku. Proces APO provoden je paralelno u oba entiteta, pa su s ciljem efikasnosti pojedini konsultativni procesi uključili službenike iz oba entiteta.

Konsultacije su provedene kroz:

- 8 tematskih fokus grupa sa rukovoditeljima srednjeg nivoa organiziranih po nadležnostima:
  1. Prostorno uređenje i urbanizam;
  2. Stambeno-komunalni poslovi, saobraćaj, zaštita okoliša;
  3. Socijalna i zdravstvena zaštita, boračko-invalidska zaštita, pitanja povratka, raseljenih osoba i izbjeglica;
  4. Društvene djelatnosti, obrazovanje, kultura i sport;
  5. Budžet i finansije;
  6. Privreda i lokalni razvoj;
  7. Opća uprava;
  8. Civilna zaštita.
- 2 fokus grupe sa izabranim zvaničnicima (vijećnicima tajnicima GV/OV);
- 2 okrugla stola sa predstavnicima viših nivoa vlasti i pravosuđa – predstavnici sudova i pravobranilaštava koji su upućeni u pitanja zbog kojih se JLS pojavljuju u sudskim sporovima ili koji imaju poteškoće kod registracije privrednih društava i javnih ustanova;
- 1 okrugli sto sa predstavnicima međunarodnih organizacija aktivnih u oblasti lokalne samouprave i lokalnog razvoja;
- strukturirani intervju sa odabranim gradonačelnicima i načelnicima općina.

U nastavku je dat tabelarni pregled osnovnih informacija sa održanih konsultativnih sastanaka.

Konsultacije sa predstavnicima JLS	Broj JLS	Broj sudionika
<b>Fokus grupe sa rukovoditeljima višeg nivoa</b>		
1. Prostorno planiranje	5	10
2. Stambeno-komunalni poslovi	3	6
3. Civilna zaštita	5	5
4. Zdravstvena i socijalna zaštita	4	7
5. Društvene djelatnosti	4	6

6. Budžet i finansije	5	6
7. Privreda i lokalni razvoj	5	6
8. Opća uprava	6	7
<b>Fokus grupa sa vijećnicima i tajnicima općinskih/gradskih vijeća</b>	7	12
<b>Intervjui sa načelnicima i gradonačelnicima</b> (Čapljina, Gradačac, Ilidža, Mostar, Tomislavgrad, Visoko, Vogošća)	7	7
<b>Ukupno</b>	<b>36 JLS<sup>3</sup></b>	<b>71 sudionik</b>

Konsultacije sa predstavnicima viših organa vlasti i međunarodnih organizacija	Sudionici	Broj institucija	Broj sudionika
1. Okrugli sto sa predstavnicima organa uprave višeg nivoa i predstavnicima organa pravosuđa	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zavod za javnu upravu FBiH</li> <li>Ministarstvo pravde FBiH</li> <li>Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave Hercegovačko-neretvanskog kantona</li> <li>Ministarstvo pravosuđa i uprave Kantona 10</li> <li>Ministarstvo pravosuđa Bosansko-podrinjskog kantona</li> <li>Općinski sud Sarajevo</li> <li>Ministarstvo okoliša i turizma FBiH</li> </ol>	7	7
2. Konsultacije sa predstavnicima međunarodnih organizacija	<ol style="list-style-type: none"> <li>SDC (Swiss Agency for Development and Cooperation) – Švicarska agencija za razvoj i saradnju</li> <li>SIDA (Swedish International Development Cooperation) – Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju</li> <li>USAID (United States Agency for International Development) – Agencija za međunarodnu saradnju Sjedinjenih Američkih Država, GOLD projekt,</li> <li>GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) – Njemačka agencija za međunarodnu saradnju</li> </ol>	4	4

<sup>3</sup> Radi se o 36 različitih općina i gradova. Ukupan broj je manji od prostog zbira navedenog za svaku od fokus grupa, jer su u pojedinim aktivnostima sudjelovali predstavnici istih JLS.

Konsultacije su omogućile i validaciju metodologije za provođenje analize. Informacije dobivene u okviru konsultativnog procesa pripreme za APO opredijelile su strukturu i sadržaj samih anketnih upitnika. Upitnici su pripremljeni tako da obuhvataju teme opisane u istraživačkom cilju. Kroz konsultacije su potvrđena **tri anketna upitnika** (sa zatvorenim pitanjima, kao i sa jednim dijelom otvorenih pitanja):

- anketni upitnik za općinske načelnike i gradonačelnike,
- anketni upitnik za zaposlene u općinskim službama,
- anketni upitnik za općinske vijećnike i tajnice.

**Anketni upitnik za općinske načelnike i gradonačelnike** sastojao se iz dva dijela. U prvom dijelu obuhvaćene su opće informacije o JLS, i to informacije o nivou razvijenosti, broju stanovnika te broju i strukturi zaposlenih u organu uprave. Drugi dio upitnika uključio je informacije i stavove o odnosu JLS prema obuci, i to: postojanje godišnjeg plana obuke, organiziranje internih i plaćenih programa obuke, prisustvo programima obuke koji se organiziraju kroz sistem obuke, upoznatost sa katalogom sistema obuke, ocjenu raspoloživih mogućnosti obuke, spremnost na finansiranje i prioriteta unapređenja u postojećem sistemu obuke.

U prvom, općem dijelu **anketni upitnik za službenike** uključio je informacije o organizacijskoj jedinici – službi koja je popunjavala upitnik, strukturi zaposlenih u službi, broju ispitanika iz službe koji su sudjelovali u popunjavanju upitnika i područjima nadležnosti koje pokriva data služba. U drugom dijelu upitnik je uključio prioritizaciju tema iz zajedničkog sadržaja za zaposlene službenike u okviru 6 grupa tema, kao i informacije o dodatnim temama iz zajedničkog sadržaja, dok je u trećem dijelu uključena prioritizacija tema u nadležnosti pojedinačnih službi u skladu sa njihovim nadležnostima u okviru 9 grupa tema, uz informacije o dodatnim temama iz nadležnosti službi.

**Anketni upitnik za vijećnike i tajnike** u prvom je dijelu obuhvatio prioritizaciju tema iz općeg sadržaja, kao i dodatnih tema iz općeg sadržaja za vijećnike i tajnike GV/OV pojedinačno. U drugom dijelu prioritizirane su teme koje se bave ključnim aspektima iz nadležnosti vijeća, kao i dodatnim temama iz nadležnosti općinskih/gradskih vijećnika, odnosno tajnika općinskih/gradskih vijeća.

Upitnicima su se nastojale utvrditi prioritetne teme za obuku zaposlenih i izabranih zvaničnika, kao i stavovi i odnos JLS prema sistemu obuke i obuci uopće. Sva tri upitnika nalaze se u aneksu dokumenta.

U skladu sa pripremljenim anketnim upitnicima, primarni podaci su prikupljeni:

- anketiranjem općinskih načelnika i gradonačelnika;
- anketiranjem grupa službenika na nivou ključnih službi u okviru organa lokalne samouprave; i
- anketiranjem grupa odbornika i vijećnika.

**Orientacijski sastanci** organizirani su po regionalnim lokalitetima za obuku<sup>4</sup> u svrhu upoznavanja kontakt osoba za obuku s procesom, te s njihovim obavezama i odgovornostima u okviru provođenja APO. Ovom prilikom izvršeno je i **testiranje pripremljenih alata** (anketnih upitnika), uz istovremeno **instruiranje kontakt osoba za obuku**.

Organizirano je 5 orientacijskih sastanaka za kontakt osobe za obuku iz svih JLS u FBiH. Na ovaj način se osiguralo puno razumijevanje APO procesa, date su detaljne instrukcije u vezi s korištenjem pripremljenih alata i dogovoren je plan aktivnosti za popunjavanje i dostavljanje anketnih upitnika.

---

<sup>4</sup>Sarajevo, Mostar, Tuzla, Tomislavgrad, Bosanski Petrovac.

## Provođenje ankete i obrada podataka

**Provođenje ankete i obrada podataka** centralna su faza APO procesa.

U skladu s pripremljenim anketnim upitnicima, primarni podaci su prikupljeni:

- anketiranjem općinskih načelnika i gradonačelnika;
- anketiranjem grupa zaposlenika na nivou ključnih službi u okviru organa lokalne samouprave; i
- anketiranjem grupa vijećnika i tajnika GV/OV.

Prema instrukcijama dobivenim u prethodnom koraku, kontakt osobe za obuku u JLS pristupile su prikupljanju informacija o potrebama za obukom za zaposlenike preko njihovih službi, kao i potrebama za obukom za izabrane zvaničnike.

U toku provođenja ankete kontakt osobama je na raspolaganju bio *e-mail* na koji su se mogli javiti u slučaju bilo kakvih pitanja ili nejasnoća. Svega je jedna JLS iskoristila ovu mogućnost, što na posredan način ukazuje na kvalitet inicijalno obavljenih konsultacija i ostalih pripremnih radnji.

Manji broj nepravilno popunjenih upitnika koji su dostavljeni u roku vraćeni su matičnim JLS na doradu i ispravku, dok su pogrešno popunjeni upitnici pristigli nakon dogovorenog roka isključeni iz obrade.

Nakon prikupljanja podataka pristupilo se njihovoj **obradi i analizi** prema usaglašenoj metodologiji, što je uključilo:

- kontrolu kvaliteta popunjenih upitnika i informacija sadržanih u njima;
- unošenje prikupljenih podataka na osnovu provedene ankete u elektronsku bazu;
- statističku obradu kvantitativnih podataka;
- obradu kvalitativnih podataka korištenjem analitičke metode;
- pripremu tabela i grafikona.

Upitnici su statistički obrađeni korištenjem softverskih paketa IBM PSS Statistics 20 i Microsoft Excel 2007. Podaci su predstavljeni u obliku tabela i grafikona i praćeni odgovarajućim zaključcima i komentarima.

Izvršena je međusobna usporedba podataka i nalaza: (1) dobivenih kroz pripreme sastanke sa (2) podacima koji su rezultat intervjua sa odabranim načelnicima općina i gradonačelnicima, kao i (3) podacima dobivenim statističkom analizom obrađenih upitnika. Na ovaj način dobivena su saznanja o podudarnostima, ali i razlikama u stavovima u pogledu potreba za obukom kod različitih aktera (rukovoditelja JLS višeg nivoa, predstavnika vlasti i pravosuđa, predstavnika međunarodnih organizacija, općinskih načelnika i gradonačelnika, službenika zaposlenih u osnovnim organizacijskim jedinicama JLS – službama, te izabranih zvaničnika – odbornika i vijećnika).

## Priprema izvještaja o APO

**Nalazi i preporuke** provedene APO, te identificirani prioriteti za obuku JLS, konsolidirani su i potvrđeni na jednodnevnoj radionici sa predstavnicima institucija za obuku i MTS projektnim timom. Ove konsultacije osigurale su završne komentare i finaliziranje izvještaja o APO.

## PREGLED SAZNANJA

Pregled najvažnijih saznanja u procesu analize potreba za obukom i informacije za analizu dobivene su kroz:

- **konsultacije** (kroz fokus grupe i okrugle stolove) sa odabranim rukovoditeljima, tajnicima GV/OV, vijećnicima, institucijama višeg nivoa i međunarodnim organizacijama;
- **intervjue sa odabranim načelnicima općina i gradova;**
- **anketu načelnika općina i gradonačelnika i kontakt osoba za obuku;**
- **anketu zaposlenika JLS;**
- **anketu općinskih i gradskih vijećnika i tajnika vijeća.**

## Stavovi odabranih načelnika općina i gradonačelnika u vezi s obukom

U FBiH anketi se odazvalo ukupno 7 načelnika općina i gradonačelnika, i to iz: Čapljine, Gradačca, sa Ilidže, iz Mostara, Tomislavgrada, Visokog i Vogošće.

Upitnik, koji se nalazi u aneksu 2, sastojao se od 5 grupa pitanja, koja su obuhvatila sljedeću problematiku:

1. Zadovoljstvo radom gradske, odnosno općinske uprave i oblasti u kojima su moguća unapređenja;
2. Osvrt na ponuđene opće i specifične teme, te dodatne teme za obuku u smislu mogućeg unapređenja rada JLS;
3. Obuke koje mogu pomoći boljem obavljanju posla, imajući u vidu normativne novine ili reformske procese zbog kojih su potrebna nova i specifična znanja;
4. Najpogodniji formati za izvođenje obuke;
5. Zadovoljstvo učincima postojećeg sistema obuke za JLS i mogućnosti dodatnog unapređenja.

## Zadovoljstvo radom uprave i ograničenja u radu

Većina intervjuiranih (grado)načelnika zadovoljna je radom svoje gradske, odnosno općinske uprave. Jedan od (grado)načelnika nije se specifično izjasnio o ovom pitanju, a samo jedan nije u potpunosti zadovoljan radom svog lokalnog organa uprave.

Kao posebne probleme i ograničenja u radu koja negativno utiču na rad JLS, anketirani (grado)načelnici izdvajaju nesređenost imovinsko-pravnih odnosa, kao i kontradiktornost i kompleksnost određenih zakonskih propisa u domenu rada JLS.

Pored izraženog zadovoljstva radom svoje gradske/općinske uprave, većina intervjuiranih (grado)načelnika smatra da su moguća određena, pa čak i značajna unapređenja u njenom radu. Pri tome se navode sljedeće prioritete oblasti:

- primjena Evropske povelje o lokalnoj samoupravi,
- priprema projekata i apliciranje (prijava) na fondove EU,
- skraćivanje rokova za rješavanje zahtjeva građana,
- strateško planiranje,
- organizacija gradske/općinske uprave,
- procjena radnog učinka,
- infrastruktura i komunalne djelatnosti,
- poslovno okruženje.



### Osvrt na ponuđene opće i specifične teme za obuku

Niti jedan anketirani (grado)načelnik nije se negativno izrazio o predloženim općim i specifičnim temama za obuku službenika. Četiri (grado)načelnika smatraju da su predložene teme prihvatljive, interesantne i dobro odabrane, da odražavaju interese i potrebe JLS, kao i da se tematski podudaraju sa potrebama za unapređenje rada.

Postoji mišljenje da bi realizacija odabranih obuka u velikoj mjeri doprinijela unapređenju znanja i poboljšanju kvaliteta rada uposlenika JLS. Jedan od anketiranih (grado)načelnika naglašava i da su rukovoditelji službi iskazali snažan interes za obuku, te da bi pored rukovoditelja službi obukama trebalo da prisustvuju i šefovi odsjeka kao i uposlenici koji direktno rade na poslovima koji su u vezi s odabranim temama.

Kao prioritete za obuku službenika (grado)načelnici izdvajaju sljedeće teme:

- nomotehnika – izrada pravnih propisa (npr. iz djelokruga prostornog uređenja, upravljanja općinskim budžetom);
- efikasnija naplata komunalnih usluga (reforma postojećih zakonodavnih i sudskih praksi);
- JPP i pojednostavljenje procedura za realizaciju javno-privatnog partnerstva;
- saradnja s višim nivoima vlasti, uz preuzimanje veće odgovornosti viših organa prema JLS u pogledu realizacije svojih odluka;
- tehnike rukovođenja;
- trezorsko poslovanje.

Od tema za izabrane zvaničnike (vijećnike), kao posebno interesantna istaknuta je *priprema i podnošenje amandmana*.

### Prioritetne obuke za (grado)načelnike

Anketirani načelnici općina i gradonačelnici su kao prioritetne za vlastitu obuku izdvojili sljedeće teme:

- međuopćinska saradnja,
- javno-privatno partnerstvo (JPP),
- privreda i unapređenje poslovnog okruženja,
- osnove lokalnog razvoja i strateško planiranje,
- upravljanje općinskom/gradskom imovinom,
- upravljanje javnim ustanovama i javnim preduzećima,
- upravljanje porezima, prihodima i rashodima,
- koncept novog javnog menadžmenta,
- upravljanje ljudskim resursima,
- efikasna unutrašnja organizacija rada,
- dobra i odgovorna uprava kao servis građana,
- timski rad,
- prevencija i suzbijanje korupcije,
- zakonski propisi iz djelokruga prostornog uređenja (prostorni, urbanistički, regulacioni planovi, geodetsko-katastarski stambeno-komunalni i imovinsko-pravni poslovi),
- poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša,
- unapređenje sigurnosti saobraćaja.

Jedan od intervjuiranih (grado)načelnika smatra da je potrebno **intenzivirati okupljanja i saradnju između samih (grado)načelnika**. Konstatirano je i to da novi zakoni i novi zahtjevi koji se stavljaju pred JLS traže dodatnu edukaciju i specifična znanja.

### Najpogodniji formati obuke

Stavovi (grado)načelnika u pogledu najpogodnijih formata obuke značajno se razlikuju. Najveći broj njih smatra da su najpoželjnije radionice podijeljene u dva dana na radnom mjestu ili u blizini radnog mjesta zbog što kraćeg odsustva sa posla. Jedan dio intervjuiranih (grado)načelnika također podržava organizaciju kombiniranih obuka koje uključuju metode predavanja, radionica, elektronskog učenja i studijskih posjeta.

Prostorije Agencije za državnu službu smatraju se najpogodnijom lokacijom za izvođenje programa obuke koji se organiziraju izvan radnog mjesta. Naglašava se i važnost razmjene mišljenja i dobrih praksi sa drugim sredinama.

Dosadašnja praksa sistema obuke prema kojoj su se obuke **maksimalno približile korisnicima kroz regionalne lokalitete za obuku, uglavnom je na tragu preporuka intervjuiranih načelnika i gradonačelnika**. Pri tome, u ovisnosti o složenosti i ciljevima obuke nije je uvijek moguće organizirati na radnom mjestu ili u njegovoj blizini, te **ne treba odstupati od dosadašnje prakse organiziranja složenijih vrsta obuke i na drugim lokacijama**.

### Zadovoljstvo postojećim sistemom obuke za JLS

Intervjuirani (grado)načelnici izrazili su **zadovoljstvo postojećim sistemom obuke za JLS**. Postoje mišljenja da sistem pruža **mogućnost za sistemsku i kvalitetnu obuku JLS**, što ide i u pravcu stvaranja uprave po mjeri građana, te da omogućuje kvalitetnu obuku državnih službenika bez većih materijalnih izdataka za same općinske/gradske organe uprave.

Jedan od intervjuiranih (grado)načelnika smatra da se komunikacija između općinskih/gradskih organa uprave i Agencije za državnu službu **poboljšala zahvaljujući određivanju kontakt osobe za obuku u JLS**, te da zaposleni **imaju pravovremene informacije o mogućnostima pohađanja određenih edukacija**.

### Moguća unapređenja sistema obuke za JLS

Intervjuirani (grado)načelnici smatraju da se postojeći sistem obuke za JLS može unaprijediti i učiniti efikasnijim:

- uvođenjem više primjera dobre prakse u obuku;
- uključivanjem tehnika obuke na daljinu, kao dodatak na ostale metode obuke, čime bi se izbjeglo izostajanje s posla, a službenici bi istovremeno mogli izvršavati postojeća i usvajati nova znanja, metode i vještine;
- omogućavanjem sudjelovanja/prisustva većeg broja službenika na obukama;
- barem kvartalnim održavanjem i pohađanjem obuka.

### Opće informacije o anketiranim JLS

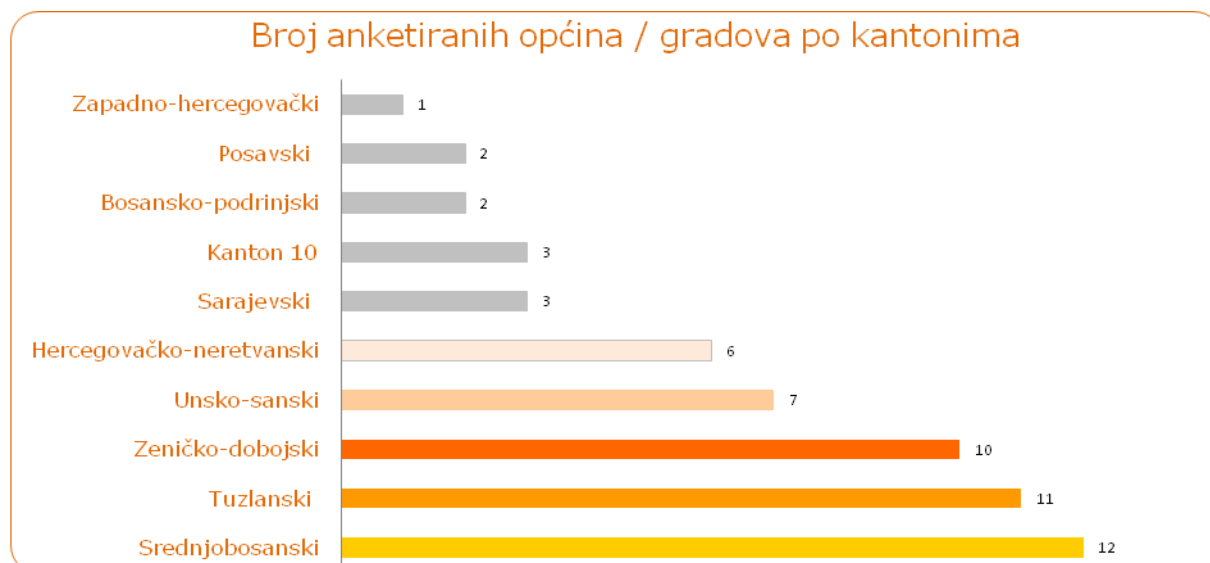
Informacije o anketiranim JLS i odnosu prema obuci prikupljene su putem uvodnog upitnika<sup>5</sup>.

Ciljna grupa za popunjavanje uvodnog upitnika uključila je načelnike općina i gradonačelnike iz svih JLS u FBiH. Od ukupno 80 JLS u FBiH upitnik je popunilo njih 57, odnosno nešto više od 71%.

---

<sup>5</sup>Vidjeti aneks 2.

Detaljan pregled broja pristiglih upitnika po kantonima/županijama dat je na narednom grafikonu.



Najmanja reprezentativnost ostvarena je u Zapadnohercegovačkom kantonu, u kojem je samo 25% JLS ispunilo anketni upitnik, te u Kantonu Sarajevo (33%). Najbolja reprezentativnost u ostvarena je u Srednjobosanskom kantonu, u kojem su sve JLS ispunile anketni upitnik.

#### Opći podaci o anketiranim gradovima/općinama

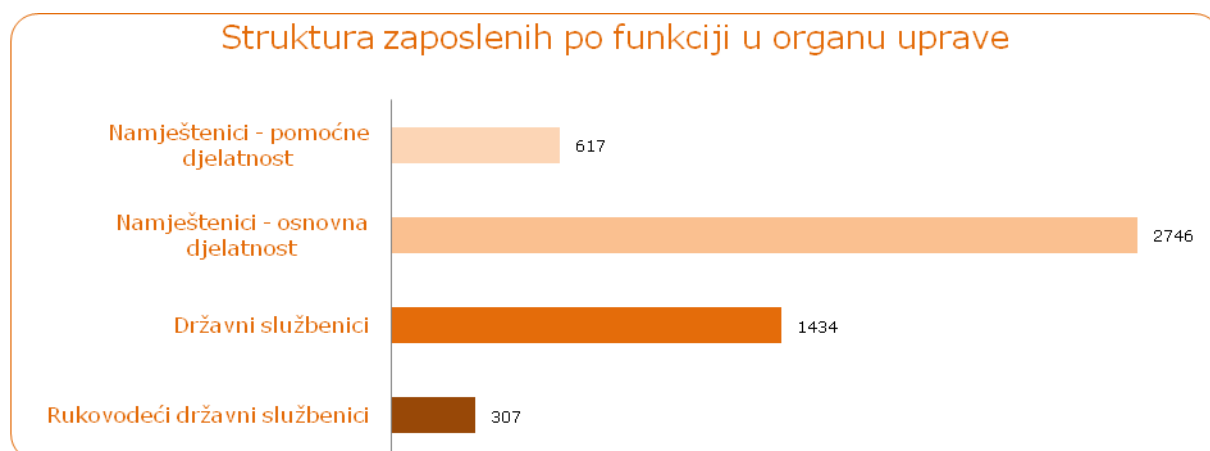
Prema **razvijenosti**, od ukupno 57 anketiranih JLS u FBiH, njih 8 je izrazito nerazvijeno, 28 nedovoljno razvijeno, dok 21 spada u kategoriju razvijenih JLS.

U pogledu veličine JLS prema **broju stanovnika**, anketirano je 10 velikih JLS (sa više od 50.000 stanovnika), 23 veće (20.000-50.000), 17 srednjih (5.000-20.000) i 7 malih općina (sa manje od 5.000 stanovnika).

Navedeni podaci ukazuju da je u istraživanju osigurana reprezentativnost različito razvijenih JLS, odnosno JLS različite veličine<sup>6</sup>.

#### Struktura zaposlenih u anketiranim JLS

Prema dobivenim podacima, ukupan **broj zaposlenih** u svim anketiranim JLS iznosi 5.104 i varira od 10 u Općini Dobretići do 522 u Gradu Mostaru. Struktura zaposlenih prema funkciji u organu uprave predstavljena je grafikonom.



<sup>6</sup>Vidjeti aneks 3.

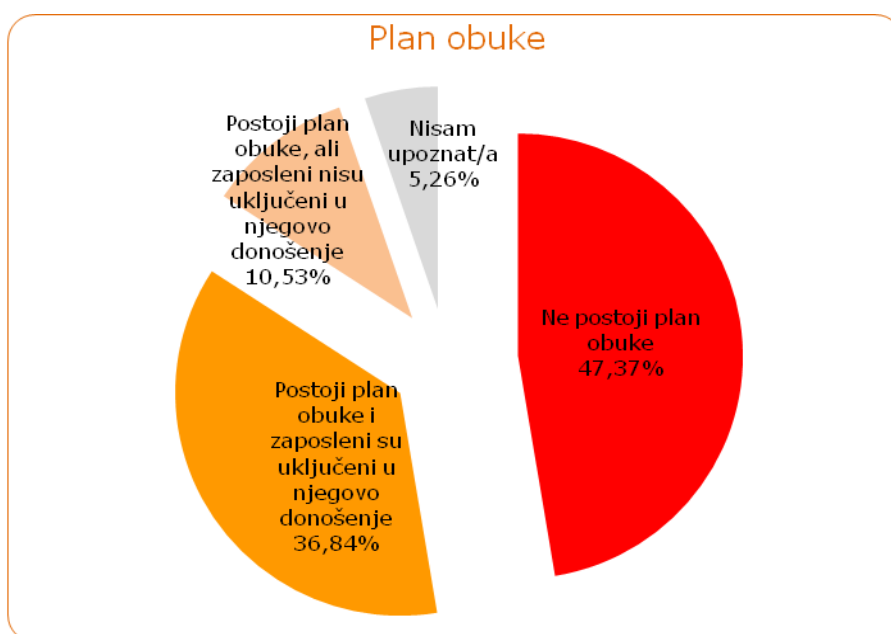
Najviše je zaposlenih namještenika u osnovnoj djelatnosti 2,746 (više od 50%). Zaposlen je i 1.741 državni službenik, od čega 307 (6% od ukupnog broja zaposlenih) radi na rukovodećim pozicijama. Ukupno 617 ili 12% namještenika radi u pomoćnim djelatnostima.

Po pitanju **spolne strukture** zaposlenih, ne postoji značajnije odstupanje. Zaposleno je nešto više muškaraca nego žena, i to 2,582 ili 50,59%.

## Odnos gradske/općinske uprave i kontakt osoba za obuku prema obuci

### Godišnji plan obuke

Gotovo polovina, odnosno 27 anketiranih JLS nema **godišnji plan obuke**. Tamo gdje se priprema godišnji plan obuke zaposleni su u 21 JLS uključeni u njegovo donošenje (37% od ukupnog broja anketiranih JLS). Zaposleni se ne uključuju u donošenje plana obuke u 6 od 57 (10,5%) anketiranih JLS.



Čak 62,5% izrazito nerazvijenih JLS nema godišnji plan obuke. Ovaj udio opada kod razvijenijih JLS, tako da 46,4% nedovoljno razvijenih i 42,9% razvijenih JLS nema plan obuke.

Prema nalazima ankete, godišnji plan obuke ne postoji u više od polovine anketiranih JLS, a kod više od 10% plan postoji, ali zaposleni nisu uključeni u njegovo donošenje. Putem ADS-a **potrebno je osigurati da što više JLS na participatoran način donosi i provodi godišnji plan obuke**. Ovaj proces je moguće podržati **pripremom metodologije i obrasca godišnjeg plana obuka i dostavljanjem ključnih procedura u izradi plana obuke onim JLS koje ovaj proces ne provode same**. Takođe, potrebno je **uskладiti godišnje planiranje obuke na nivou sistema obuke i na nivou JLS**, odnosno pravovremeno provesti planiranje i o godišnjem planu obavijestiti JLS, kako bi one ponudu sistema mogle uvrstiti u svoje godišnje planove obuke.

### Interna obuka

Od ukupnog broja od 57 anketiranih JLS, njih 20, odnosno 35%, organizira **internu obuku**, a prisustvuje joj 346 zaposlenih ili oko 7% od ukupnog broja zaposlenih u svim anketiranim JLS. Najviše zaposlenih prisustvuje internoj obuci u Mostaru (80) i Kaknju (50).

Podjednak broj JLS (oko 1/3) organizira internu obuku. Od anketiranih JLS, najmanji broj JLS srednje veličine (svoga 17,6%) organizira internu obuku, dok kod malih, većih i velikih JLS udio onih koje organiziraju obuku prelazi 40%. Od 17 JLS srednje veličine koje su dostavile popunjen anketni upitnik svega njih 3 (Breza, Donji Vakuf i Olovo) organiziraju internu obuku i prisustvuje joj 12 zaposlenih.

### Učešće na komercijalnim obukama

Čak 50 od 57 anketiranih JLS upućuje zaposlene na **plaćene komercijalne programe obuke** (ne uključujući obuku za obavezno licenciranje službenika), što znači da je gotovo 88% anketiranih JLS uključeno u ovakvu vrstu obuke. Plaćenim komercijalnim programima obuke godišnje u prosjeku prisustvuje 540 zaposlenih, odnosno nešto više od 10% od ukupnog broja zaposlenih u anketiranim JLS.

U pogledu prisustva plaćenim programima komercijalne obuke, nema bitnije razlike ako se u obzir uzme veličina ili stepen razvijenosti JLS.

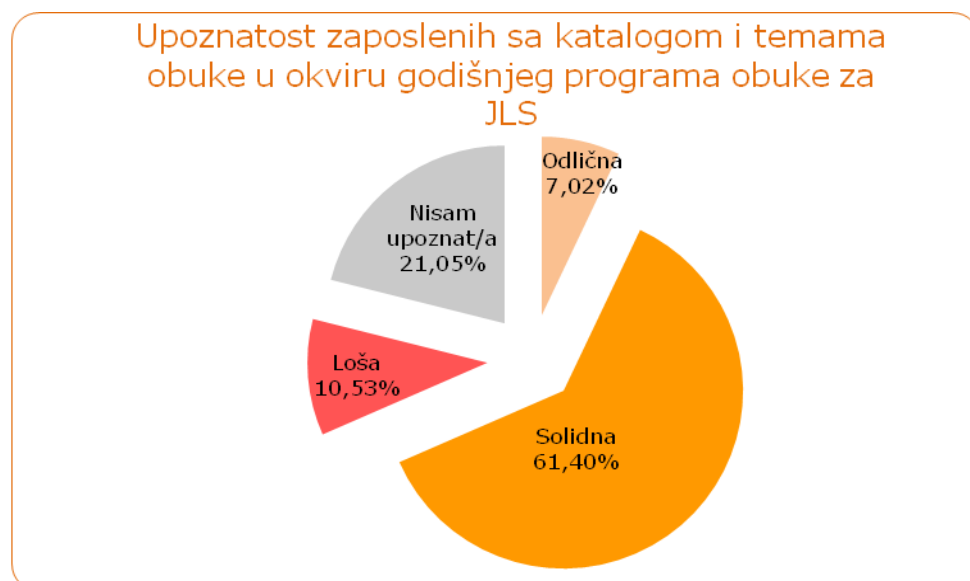
Veliki broj anketiranih JLS upućuje zaposlenike na obuku koju organiziraju komercijalni izvođači. Treba podsjetiti da JLS prema institucijama sistema obuke na godišnjem nivou **moгу iskazati zahtjev za bilo kojim programom obuke koji se trenutno nudi na tržištu**, a koji je povezan sa unapređenjem rada JLS. S obzirom da ovaj upitnik nije detaljno analizirao razloge i teme koje se traže na komercijalnom tržištu, a u svjetlu jačanja finansijske održivosti sistema obuke, preporučuje se da **institucije sistema tokom godišnjeg planiranja ispituju potrebe JLS za obukom koju nudi tržište**, te da razmotre mogu li one **ponuditi konkurentnu obuku i time stvoriti jaču podršku sufinansiranju sistema obuke iz budžeta JLS**.

### Obuka koja se organizira kroz sistem obuke za JLS

Najveći broj anketiranih JLS (njih 54 ili gotovo 95%) upućuje svoje zaposlene na **obuku koju organizira Agencija za državnu službu FBiH** kroz sistem obuke za jedinice lokalne samouprave. Zaposleni iz 2 anketirane JLS (Mostar i Drvar) za sada ne pohađaju ove programe obuke, dok općina Glamoč ima u planu da uputi svoje zaposlene na programe obuke koje organizira ADS.

### Godišnji program obuke za JLS

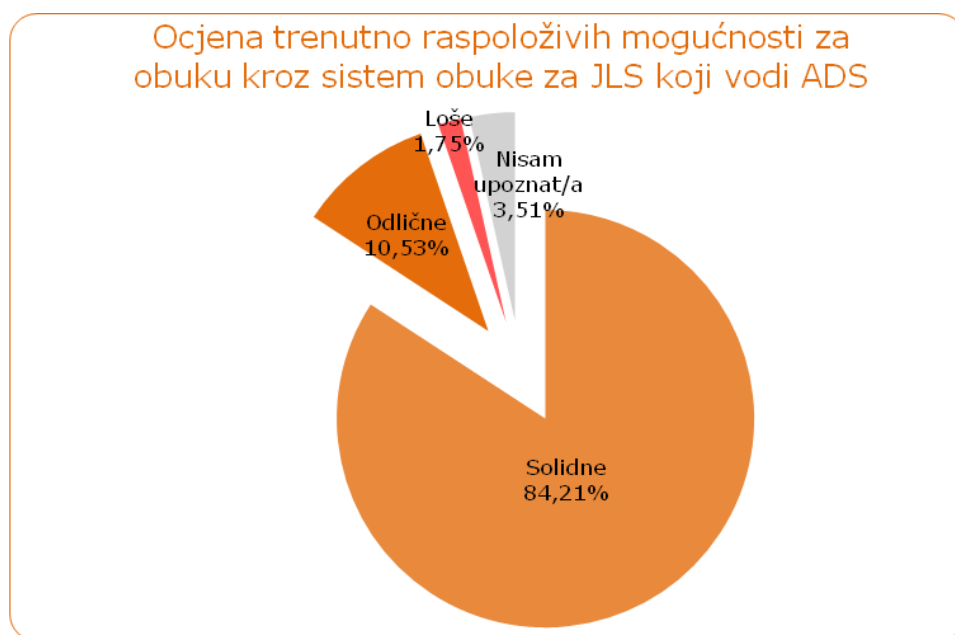
Može se reći da je više od 68% zaposlenih u anketiranim JLS odlično i solidno **upoznato sa katalogom i temama obuke u okviru godišnjeg programa obuke za JLS** koji priprema Agencija za državnu službu FBiH u okviru sistema obuke. Svega 6 anketiranih JLS smatra da su njihovi zaposleni loše upoznati sa katalogom obuke, dok njih 12 nije dalo informaciju o tome.



Upoznatost zaposlenih sa godišnjim programom obuke za JLS nije u direktnoj korelaciji ni sa veličinom niti sa stepenom razvijenosti anketiranih JLS.

### Trenutno raspoložive mogućnosti za obuku

Anketirane JLS imaju pozitivno mišljenje o trenutno raspoloživim mogućnostima za obuku kroz sistem obuke za JLS koji vodi Agencija za državnu službu FBiH. Odličnim ih smatra 6 (10,5%) anketiranih, dok 48 (84%) anketiranih JLS ima mišljenje da su ove mogućnosti solidne. Svega jedna anketirana JLS (Maglaj) ocjenjuje trenutno raspoložive mogućnosti za obuku kao loše, dok 2 anketirane JLS nisu dale odgovor na ovo pitanje.

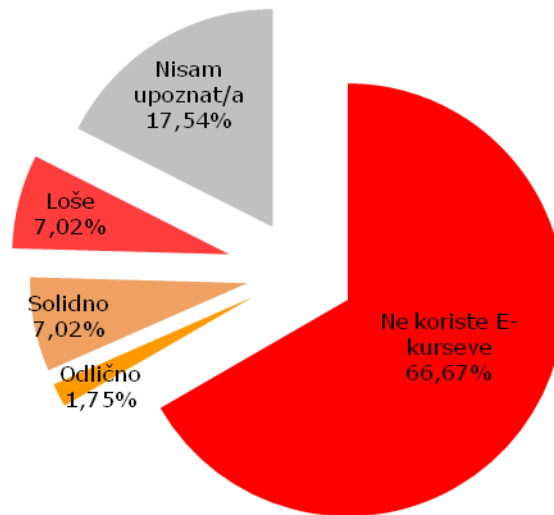


### Korištenje elektronskih kurseva ADS-a

38 ili 66,7% od ukupnog anketiranih JLS još uvijek ne koristi mogućnost za obuku koja se pruža zaposlenim kroz elektronske kurseve dostupne na web portalu Agencije za državnu službu FBiH. Od onih koje koriste ovu mogućnost samo Općina Pale ima odlično mišljenje o elektronskim kursovima, dok 4 JLS (7%) kurseve ocjenjuje kao solidne. Također 4 JLS (7%) elektronske kurseve ADS smatraju lošim, dok ih 10 (17,5%) nije dalo odgovor na ovo anketno pitanje.

Ovdje se radi o novom formatu obuke u ponudi institucija sistema, koji još nije imao vremena da zaživi u JLS. U svakom slučaju, neophodna je dalja promocija web portala za obuku i same obuke prema JLS i kontinuirano praćenje njihovog korištenja, uz osiguranje povratnih informacija od JLS u vezi s kvalitetom ponuđenih obuka.

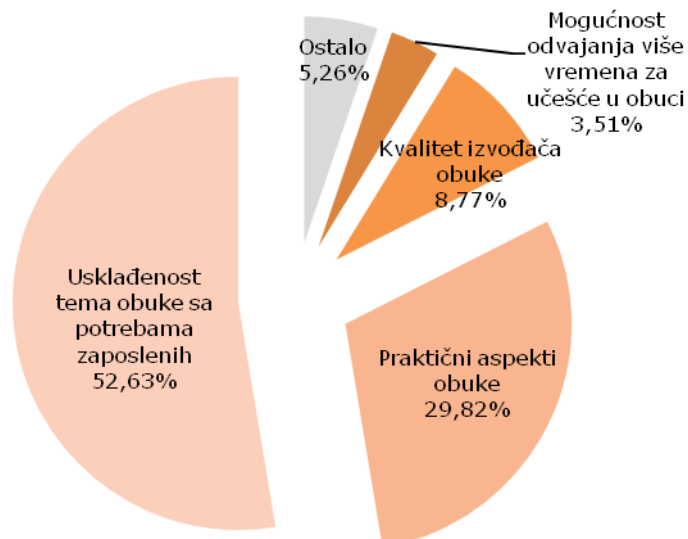
### Ocjena elektronskih kurseva dostupnih na portalu za obuke ADS-a



### Unapređenje postojećeg sistema obuke

U pogledu aspekata postojećeg sistema obuke za JLS koje je potrebno unaprijediti, dominira usklađenost obuke sa potrebama zaposlenih sa 30 odgovora, dok 17 JLS područje za unapređenje vidi u poboljšanju praktičnih aspekata obuke. Od preostalih ponuđenih odgovora, 5 anketiranih JLS preporučuje unapređenja kvaliteta izvođača, dok je za dvije problematično odvojiti vrijeme za sudjelovanje na obuci. Po jedna JLS smatra da treba unaprijediti informacije o postojećoj obuci i da je presudna brzina obuke kao element koji nije naveden među ponuđenim odgovorima, dok jedna JLS nije odgovorila na ovo pitanje.

### Aspekti postojećeg sistema obuke koje je potrebno prioritarno unaprijediti



Kao odgovor na ovo anketno pitanje, nijedna JLS nije izabrala niti jednu od još tri ponuđene mogućnosti:

- format izvođenja obuke,
- motivaciju zaposlenih, i
- troškove obuke.

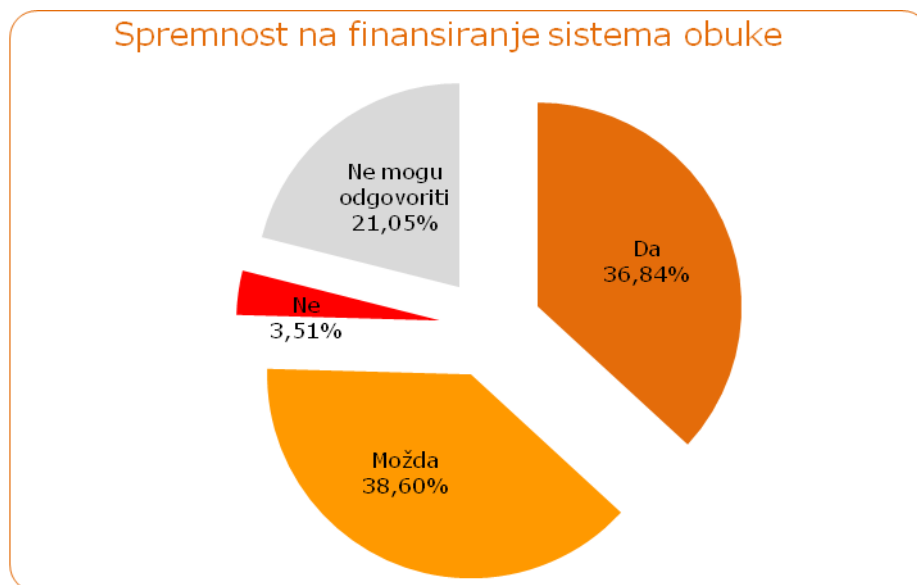
U dodatnim komentarima naglašena je potreba dobre prioritizacije tema na način da se obrađuju teme koje se aktuelne i potrebne, kao i da se od izvođača uvijek traži da u programima obuke kroz praktične primjere pružaju odgovore na konkretne probleme s kojim se zaposleni u JLS svakodnevno susreću u svom radu, čime bi se prevazišao problem uopćenih i teorijski postavljenih programa obuke. Ukratko, JLS prioritarno interesuje **praktično orijentirana obuka usklađena s potrebama zaposlenih**.

Od ostalih pitanja u vezi s obukom zaposlenih, istaknuto je trajanje obuke, odnosno da se u nekim slučajevima za kratko vrijeme često prelazi obimna materija, kao i problem motivacije zaposlenih zbog nemogućnosti da se od postojećeg posla odvoji dovoljno vremena za obuku. Naglašena je potreba da se obuka organizira u samim JLS ili u njihovoj neposrednoj blizini, a izraženo je i mišljenje da rezultat obuka značajno ovisi o stručnosti izvođača.

### Finansiranje sistema obuke za JLS

Ukupno 21 (36,8%) anketiranih JLS spremno je finansijski podržati sistem obuke, dok bi njih 22 (38,6%) to možda uradilo u slučaju da se na takav korak opredijele i ostale JLS. Od 57 anketiranih JLS, njih dvije nisu spremne da odvoje finansijska sredstva za finansiranje sistema obuke, dok njih 12 nije dalo odgovor na ovo pitanje.

Ne postoji posebna korelacija između stepena razvijenosti JLS i njihove spremnosti da finansiraju sistem obuke za JLS. Ipak, veće i velike JLS nešto su spremnije da finansiraju sistem obuke u odnosu na male i srednje općine.



Od 50 JLS čiji zaposleni prisustvuju plaćenju obuci komercijalnih izvođača, dvije JLS (Kreševo i Živinice) nisu spremne finansijski podržati sistem obuke, dok njih 10 nije dalo odgovor na ovo pitanje. Ovo može upućivati na zaključak da kod nekih JLS postoji nezadovoljstvo postojećim sistemom obuke i da su prije spremne da plate usluge komercijalnih izvođača. Međutim, ne postoji zadovoljavajuća konzistentnost u datim ocjenama s obzirom da su obje ove JLS ocijenile mogućnosti koje pruža sistem



obuke kao solidne. S druge strane, općina Maglaj, koja jedina nije dala prolaznu ocjenu trenutno raspoloživim mogućnostima za obuku koje se nude kroz sistem obuke za JLS, ipak je izrazila spremnost da finansijski podrži ovaj sistem.

Na kraju, može se zaključiti da je već nakon prvog strateškog perioda implementacije Strategije obuke za zaposlene u JLS sistem obuke **veoma vidljiv i da ga velika većina anketiranih doživljava u pozitivnom svjetlu**. Velika većina JLS trenutno raspoložive mogućnosti za obuku ocjenjuje **solidnim**.

Ohrabrujuće je to što je vrlo mali broj JLS nezadovoljan ponudom obuka u okviru sistema. Ipak, treba pratiti preporuke JLS za unapređenje, a prije svega kontinuirano osiguravati **usklađenost obuka sa potrebama zaposlenih i na njihovu praktičnu orijentisanost**.

**Dosljedno korištenje već postojećih mehanizama, poput godišnjeg planiranja obuke, fokus grupa u pripremi obuke i alata za osiguranje kvaliteta u pripremi i izvođenju obuke, kao i kvalitetno praćenje i evaluacija**, trebalo bi da ispuni i ovaj zadatak. Institucije sistema treba da procijene je li im potrebna dodatna podrška za jačanje kapaciteta koordinatora za obuku u ovom smislu.

## Prioritetne teme za obuku zaposlenih

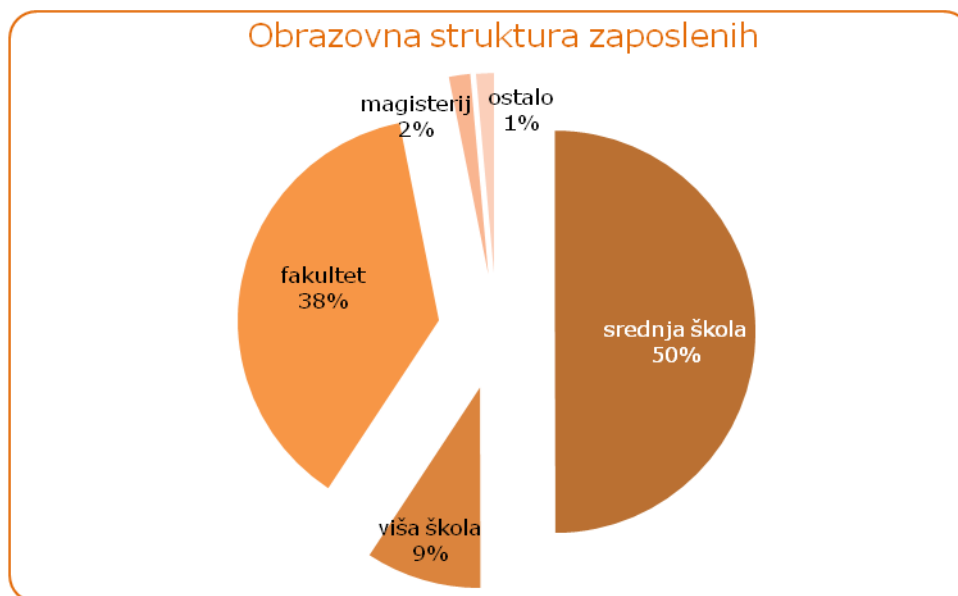
Ciljna grupa za anketiranje službenika u FBiH obuhvatila je zaposlene u svim JLS, uz procijenjeni broj od oko 450 funkcionalnih službi. Odgovore na anketne upitnike za zaposlene dostavilo je 350 službi iz 62 JLS iz FBiH. Određeni broj upitnika na samom početku nije bio ispravno popunjen, ali su ovi upitnici, nakon što su dorađeni, uzeti u obzir prilikom obrade podataka.

Nalazi ankete sa zaposlenim službenicima kombinirani su sa nalazima konsultacija održanih u procesu pripreme za provođenje APO koje su imale za cilj utvrđivanje prioriteta za obuku JLS iz perspektive različitih zainteresiranih aktera. Pored fokus grupa sa izabranim zvaničnicima i okruglih stolova sa međunarodnim organizacijama i predstavnicima viših nivoa vlasti i pravosuđa, u toku mjeseca marta/ožujka 2015. godine održano je i 8 fokus grupa sa rukovoditeljima srednjeg nivoa, prema grupama najvažnijih funkcionalnih nadležnosti JLS.

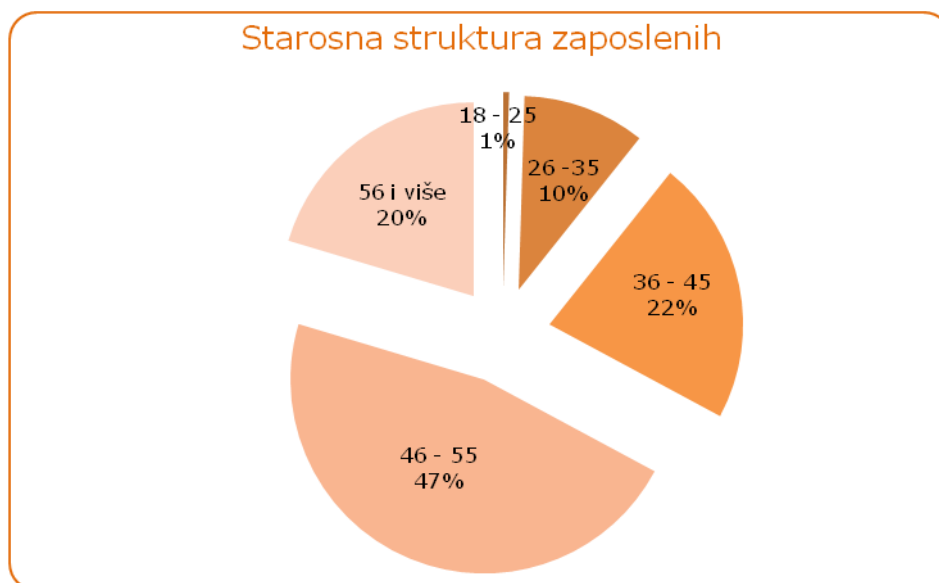
### Opći podaci o anketiranim službama

Pristigli su i obrađeni su odgovori na anketni upitnik iz ukupno 350 službi iz 62 JLS iz FBiH. Najviše je upitnika pristiglo sa Ilidže (14) i iz Tuzle (13). Prema dostavljenim podacima, u svim anketiranim službama zaposleno je ukupno 4.476 osoba (ne računajući zaposlene u pomoćnoj djelatnosti), od čega je 49,2% žena i 50,8% muškaraca. Prosječan broj zaposlenih po službi iznosi 72 i varira od jednog zaposlenog u ukupno 7 općinskih službi do 237 zaposlena u Odjelu za organizaciju, pravne poslove, opću upravu, civilnu zaštitu i vatrogastvo Grada Mostara.

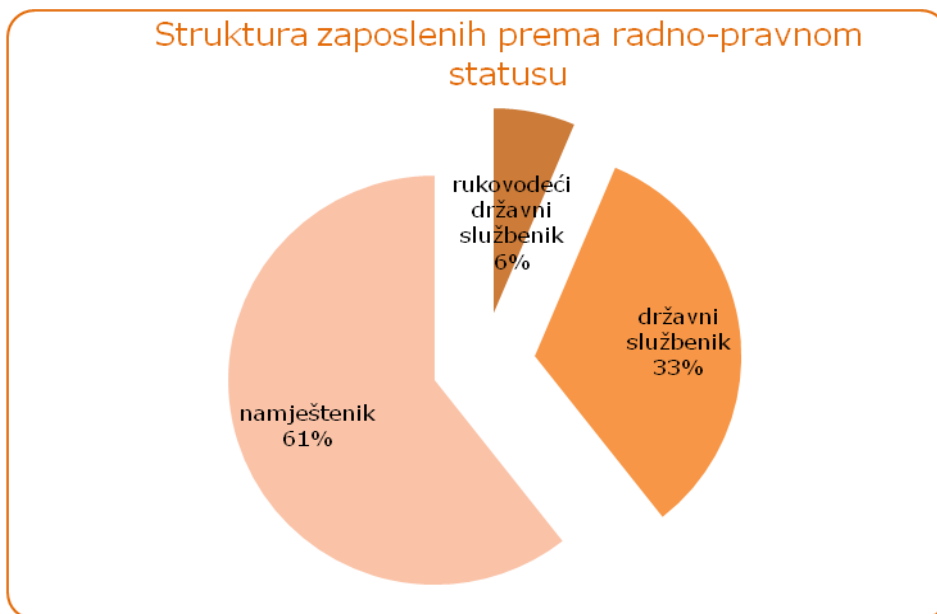
Od 349 anketiranih službi koje su dale podatke o obrazovnoj strukturi zaposlenih (jedini izuzetak je Služba za opću upravu i društvene djelatnosti općine Prozor-Rama), ne računajući zaposlene u pomoćnoj djelatnosti, najviše ima zaposlenih sa srednjom stručnom spremom – gotovo polovina. Fakultetsku diplomu ima 39,4% zaposlenih, uključujući i 76 magistara i 7 doktora nauka. Detaljan pregled obrazovne strukture zaposlenih dat je na sljedećem grafikonu.



Od 350 anketiranih službi, njih 334 dostavilo je podatak o starosnoj strukturi zaposlenih. Više od 67% zaposlenih starije je od 46 godina, dok svega njih 20 ima manje od 25 godina života. U ove brojke nisu uračunati zaposleni u pomoćnoj djelatnosti. Pregled starosne strukture zaposlenih u anketiranim službama JLS dat je u narednom grafikonu.



Sve anketirane službe dale su podatak o radno-pravnom statusu svojih zaposlenih. Pored 2.713 (61%) namještenika, u 350 anketiranih službi u FBiH zaposleno je i 1.478 (33%) državnih službenika, kao i 285 (6%) rukovodećih državnih službenika.



Pojedinačno, najviše rukovodećih državnih službenika (7) angažirano je u Službi za opću upravu, boračku-invalidsku zaštitu i raseljena lica Općine Kalesija, dok 78 anketiranih službi nema angažiranih rukovodećih državnih službenika. Pojedinačno po službama, Grad Mostar ima najviše angažiranih državnih službenika i namještenika, i to u Odjelu za privredu, komunalne i inspekcijske poslove 199, a u Odjelu za organizaciju, pravne poslove, opću upravu, civilnu zaštitu i vatrogastvo 57.

Od ukupno 350 anketiranih službi, njih 335 dalo je podatak o broju ispitanika koji su sudjelovali ili bili konsultirani prilikom popunjavanja upitnika. Prema dobivenim podacima, u procesu anketiranja sudjelovala su ukupno 1.922 zaposlenika, ili u prosjeku 5,7 po službi, od čega je nešto više žena (51,2%). U anketiranju je, prema tome, sudjelovalo gotovo 43% svih zaposlenih u službama koje su dostavile odgovore na anketni upitnik. Prema dostavljenim podacima, najviše je zaposlenih (čak 50) konsultirano u Odjelu za organizaciju, pravne poslove, opću upravu, civilnu zaštitu i vatrogastvo Grada Mostara.

### **Nadležnosti anketiranih službi**

Anketirani službenici bili su u prilici da naznače kojim se funkcionalnim područjima nadležnosti bavi njihova služba. Sudjelovanje pojedinačnih područja nadležnosti u okviru 350 anketiranih službi varira između 59 za lokalni razvoj i 90 za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske, imovinsko-pravne poslove i urbanizam. Ukupno 38 anketiranih službi nije se izjasnilo ni za jednu od ponuđenih nadležnosti u oblasti specifičnih tema, dok jedino služba općinske administracije Općine Dobretići pokriva svih 9 nadležnosti.

Informacije o područjima nadležnosti za koja su se izjasnile anketirane JLS sadržane su u narednoj tabeli<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>Pojedine službe zadužene su za više od jednog navedenog resora, pa je samim tim ukupan broj resora veći od ukupnog broja službi koje su popunile upitnik. Druga kolona tabele sadrži podatak o broju službi koje pokrivaju jedno ili više od 9 ponuđenih područja nadležnosti. Tako je, na primjer, 90 ili 10% anketiranih službi nadležno za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske, imovinsko-pravne poslove i urbanizam, 62 ili 10% za stambeno-komunalne poslove, itd.

Područja nadležnosti	Resori koji su u nadležnosti anketiranih službi	
	Broj	%
1. Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam	90	15
2. Stambeno-komunalni poslovi	62	10
3. Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša	69	11
4. Civilna zaštita	59	10
5. Društvene djelatnosti (uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica)	79	13
6. Budžet i finansije	61	10
7. Privreda, unapređenje poslovnog okruženja	60	10
8. Lokalni razvoj	59	10
9. Opća uprava	65	11
<b>Ukupno:</b>	<b>604</b>	<b>100</b>

#### Teme za obuku od interesa za zaposlene službenike

U skladu sa iskustvima iz prethodnog APO procesa i informacijama dobivenim u toku pripremnih sastanaka i kroz anketu (grado)načelnika iz odabranih JLS, definirane su teme od interesa za obuku zaposlenih u službama JLS. Definirano je 30 tema iz zajedničkog sadržaja i 49 tema koje su u nadležnosti pojedinačnih službi. Pored toga, sudionici ankete mogli su dodatno navesti i neke opće i specifične teme.

Od anketiranih službi zatraženo je da odrede prioritete teme unutar svake od ponuđenih grupa općih tema, kao i one teme unutar grupa specifičnih tema koje se podudaraju sa njihovim nadležnostima.

#### Prioritetne teme za obuku iz zajedničkog sadržaja

Trideset tema za obuku iz zajedničkog sadržaja klasificirano je u 6 tematskih grupa prema njihovoj srodnosti, kao što je to predstavljeno u sljedećoj tabeli.

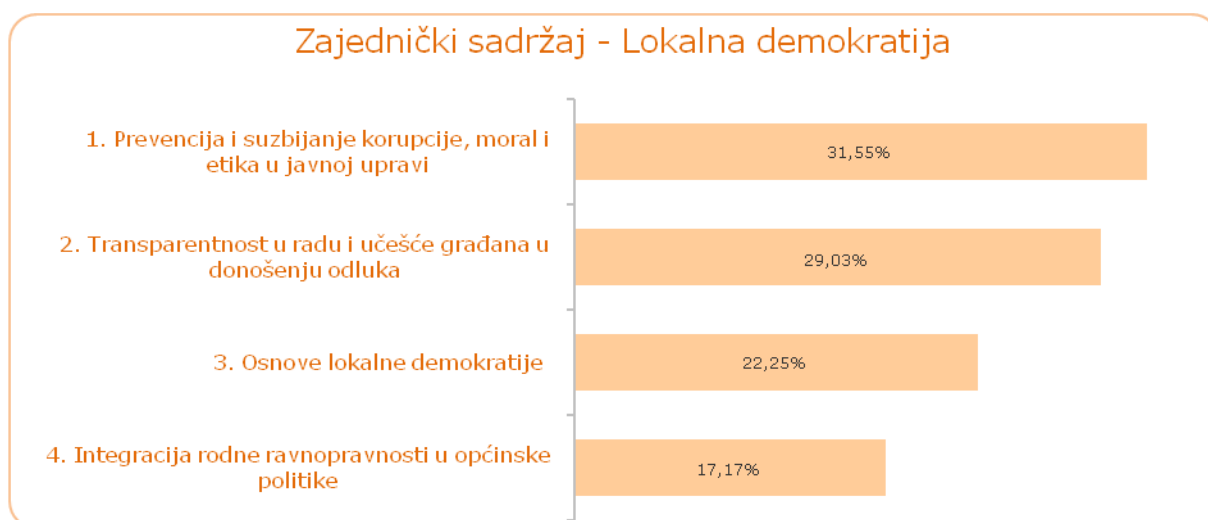
Grupe općih tema iz zajedničkog sadržaja od interesa za sve službe
1. Lokalna demokratija
2. Komunikacija i odnosi s javnošću
3. Organizacija rada i menadžment
4. Upravljanje projektima
5. Informacijske tehnologije i e-uprava
6. Primjena zakonskih propisa (odgovori na praktična pitanja)
<i>Dodatne teme iz općeg sadržaja</i>

Anketirane službe izvršile su prioritizaciju tema unutar svake grupe pojedinačno, a glavni nalazi su predstavljeni, također pojedinačno, za svaku grupu tema<sup>8</sup>.

Pored prioritizacije ponuđenih tema za obuku iz zajedničkog sadržaja, ukupno 40 anketiranih službi navelo je više od 70 dodatnih tema koje smatraju interesantnim. Nove teme su kategorizirane u odgovarajuće grupe tema i predstavljene u nastavku teksta.

### Lokalna demokratija

Od ukupnog broja od 350 anketiranih službi, njih 289 (83%) izvršilo je prioritizaciju tema iz grupe tema *Lokalna demokratija*. Nalazi prioritizacije predstavljeni su na grafikonu.



<sup>8</sup>Ponuđene teme rangirane su prema prioritetima od 1 do n, gdje n predstavlja ukupan broj tema u okviru date grupe tema. Odgovori službi koje nisu rangirale određenu temu nisu uzeti u obzir, tako da su u konkretnom slučaju u obzir uzeti odgovori 289 od 350 anketiranih službi ili 82,57%. Procenti u grafikonu predstavljaju **udio prioriteta višeg ranga u ukupnim prioritetima**.

Matematički, procenti izraženi u grafikonu dobiveni su na sljedeći način:

- 1) Sabrani su rangovi za svaku temu pojedinačno (tema sa manjim zbirom ranga je tema sa većim prioritetom, tj. Zbir ranga je obrnuto proporcionalan prioritetnosti teme):  $\sum RT_1, \sum RT_2, \dots \sum RT_n$ ;
- 2) Izračunata je recipročna vrijednost svakog pojedinačnog zbira (veličina recipročne vrijednosti svakog pojedinačnog zbira proporcionalna je prioritetnosti date teme):  $1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2, \dots 1/\sum RT_n$ ;
- 3) Sabrane su recipročne vrijednosti svih pojedinačnih zbirova:  $\sum (1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2, \dots 1/\sum RT_n)$ ;
- 4) Procenti navedeni u grafikonima (udio prioriteta višeg ranga u ukupnim prioritetima) dobiveni su dijeljenjem recipročnih vrijednosti svakog pojedinačnog zbira sa ukupnim zbirom svih recipročnih vrijednosti:  
 $(1/\sum RT_1) / \sum (1/\sum RT_n, 1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2, \dots 1/\sum RT_n)\%$ ,  
 $(1/\sum RT_2) / \sum (1/\sum RT_n, 1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2, \dots 1/\sum RT_n)\%$  ...  
 $(1/\sum RT_2) / \sum (1/\sum RT_n, 1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2, \dots 1/\sum RT_n)\%$ .

Na praktičnom i pojednostavljenom primjeru, ako imamo dvije ponuđene teme koje rangira jedan ispitanik, jasno je da je tema sa rangom 1 prioritetnija od teme sa rangom 2. Primjenom gornjih formula dobivamo:

- 1)  $\sum RT_1=1$  i  $\sum RT_2=2$ ;
- 2)  $1/\sum RT_1=1/1=1$  i  $1/\sum RT_2=1/2=0,5$ ;
- 3)  $\sum (1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2)=1+0,5=1,5$ ;
- 4)  $(1/\sum RT_1) / \sum (1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2)=1/1,5=0,67$  i  $(1/\sum RT_2) / \sum (1/\sum RT_1, 1/\sum RT_2)=0,5/1,5=0,33$ ;

Izraženo u procentima, tema 1. ranga ima 67%, a tema 2. ranga 33%.

Anketirani zaposleni službenici su preko svojih službi izrazili najveći interes za sljedeće dvije teme, koje bi trebalo da se nađu u narednom katalogu obuke:

- *Prevenција i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi, i*
- *Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka.*

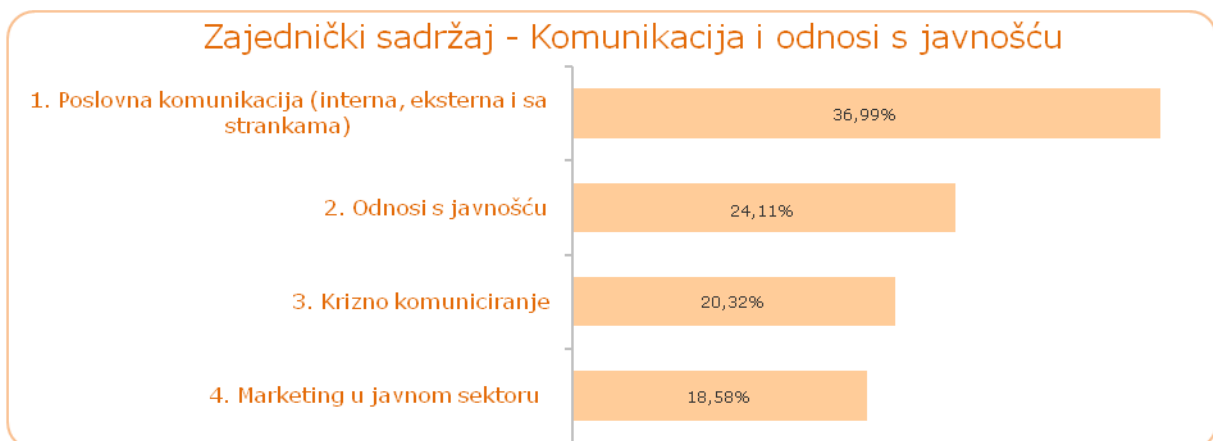
Ako se u obzir uzmu stepen razvijenosti i veličina JLS u kontekstu prioritizacije navedenih tema, uočava se da su izrazito nerazvijene i male JLS najveći prioritet dale temi *Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka*, dok su manje razvijene, tesrednje, veće i velike JLS najveći prioritet dale temi *Prevenција i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi*.

Kada se u razmatranje uzmu funkcionalne nadležnosti službi, uočava se da postoji odstupanje kod službi koje u svojoj nadležnosti imaju civilnu zaštitu i koje najveći prioritet daju temi *Osnove lokalne demokratije*.

Kao dodatne teme za obuku u oblasti lokalne demokratije, ispitanici su naveli: *Zaštitu prava na lokalnu samoupravu, Primjenu etičkog kodeksa, Saradnju sa mjesnim zajednicama, Sprečavanje diskriminacije, te Rad i funkcioniranje općinskih vijeća.*

### **Komunikacija i odnosi s javnošću**

Ukupno 297 službi (85%) prioritiziralo je teme u okviru grupe tema *Komunikacija i odnosi s javnošću*, a rezultati su vidljivi na narednom grafikonu.



*Poslovna komunikacija* je evidentno najinteresantnija tema koja bi se trebala naći u odgovarajućem katalogu obuke. Interesantne teme koje bi također bilo poželjno uključiti u katalog su i:

- *Odnosi s javnošću i*
- *Krizna komunikacija.*

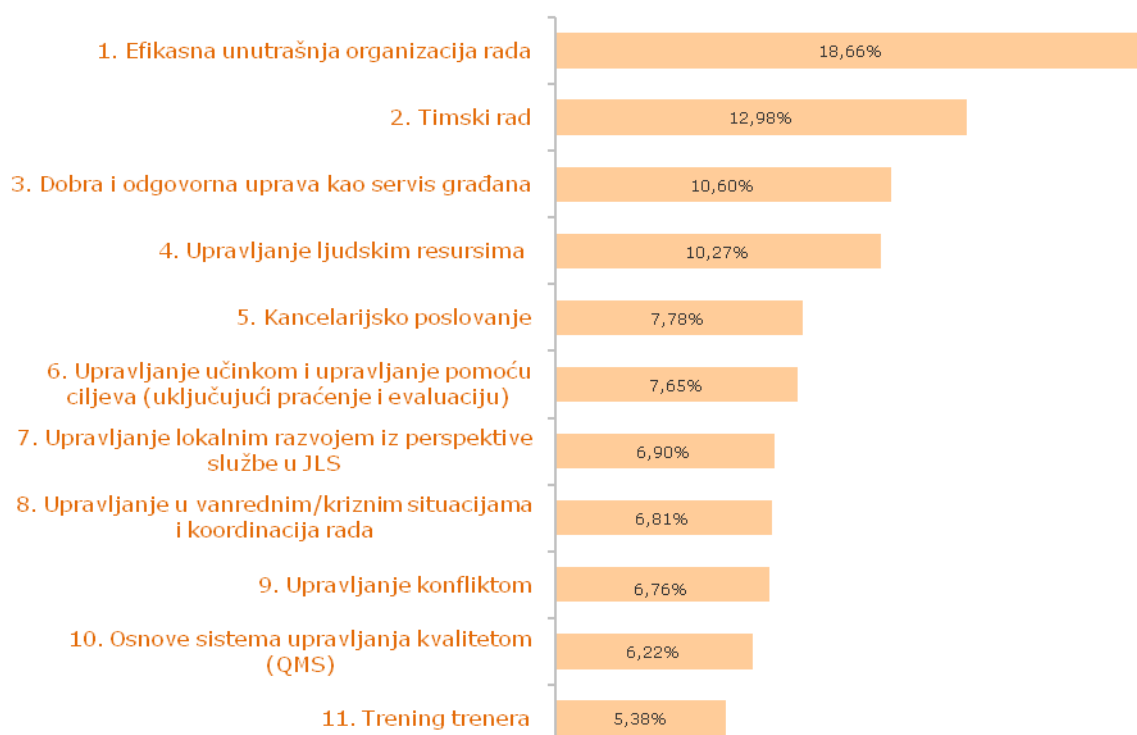
Značajnije razlike u prioritizaciji tema za obuku iz ove grupe ne postoje kada se u obzir uzmu veličina i nivo razvijenosti anketiranih JLS, kao ni funkcionalne nadležnosti anketiranih službi.

Kao dodatna tema naveden je *Javni nastup i komunikacijske vještine*, mada se ona može naći kao podtema unutar prve dvije rangirane teme.

### **Organizacija rada i menadžment**

Teme iz ove grupe prioritiziralo je ukupno 294 službi, odnosno 84%, a nalazi prioritizacije predstavljeni su na grafikonu.

## Zajednički sadržaj - Organizacija rada i menadžment



Dominantno prioritetna tema za obuku u okviru grupe tema Organizacija rada i menadžment je *Efikasna unutrašnja organizacija rada*, a potom slijede tri teme koje bi se također trebale naći u katalogu obuke:

- *Timski rad*,
- *Dobra i odgovorna uprava kao servis građana* i
- *Upravljanje ljudskim resursima*.

Četiri navedene teme predstavljaju prioritete u svim JLS kada se u razmatranje uzme nivo razvijenosti JLS. Jedino odstupanje uočava se kod malih JLS, gdje među prve četiri prioritetne teme umjesto teme *Timski rad* ulazi *Uredsko poslovanje*. Također, nedovoljno razvijene JLS su temu *Upravljanje lokalnim razvojem iz perspektive službe* rangirale na posljednje mjesto liste prioriteta. Iako teme koje se odnose na lokalni, a posebno ekonomski razvoj dominiraju kod svih ciljnih grupa, u toj grupi ova tema rangirana je relativno nisko. Najvjerovatnije se radi o tome da lokalni razvoj još nije na odgovarajući način integriran u rad svih resora i još traži odgovarajuće mjesto, zbog čega ovu temu ne treba zanemariti već je promovirati navodeći dobra iskustva i primjere iz prakse.

Drugi interesantan slučaj iz te grupe odnosi se na temu *Trening trenera*, koja se našla na posljednjem mjestu liste prioriteta. Vjerovatno postoje osobe koje imaju trenerske afinitete, ali se njihov glas izgubio u masi odgovora koje su dali ostali zaposlenici. Zbog toga se preporučuje drugačiji pristup ispitivanja potreba za ovom temom, gdje će se prilikom pripreme godišnjih APO i planova obuke službenici sa odgovarajućim stručnim znanjem, a istovremeno zainteresirani za trening trenera, posebno identificirati po odjeljenjima JLS.

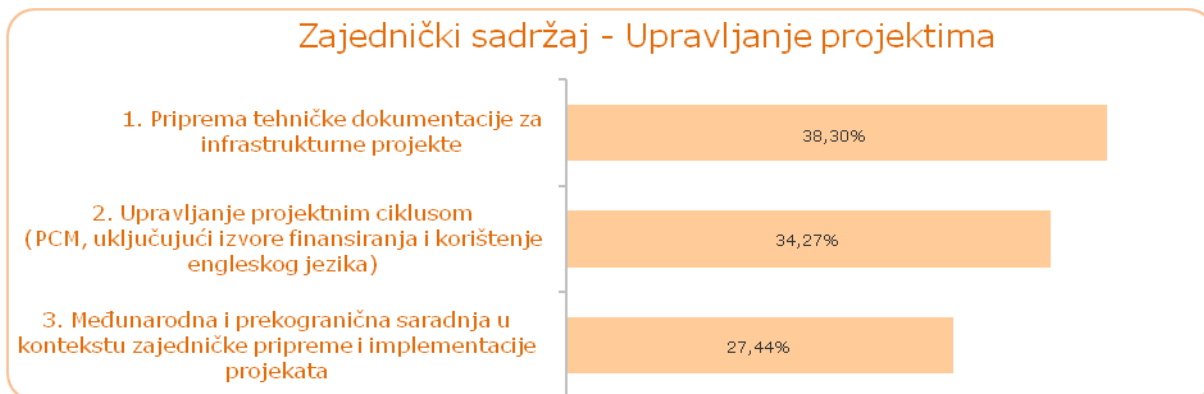
Kada se u obzir uzme funkcionalna nadležnost službi koje su izvršile prioritizaciju tema iz ove grupe, značajnih odstupanja nema.

Kao **dodatne teme za obuku** u domenu organizacije rada i menadžmenta navedene su: *metodologija za izradu plana sigurnosne i tehničke zaštite, stručno osposobljavanje i usavršavanje, obrazovanje i*

prekvalifikacija, bolji uvjeti rada i stimulatívne mjere, efikasno djelovanje u postupku donošenja zakona, međuinstitucionalna saradnja, sistem ocjenjivanja i motivacije zaposlenih, te rukovođenje službama za upravu.

### Upravljanje projektima

Ukupno 284 službe (81%) izvršile su prioritizaciju u okviru grupe tema *Upravljanje projektima*. U ovoj grupi vrednovane su tri teme za obuku, a njihova prioritizacija je predstavljena grafikonom.



Tema *Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte* svrstana je na prvo mjesto prioriteta za obuku u okviru grupe tema *Upravljanje projektima*, a njeno uvrštavanje u katalog obuke bilo bi poželjno uz temu *Upravljanje projektnim ciklusom*, koja je rangirana na drugo mjesto.

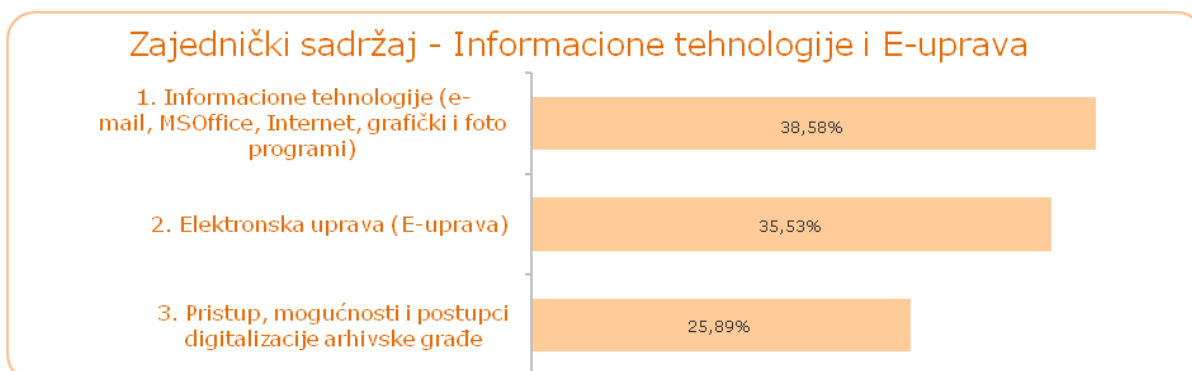
Kada se u razmatranje uzmu veličina i stepen razvijenosti anketiranih JLS, prioritizacija tema iz ove grupe nije identična jedino u slučaju velikih općina. Naime, velike JLS su na vrh liste prioriteta stavile temu *Upravljanje projektnim ciklusom*, dok je tema *Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte* prioritetnija za male, srednje i veće JLS.

U pogledu funkcionalnih nadležnosti anketiranih službi, jedina bitnija razlika postoji kod onih koje u svojoj nadležnosti imaju privredu i unapređenje poslovnog okruženja, a koje su na posljednje mjesto stavile temu *Upravljanje projektnim ciklusom*.

U oblasti projektnog upravljanja, *međupćinska/međugradska saradnja u pripremi projekata* navedena je kao dodatna tema iz zajedničkog sadržaja.

### Informacijske tehnologije i e-uprava

Ukupno 298 službi (85%) dalo je odgovor na ovu grupu pitanja. Prioritizacija tri ponuđene teme u okviru grupe *Informacijske tehnologije i e-uprava* predstavljena je na grafikonu.





Iz grafikona se uočava da su prioritetne teme:

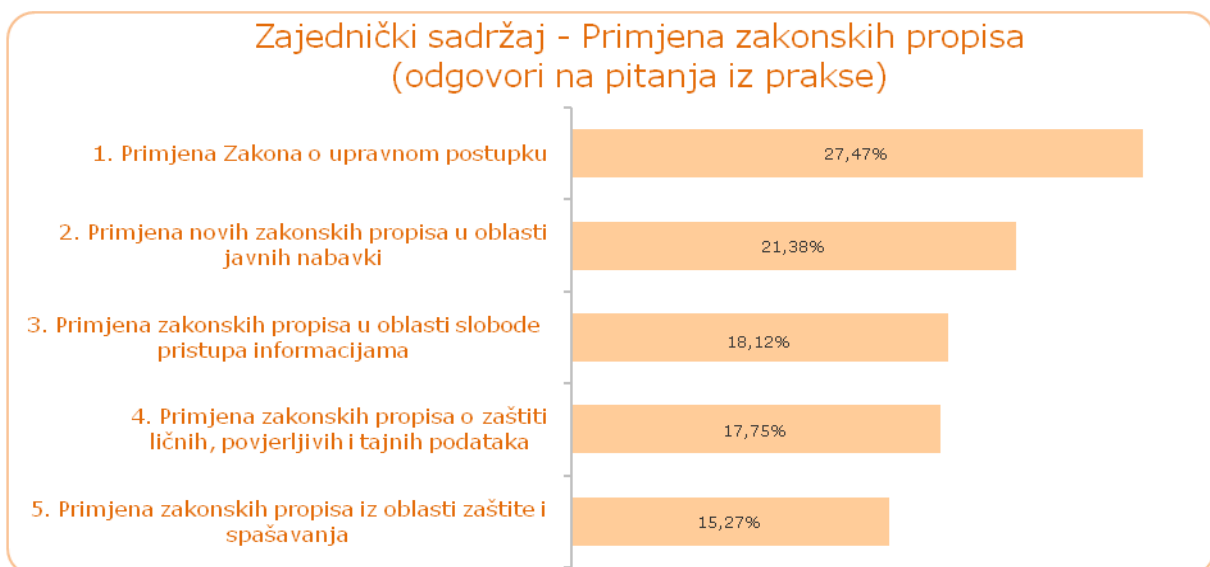
- *Informacijske tehnologije (e-mail, MSOffice, Internet, grafički i foto programi) i*
- *Elektronska uprava (e-uprava).*

Kada se u razmatranje uzmu kriteriji veličine i nivoa razvijenosti JLS, uočava se odstupanje kod nedovoljno razvijenih JLS, gdje je prioritetna tema *Elektronska uprava (e-uprava)*.

Ako se u obzir uzmu funkcionalne kompetencije službi, ne uočavaju se značajnije razlike u prioritizaciji tema.

### Primjena zakonskih propisa

Od ukupno 350 anketiranih službi, njih 303, odnosno 87% izvršilo je prioritizaciju tema u okviru grupe tema *Primjena zakonskih propisa (odgovori na pitanja iz prakse)*. Teme su prioritizirane redoslijedom predstavljenim na grafikonu.



Evidentno je da je za većinu anketiranih službi dominantna tema *Primjena Zakona o upravnom postupku*, a veoma interesantna je i tema *Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki*.

Ne uočavaju se značajnije razlike kada se u razmatranje uzme veličina JLS, dok se u pogledu razvijenosti JLS uočava da izrazito nerazvijene JLS najveći prioritet daju temi *Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki*.

Po pitanju funkcionalne nadležnosti službi, uočava se odstupanje kod službi koje su funkcionalno nadležne za oblast civilne zaštite, koje na vrh liste prioriteta stavljaju temu *Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i spašavanja*, dok su sve ostale službe istu temu stavile na posljednje mjesto.

Najviše se dodatnih tema iz zajedničkog sadržaja može podvesti pod grupu tema *Primjena zakonskih propisa*. Ove teme obuhvataju primjenu zakona o radu u JLS, o ministarstvima i drugim imenovanjima, o principima lokalne samouprave, raspodjeli javnih sredstava, poljoprivredi, poduzetništvu i obrtu, inspekcijama FBiH i kantonalnim/županijskim inspekcijama, kao i propisa iz oblasti zaštite i spašavanja, kulture, sporta, informisanja, požara i vatrogastva i podrške omladini. Interesantno je da su kao dodatne teme obuke navedeni i *Ustav FBiH, korištenje i primjena zakona Lex general i Približavanje zakonske regulative JLS*.

## Ostale dodatne teme iz zajedničkog sadržaja za zaposlene službenike

Među pitanjima iz zajedničkog sadržaja nije postojala posebna oblast koja se bavi evropskim integracijama. Međutim, imajući u vidu da su ispitanici veoma često navodili teme vezane za ovu oblast kao dodatne teme za obuku, preporuka je da se razmotri mogućnost organiziranja programa obuke koji bi posebno tretirali oblast evropskih integracija. Neke od dodatnih tema koje su ispitanici naveli su: *institucionalni okvir EU, razmjena iskustava sa državama EU, usaglašavanje lokalnih propisa sa evropskim standardima, evropske integracije kroz JLS, lokalna uprava u procesu EU integracija, najznačajnije direktive za lokalni nivo, međunarodni pravno-ekonomski odnosi* itd.

## Prioritetne teme za obuku iz nadležnosti pojedinačnih službi

Teme za obuku iz nadležnosti pojedinih službi klasificirane su u okviru 9 grupa, kao što je predstavljeno u tabeli.

Grupe specifičnih tema od interesa za pojedinačne službe u skladu s njihovim nadležnostima
1. Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam
2. Stambeno-komunalni poslovi
3. Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša
4. Civilna zaštita
5. Društvene djelatnosti (uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica)
6. Budžet i finansije
7. Privreda, unapređenje poslovnog okruženja
8. Lokalni razvoj
9. Opća uprava
<i>Dodatne teme iz nadležnosti službi</i>

Od sudionika ankete zatraženo je da prioritiziraju 49 specifičnih tema za obuku od interesa za pojedinačne službe unutar svake grupe pojedinačno i samo za onu grupu ili grupe tema koje se podudaraju s njihovim nadležnostima. Nalazi prioritizacije predstavljeni su u nastavku.

Oko 35 anketiranih službi iz anketiranih JLS navodi više od 80 dodatnih tema iz domena nadležnosti svoga resora za koje smatraju da su važne za obuku, a nisu bile predmet prioritizacije u okviru anketnog upitnika.

## Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski i imovinsko-pravni poslovi i urbanizam

U okviru fokus grupe za prostorno uređenje, rukovoditelji resornih službi izrazili su interes za teme obuke kao što su: *primjena novih zakona, prije svega Zakona o stvarnim prvim, uspostavljanje registra nepokretnosti u domenu upravljanja imovinom, primjenu geo-informacijskog sistema – GIS, te monitoring i evaluacija projekata.*

Teme za obuku iz oblasti prostornog uređenja, geodetsko-katastarskih i imovinsko-pravnih poslova i urbanizma rangirala je 81 služba ili 23% od ukupnog broja službi koje su popunile anketni upitnik. Prioritizacija tema data je u narednoj tabeli.

## Pitanja u nadležnosti pojedinačnih odjeljenja - Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam



Prioritetne teme koje bi svakako trebalo da nađu svoje mjesto u katalogu obuke uključuju:

- *Primjenu Zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju (odgovori na pitanja iz prakse),*
- *Primjenu Zakona o stvarnim pravima (odgovori na pitanja iz prakse) i*
- *Prostorno planiranje i primjena GIS-a.*

U sklopu ove grupe tema vidi se da su nalazi sa fokus grupe u znatnoj mjeri podudarni sa rezultatima prioritizacije tema anketiranih službi. Naime, dvije teme koje su navedene na sastanku fokus grupe (primjena novih zakona, prije svega Zakona o stvarnim pravima, te primjena geo-informacijskog sistema – GIS-a) također su se našle na listi pririteta dobivenih analizom upitnika.

Velike JLS na prvo mjesto prioriteta stavljaju temu *Primjena Zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju*, dok je za male, srednje i veće JLS na prvom mjestu prioriteta tema *Primjena Zakona o stvarnim pravima*. Kada se u obzir uzme stepen razvijenosti JLS iz koje dolazi anketirana služba, značajnijih odstupanja nema.

Kada su u pitanju funkcionalne nadležnosti službi, uočavaju se sljedeća odstupanja: službe opće uprave i društvenih djelatnosti na drugo mjesto liste prioriteta rangirale su temu *Primjena zakona o koncesijama*, dok su ostale službe istu temu stavile na posljednje ili pretposljednje mjesto.

Službe za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske, imovinsko-pravne poslove i urbanizam izrazile su interes za sljedeće dodatne teme za obuku: *Primjena zakona i propisa o premjeru i katastru nekretnina, Legalizacija kmetskih selišta, Usaglašavanje zemljišnih knjiga i katastra, te primjena GIS i CAD tehnologija.*

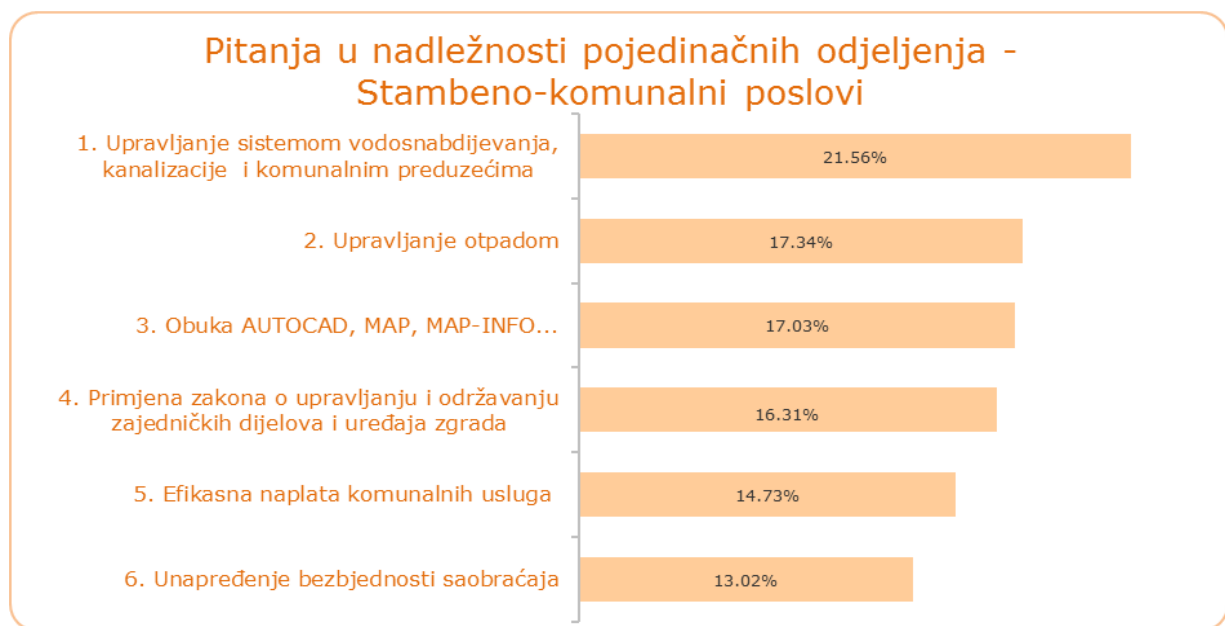
### Stambeno-komunalni poslovi

Sudionici fokus grupe za stambeno-komunalne poslove kao najvažnije probleme s kojim se susreću u radu navode primjenu određenih zakonskih rješenja, i to u domenu stvarnih prava, matičnih knjiga, te održavanja zgrada i javnih površina. Posebnu poteškoću za efektivno vršenje nadležnosti iz ove

oblasti predstavlja obračun komunalne naknade i naknada po osnovu ostalih javnih prihoda (obračun naknade za uređenje gradskog zemljišta), kao i nepostojanje katastra podzemnih i drugih instalacija ili njegova neažuriranost. Kao specifičan problem u FBiH naveden je slučaj Grada Mostara, gdje zbog podijeljenosti stambeno-komunalnih poslova u tri odjela postoje značajne poteškoće u komunikaciji i koordinaciji.

Kao interesantne teme za obuku rukovoditelji stambeno-komunalnih službi navode *praktičnu primjenu zakona i propisa iz domena stambeno-komunalnih poslova, upravljanje javnom imovinom, primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija, te arhiviranje i upravljanje arhivskom građom.*

Ukupno 67 službi ili 19% od ukupnog broja obrađenih upitnika rangiralo je odgovarajuću grupu tema iz oblasti stambeno-komunalnih poslova, a rezultati rangiranja predstavljeni su na sljedećem grafikonu.



S obzirom na izraženi interes, prve tri rangirane teme:

- *Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima,*
- *Upravljanje otpadom, i*
- *Obuka AUTOCAD, MAP, MAP-INFO...*

treba da nađu svoje mjesto u katalogu obuke za JLS.

Problemi navedeni na sastanku fokus grupe i nalazi dobiveni analizom anketnih upitnika se u određenoj mjeri podudaraju. Naime, tema *Primjena zakona o upravljanju i održavanju zajedničkih dijelova i uređaja zgrada* spomenuta je i na sastanku fokus grupe. Takođe, anketirane službe su na vrh liste prioriteta stavila temu *Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima*, u koju spada i obračun komunalne naknade i naknada po osnovu javnih prihoda, a to je pitanje istaknuto kao jedno od prioriternih na sastanku fokus grupe.

Ako se u obzir uzme veličina, odnosno stepen razvijenosti JLS, nema značajnijih odstupanja u prioritizaciji tema iz ove oblasti. Jedino uočljivo odstupanje uključuje velike JLS, koje su na drugo mjesto liste prioriteta stavile temu *Unapređenje sigurnosti saobraćaja*, dok su male, srednje i veće JLS za istu temu iskazale manji interes, stavljajući je na posljednje ili preposljednje mjesto.

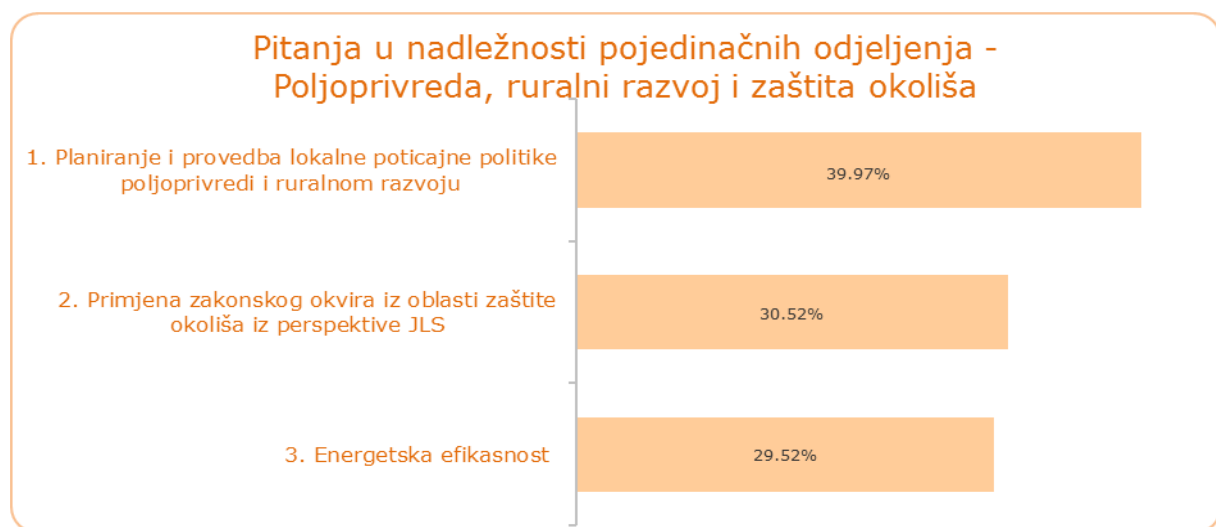
Pri razmatranju odgovora prema funkcionalnoj nadležnosti službi, ne uočavaju se značajnija odstupanja u prioritizaciji tema iz ove grupe.

Službe za stambeno-komunalne poslove su na listu dodatnih tema za obuku iz svojih nadležnosti pridodale temu *Primjena zakonskih propisa iz oblasti stambene politike*. Imajući u vidu izražen interes za inspekcijske poslove, treba razmotriti mogućnost organizacije obuke u ovom domenu. Neke od navedenih dodatnih tema za obuku iz ove oblasti su: *poslovi inspekcijskog nadzora, inspekcijski postupci, edukacija općinskih inspektora u primjeni propisa, tržišna inspekcija i primjena zakona o tržišnoj inspekciji*.

### Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša

Pitanja vezana za poljoprivredu, ruralni razvoj i zaštitu okoliša tretirana su u okviru fokus grupe za privredu i lokalni razvoj. U oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja kao interesantne teme izdvojile su se: *pomoć razvoju poljoprivredne proizvodnje i stočarstva, poticajna politika u oblasti poljoprivrede, te infrastrukturni i privredni razvoj sela*.

Prioritizaciju u okviru ove grupe tema izvršilo je 69 anketiranih službi, odnosno 20% od ukupnog broja obrađenih upitnika, kao što je predstavljeno na grafikonu.



Tema *Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj* ima najveći prioritet u službama nadležnim za poljoprivredu, ruralni razvoj i zaštitu okoliša i treba da bude dio kataloga obuke, dok su preostale dvije teme podjednako interesantne za anketirane službenike.

Fokus grupa je, isto kao i anketirane službe, kao jednu od prioriteta tema istakla pomoć razvoju poljoprivredne proizvodnje i stočarstva, odnosno *Planiranje i provedbu lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj*.

Bez obzira na veličinu anketiranih JLS i na stepen njihove razvijenosti, tema *Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj* nalazi se na prvom mjestu prioriteta. Tema *Energetska efikasnost* nešto je interesantnija za razvijene JLS.

Kad se u razmatranje uzme kriterij funkcionalne nadležnosti, uočava se da su službe zadužene za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske poslove, imovinsko-pravne poslove i urbanizam na posljednje mjesto liste prioriteta stavile temu *Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj*, dok su sve ostale službe tu istu temu stavile na prvo mjesto liste prioriteta.

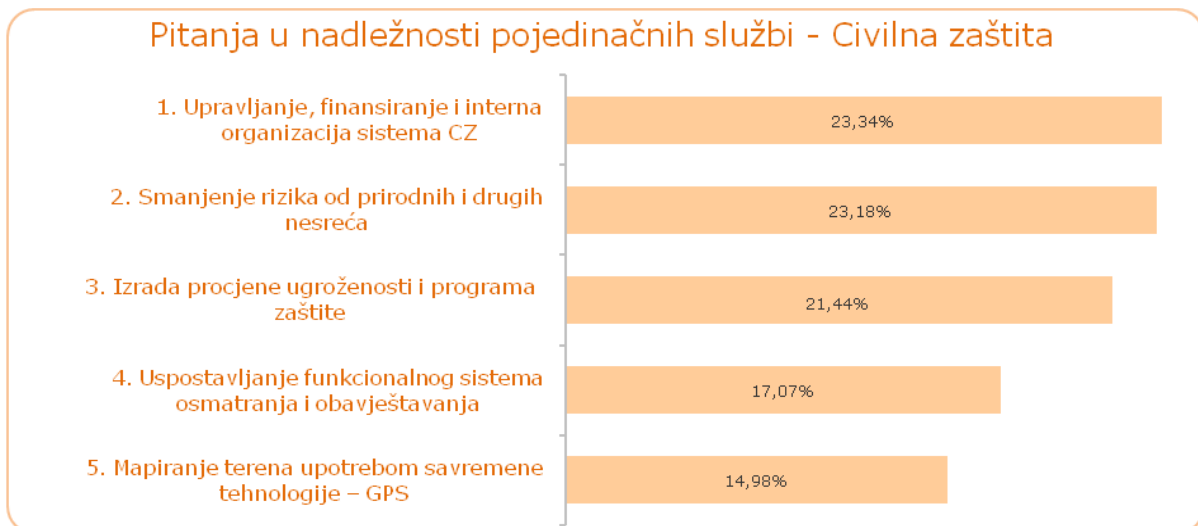
Kao dodatne teme za obuku resorne službe navode *Primjenu zakonskih propisa iz oblasti poljoprivrede, Primjenu zakona o poljoprivrednom zemljištu, Regulativu za izgradnju solarnih elektrana, Upravljanje otpadom, Zaštitu zraka i Zaštićena prirodna područja*.

### Civilna zaštita

Sudionici fokus grupe za civilnu zaštitu među mnogobrojne probleme u svom resoru ubrajaju nerealno i nestručno budžetiranje potreba CZ, nedostatak trening centara za CZ, nepostojanje inspekcija predviđenih zakonom, neusaglašenost standarda za certifikaciju i izvođenje obuka u oblasti CZ i nepostojanje baze certificiranih inspektora za obuku iz oblasti CZ. Problemi uključuju i lošu organizaciju jedinica CZ, kao i neefikasan sistem veza i komunikacije između svih nivoa, te neregulirane ugovorne odnose između općina i šumskih gazdinstava u vezi sa gašenjem šumskih požara. Mada su u FBiH nabavljena odgovarajuća sredstva komunikacije, ona se ne koriste, a upitna je i kompatibilnost nabavljene opreme, što nepovoljno utiče na ukupnu efikasnost sistema osmatranja i obavještanja. Sudionici ove fokus grupe iznijeli su mišljenje da je sudjelovanje građana u sistemu CZ slabo i da nema adekvatnih planova zaštite, dok je obuka po školama i javnim ustanovama o CZ i o ponašanju u kriznim situacijama nedovoljna.

Teme za obuku koje bi bile od koristi zaposlenim u resoru civilne zaštite uključuju: *Upravljanje rizicima prema savremenim konceptima (DRM – Disaster Risk Management), Upotrebu GPS-a za CZ, vatrogasce i pojedince, Komunikaciju tokom elementarnih nepogoda (krizna komunikacija i koordinacija između općinskih službi za CZ), te Procjenu ugroženosti i izradu programa zaštite.*

U ukupnom broju od 350 obrađenih anketnih upitnika, 59 anketiranih službi ili 17% izvršilo je prioritizaciju ponuđenih tema iz oblasti civilne zaštite. Rezultat prioritizacije predstavljen je sljedećim grafikonom.



Prioritetne teme za ovu grupu ispitanika obuhvataju:

- *Upravljanje, finansiranje i internu organizaciju sistema CZ i*
- *Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća.*

Pored ovih tema trebalo bi razmotriti i mogućnost uvrštavanja teme *Izrada procjene ugroženosti programa zaštite* u novi katalog obuke za JLS.

Fokus grupa za civilnu zaštitu dosta iscrpno je diskutirala o mogućim temama obuke, te je naveden niz problema koje bi trebalo rješavati kroz implementaciju programa obuke. Takođe, važno je istaći da je fokus grupa za civilnu zaštitu istakla i čitav niz problema koji se ne mogu direktno rješavati putem obuke pošto pomenuti problemi predstavljaju uglavnom infrastrukturne probleme, problem nedostatka adekvatne opreme u službama civilne zaštite itd. Ipak, može se zaključiti: kada su u pitanju potrebe za treninzima koje su istaknute na sastanku fokus grupe, one u velikoj mjeri odgovaraju rezultatima ankete provedene s nadležnim službama civilne zaštite.

Kada se u razmatranje uzme kriterij veličine JLS, uočava se da velike JLS na prvo mjesto liste prioriteta stavljaju temu *Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ*, dok su male, srednje i veće JLS najveći prioritet dale temi *Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite*. Također, uočava se

odstupanje kada se uzme u razmatranje kriterij razvijenosti JLS, gdje razvijene JLS na prvo mjesto liste prioriteta stavljaju temu *Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća*, dok su izrazito nerazvijene i nedovoljno razvijene JLS prvi prioritet dale temi *Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite*.

Po pitanju funkcionalnih nadležnosti službi koje su prioritizirale teme iz oblasti civilne zaštite, značajnija odstupanja se ne uočavaju.

Službe zadužene za civilnu zaštitu također su navele sljedeće dodatne teme za obuku: *Spašavanje iz ruševina, Spašavanje u i na vodi, Obuka stanovništva iz oblasti CZ, Planiranje obuke jedinica CZ, Obuka općinskih štabova i jedinica, te Rukovođenje prilikom nasilnih demonstracija*.

## **Društvene djelatnosti**

Resorom društvenih djelatnosti bavile su se dvije fokus grupe, i to:

- Fokus grupa za socijalnu i zdravstvenu zaštitu, boračko-invalidsku zaštitu, te pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica, i
- Fokus grupa za društvene djelatnosti, obrazovanje, kulturu, sport i rad sa MZ.

Rukovoditelji srednjeg nivoa zaduženi za resore socijalne i zdravstvene zaštite, boračko-invalidske zaštite, te pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica, kao glavne probleme u svom radu naveli su neriješena statusna pitanja (pitanje prijave u mjestu povratka ili boravka prije povratka) i neadekvatnu koordinaciju pružanja zdravstvene zaštite ranjivim grupama, i to povratnicima, manjinama i ostalim posebnim grupama kao što su neosigurane osobe starije od 65 godina, uz nepostojanje mogućnosti dopunskog zdravstvenog osiguranja. Od problema u vezi s elementarnim nepogodama izdvojilo se zbrinjavanje osoba pogođenih elementarnim nepogodama, kao i pitanje zaštite arhiva i dokumentacije. Također, postoje otvorena pitanja u pogledu zbrinjavanja ugroženih socijalnih kategorija (prioritetno Roma), demobiliziranih boraca i nacionalnih manjina.

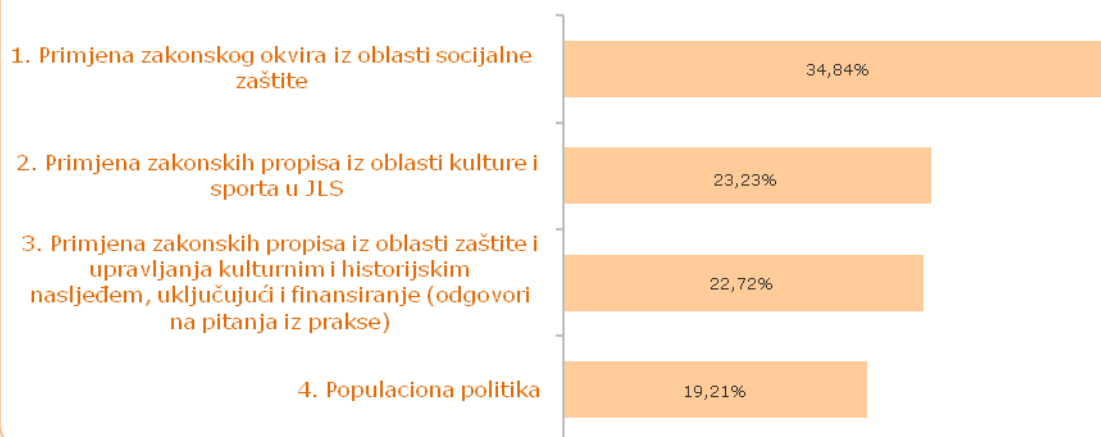
Izraženo je mišljenje da je veliki broj problema u ovom resoru rezultat neadekvatne sistematizacije i organizacije rada (česti premještaji, nekompetentni savjetnici, nemogućnost napredovanja, nesigurnost zaposlenja, česte izmjene sistematizacije, kršenje prava iz pravilnika o sistematizaciji, itd.), kao i nedovoljnog poznavanja prakse upravljanja ljudskim resursima.

Sudionici fokus grupe za društvene djelatnosti, obrazovanje, kulturu, sport i rad sa MZ među najvažnije probleme ubrajaju nepostojanje kriterija za izradu projektne dokumentacije i upravljanje grantovima, ili njihovu nejasnost, zastarjelost metoda rada sportskih klubova, ali i drugih grupa budžetskih korisnika, kao i neadekvatnu zaštitu kulturno-historijskih spomenika. Raspravljalo se i o nedostatku inicijativa na nivou mjesnih zajednica, kao i građanskih inicijativa uopće, što za rezultat ima slab odziv na javne rasprave, a nalaže i potrebu osmišljavanja i implementacije proaktivne politike pristupa građanima.

Od tema za obuku rukovoditelji službi za društvene djelatnosti, obrazovanje, kulturu, sport i rad sa MZ izdvojili su: *Obezbjeđenje finansijskih sredstava (fundraising)*, te *Upravljanje zahtjevima budžetskih korisnika i grant sredstvima (kriteriji, formulari za prijavu, monitoring i evaluacija itd.)*.

Teme za obuku iz oblasti društvenih djelatnosti rangiralo je 69 službi ili 20% od ukupnog broja službi koje su dostavile validan odgovor na anketni upitnik. Prioritizacija tema prikazana je u sljedećem grafikonu.

## Pitanja u nadležnosti pojedinačnih službi - Društvene djelatnosti



Iz grafikona se vidi da je tema *Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite* ubjedljivo na prvom mjestu liste prioriteta. Važne teme iz oblasti društvenih djelatnosti su i:

- *Primjena zakonskih propisa iz oblasti kulture i sporta u JLS*, kao i
- *Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i historijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje.*

Primjećuje se da su na sastancima dvije fokus grupe – čiji sastav je odgovarao području nadležnosti službi društvenih djelatnosti – problemi iz oblasti boračko-invalidske zaštite, zdravstvene i socijalne zaštite, te problemi iz oblasti socijalno ugroženih kategorija (posebno Roma i povratnika) istaknuti kao najveći problemi s kojim se susreću službe JLS nadležne za društvene poslove. Također, u oblasti kulture i sporta pitanje finansiranja nametnulo se kao prioritarno. Važno je napomenuti da se nalazi sa sastanka fokus grupe podudaraju sa dodatnim temama za obuku koje su navele anketirane nadležne službe. Rezultati dobiveni anketiranjem nadležnih službi i zaključci sa fokus grupa nisu sasvim podudarni, ali pritom treba imati u vidu obuhvat nadležnosti službi za društvene djelatnosti, koji je dosta širok, te obuhvat ponuđenih tema za obuku u anketnom upitniku.

Ne uočavaju se značajnija odstupanja kada se u razmatranje uzmu kriteriji veličine ili nivoa razvijenosti JLS. Jedino značajnije odstupanje jeste to da je u izrazito nerazvijenim, nerazvijenim i srednje razvijenim JLS tema *Primjena zakonskih propisa iz oblasti kulture i sporta u JLS* na posljednjem, četvrtom mjestu, dok je u razvijenim JLS na drugom mjestu liste prioriteta.

Službe zadužene za društvene djelatnosti navele su sljedeće dodatne teme za obuku u vezi sa boračko-invalidskom zaštitom: *Propisi iz oblasti boračko-invalidske zaštite (Primjena zakona o demobiliziranim borcima FBiH, Kontrola korištenja boračko-invalidske zaštite), Primjena propisa iz oblasti vezanih za raseljena lica i izbjeglice, Budžetiranje u oblasti društvenih djelatnosti, Primjena propisa iz oblasti socijalne zaštite, Rodna ravnopravnost, Prava nacionalnih manjina, Saradnja sa organizacijama civilnog društva, kao i Prava osoba s posebnim potrebama.*

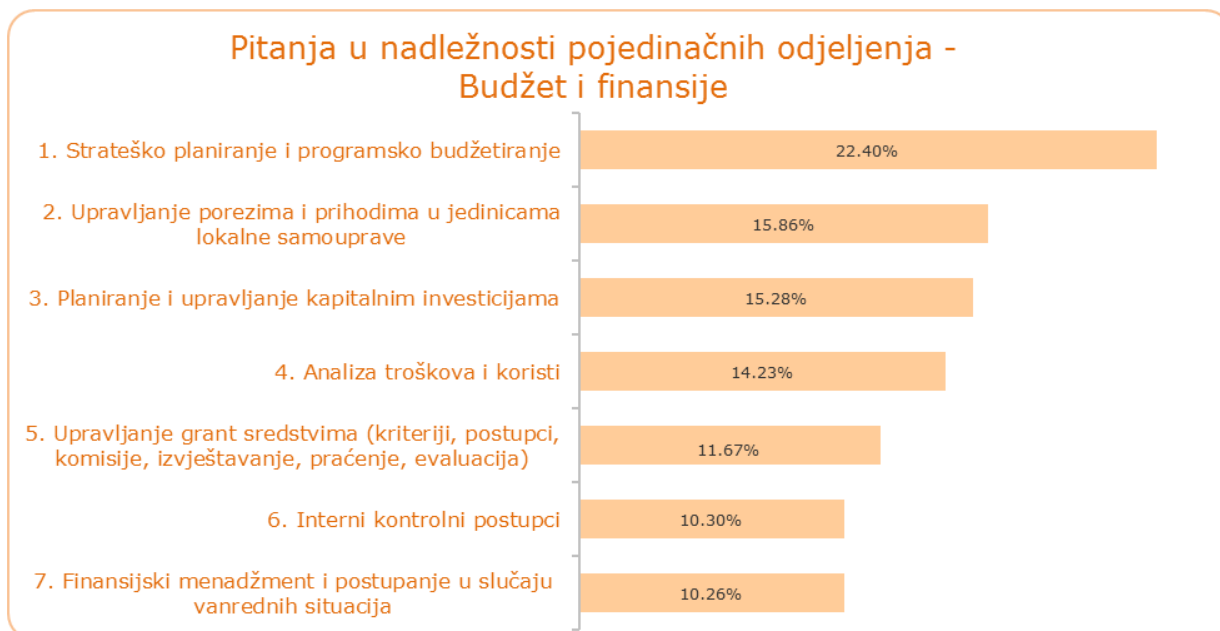
### **Budžet i finansije**

U okviru fokus grupe, rukovoditelji odjeljenja koja se bave budžetom i finansijama kao probleme u svom radu izdvojili su utjecaj nepredviđenih okolnosti na izvršenje budžeta i vođenje upravnog postupka, što je uključeno u zajedničke teme za obuku – *Primjena zakona o upravnom postupku*). Moguća unapređenja uključuju bolje upravljanje zahtjevima budžetskih korisnika i grant sredstvima, posebno pri definiranju kriterija i prijavnih formulara, kao i praćenju i evaluaciji rezultata projekata, formiranju „crne liste“ korisnika itd.).



Kao interesantne teme za obuku u domenu budžeta i finansija navedeni su: *Neporeski (parafiskalni) prihodi JLS u kontekstu finansijskog planiranja (prihodi od imovine, općinske takse, naknade, rente, budžetski kalendar, usklađenost prihoda i rashoda itd.), planiranje javnih nabavki i sistem internih kontrola u vezi s planiranjem i izvršenjem budžeta.*

U odnosu na ukupan broj obrađenih anketnih upitnika, 62 anketirane službe ili njih 18% izvršilo je prioritizaciju ponuđenih tema iz grupe koja uključuje budžet i finansije. Rezultat prioritizacije predstavljen je sljedećim grafikonom.



Od ukupno sedam ponuđenih tema za obuku, *Strateško planiranje i programsko budžetiranje* tema je koja među prioritetima ima prvo mjesto. Teme koje bi se također trebale naći u katalogu obuke obuhvataju:

- *Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave,*
- *Planiranje i upravljanje kapitalnim investicijama i*
- *Analiza troškova i koristi.*

*Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave, Interni kontrolni postupci i Finansijski menadžment i postupanje u slučaju vanrednih situacija,* teme koje su bile ponuđene kao mogući odgovori u anketnom upitniku, našle su svoje mjesto i tokom sastanka sa fokus grupom. Međutim, tema *Strateško planiranje i programsko budžetiranje,* koja se našla na vrhu liste prioriteta pri anketiranju nadležnih službi, nije spomenuta tokom sastanka sa fokus grupom.

Prioritizacija tema u domenu budžeta i finansija ne može se dovesti u vezu s veličinom JLS. Međutim, kada se u razmatranje uzme kriterij razvijenosti JLS, uočava se određeno odstupanje. Izrazito nerazvijene JLS su na prvo mjesto liste prioriteta stavile temu *Upravljanje porezima i prihodima u JLS,* dok su razvijenije JLS na prvo mjesto liste prioriteta stavile temu *Strateško planiranje i programsko budžetiranje.*

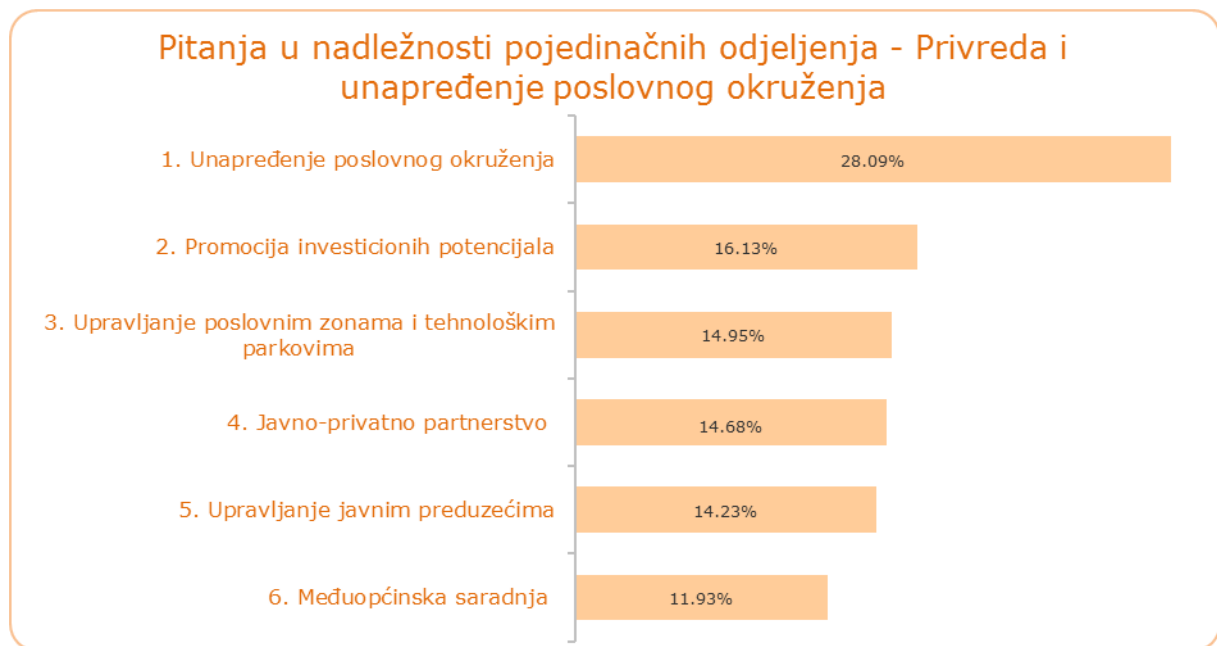
Ne uočavaju se značajnije razlike u prioritizaciji tema kada se u razmatranje uzme funkcionalna nadležnost službi.

Službe koje u svom resoru imaju budžet i finansije izrazile su interes za sljedeće dodatne teme za obuku: *Trezorsko poslovanje za općinski nivo vlasti, Zakon o budžetu FBiH, Finansijska kontrola budžeta u FBiH, Izrada dokumenata okvirnog budžeta, Izvještaj o izvršenju budžeta, Finansijsko upravljanje i kontrola, Fiskalna odgovornost, Polugodišnji i godišnji finansijski izvještaji, Javne finansije i budžetiranje, te PDV u organima JLS.*

## Privreda i unapređenje poslovnog okruženja

Pitanja privrede i unapređenja poslovnog okruženja tretirana su u okviru fokus grupe za privredu i lokalni razvoj. Kao glavni problemi u ovom resoru navedeni su nepostojanje zajedničkog i harmoniziranog registra privrednih subjekata i nedovoljno dobra koordinacija sa sudovima, posebno u vezi sa statusnim promjenama kod pravnih lica, kao i sa neusaglašenim praksama između općina u pogledu izdavanja rješenja o registraciji privrednih subjekata. Problemi se javljaju i pri definiranju razvojnih prioriteta, gdje dominiraju stranački nad javnim interesima, a nedostaju i kapaciteti za samostalnu izradu lokalnih strategija, kao i specijalizirane OCD u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja. Sudionici fokus grupe izrazili su interes i za teme kao što su *Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima* i *Podrška poduzetništvu mladih*.

Ukupno 60 službi ili 17% od ukupnog broja obrađenih upitnika rangiralo je odgovarajuću grupu tema iz oblasti privrede i unapređenja poslovnog okruženja, a rezultati rangiranja predstavljeni su na sljedećem grafikonu.



Iz grafičkog prikaza prioritizacije tema zaključuje se da je izrazito prioritetna tema *Unapređenje poslovnog okruženja*. Teme koje bi se također trebale naći u katalogu obuke obuhvataju:

- *Promociju investicijskih potencijala,*
- *Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima* i
- *Javno-privatno partnerstvo.*

Određeni stepen podudarnosti između prioritiziranih tema obuke i problema identificiranih na sastanku fokus grupe postoji. Međutim, problemi istaknuti na fokus grupi (kao što su, na primjer, nepostojanje konsolidiranog registra privrednih subjekata i nedovoljna koordinacija sa sudovima) nisu nešto što bi se moglo značajno unaprijediti provođenjem obuke već boljom koordinacijom lokalnih zajednica, sudova i privrednih registara.

Kada se radi o razvijenosti i veličini lokalne zajednice, razlike u prioritizaciji tema uočavaju se kada se analizira kriterij veličine JLS. Tako se tema *Javno-privatno partnerstvo* nalazi na posljednjem ili pretposljednem mjestu prioriteta u malim, srednjim i većim JLS, dok su velike JLS ovu temu stavile na drugo mjesto liste prioriteta. Također, uočava se da su male JLS na prvo mjesto liste prioriteta stavile temu *Upravljanje javnim preduzećima*, dok su srednje, veće i velike JLS najviše zainteresovane za temu *Unapređenje poslovnog okruženja*.

Uzme li se u razmatranje funkcionalna nadležnost službi, jedina razlika se uočava kod službi nadležnih za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske poslove, imovinsko-pravne poslove i urbanizam, koje su prvo mjesto liste prioriteta stavile temu *Javno-privatno partnerstvo*, dok su sve ostale službe na prvo mjesto liste prioriteta stavile *Unapređenje poslovnog okruženja*.

Službe koje u svom resoru imaju privredu i unapređenje poslovnog okruženja kao dodatne teme za obuku navele su: *JLS kao osnivači javnih ustanova i preduzeća, Primjena zakonskih propisa iz oblasti ugostiteljske djelatnosti, Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima, Zakon o turističkoj djelatnosti i Zakon o registraciji privrednih subjekata*.

### Lokalni razvoj

Problematika lokalnog razvoja također je razmatrana u okviru fokus grupe za privredu i lokalni razvoj. U ovoj oblasti najinteresantnije teme za obuku obuhvatile su: *Strateško donošenje odluka i upravljanje, Prikupljanje i obradu statističkih podataka i upravljanje bazama podataka radi boljeg strateškog planiranja i menadžmenta, te Izvještavanje o provedbi strategija lokalnog razvoja*. Sudionici ove fokus grupe izrazili su interes i za obuku o sljedećim temama: *Izrada specifičnih projekata u oblasti obrazovanja i turizma, Marketing u funkciji promocije ekonomskih potencijala i razvoja JLS, te Budžetiranje u funkciji lokalnog razvoja*.

U dijelu upitnika koji obuhvata lokalni razvoj, ukupno 65 službi ili 19% od njih 350 koje su ispunile anketni upitnik izvršilo je prioritizaciju tema iz ove oblasti. Prioritizacija sedam ponuđenih tema prikazana je u sljedećem grafikonu.



Tema *Upravljanje lokalnim razvojem* nalazi se na samom vrhu liste prioriteta. Veoma su interesantne i sljedeće tri teme, uz malu razliku u prioritizaciji:

- *Kako se operacionaliziraju strateški dokumenti? – izrada, implementacija i praćenje akcijskih planova,*
- *Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja, i*
- *Instrumenti LER-a – teorija i praksa.*

Fokus grupa za privredu i lokalni razvoj visoko je kotirala teme poput strateškog donošenja odluka i upravljanja, baza podataka, te izvještavanja o provedbi strategija ekonomskog razvoja. Anketirane službe su na vrh liste prioriteta stavile teme *Upravljanje lokalnim razvojem* i *Kako se operacionaliziraju strateški dokumenti – izrada, implementacija i praćenje akcijskih planova*, teme

koje u velikoj mjeri pokrivaju predložene teme na sastanku fokus grupe, te se stoga može zaključiti da postoji veliki stepen podudarnosti između visoko pozicioniranih tema ponuđenih u anketnom upitniku sa problema razmatranih na sastanku fokus grupe.

Prioritizacija tema izvršena je na sličan način u svim lokalnim zajednicama kada se u razmatranje uzme kriterij razvijenosti općine. Međutim, kada se u razmatranje uzme kriterij veličine općine, tema *Upravljanje lokalnim razvojem* nalazi se na vrhu liste prioriteta kod srednjih, većih i velikih lokalnih zajednica, dok se kod malih JLS (sa manje od 5.000 stanovnika) tema *Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja* nalazi na vrhu liste prioriteta.

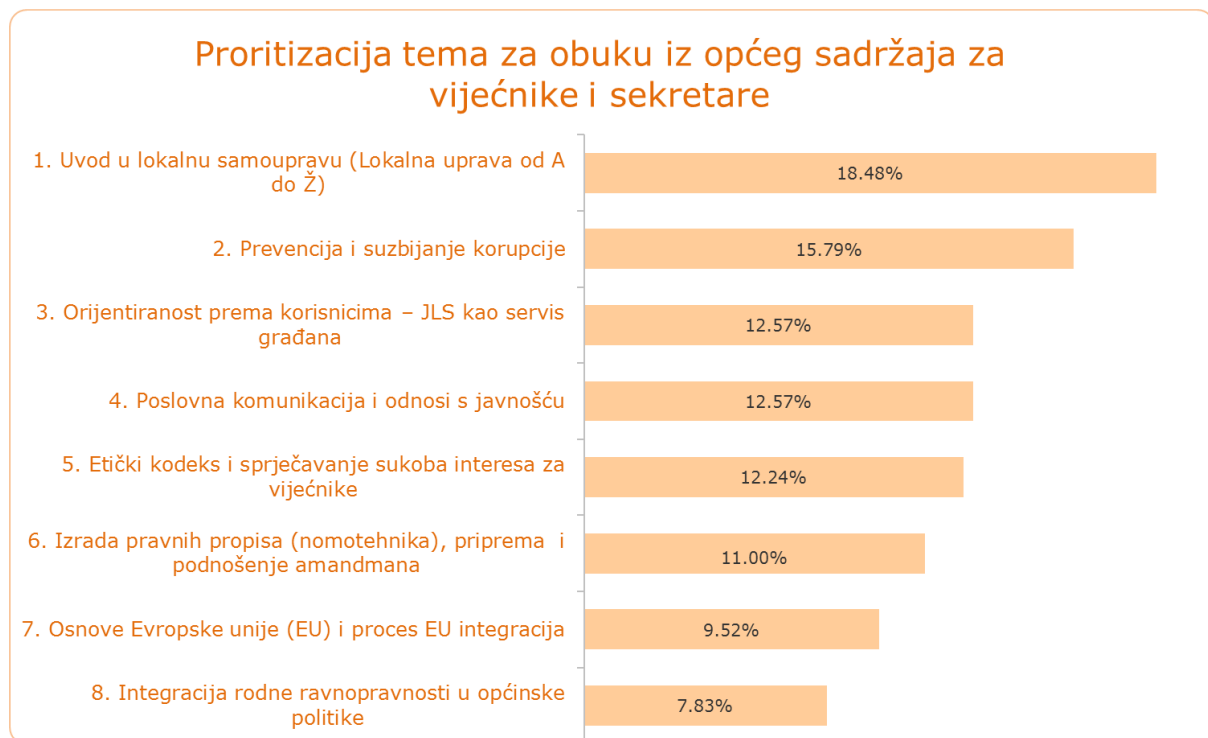
Pri posmatranju rezultata u odnosu na funkcionalnu nadležnost službi, jedina značajnija razlika evidentna je kod službi nadležnih za društvene poslove, koje su na prvo mjesto liste prioriteta stavile temu *Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja*, dok su ostale službe na prvo mjesto liste prioriteta stavile temu *Upravljanje lokalnim razvojem*.

Kao  **dodatnu obuku** u oblasti lokalnog razvoja ispitanici su predložili teme: *Planiranje u skladu sa MiPRO metodologijom*, *Izrada strategija razvoja*, te *Održivi razvoj sa akcentom na privredu*.

### Opća uprava

Rukovoditelji službi za opću upravu koji su sudjelovali u radu fokus grupe izdvojili su probleme neadekvatne edukacije zaposlenih, uz nepoštivanje obaveze obuke zaposlenih koji rade u matičnim uredima. Navedeno je i nedovoljno poznavanje građanskih stanja, uz neadekvatnu primjenu propisa iz ove oblasti, kao i zakona o tajnosti podataka (zakon o zaštiti osobnih i tajnih podataka za zaposlene) i zakona o državljanstvu, zbog čega je problematična njegova primjena u matičnim uredima. Rukovoditelji ovog sektora predložili su povremeno organiziranje zajedničkih obuka za JLS iz oba entiteta kako bi se razmotrile razlike u propisima, usaglasile prakse i došlo do ujednačenog postupanja u situacijama koje naizgled djeluju nerješivo. Resor opće uprave zainteresiran je i za podršku u oblasti upravljanja ljudskim resursima i primjeni propisa iz oblasti radnih odnosa.

Na pitanja iz domena opće uprave, ukupno 67 službi ili 19% od ukupnog broja anketiranih službi prioritziralo je odgovarajuće teme. Grafički prikaz dostavljenih odgovora dat je u nastavku.



Može se zaključiti da je tema *Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga* na prvom mjestu liste prioriteta, a također su interesantne teme:

- *Primjena zakona o državljanstvu* i
- *Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika.*

Uočava se visok stepen podudarnosti između problema istaknutih na sastanku fokus grupe za opću upravu i prioritizacije tema obuke od strane uposlenika nadležnih anketiranih službi.

Kada se uzmu u obzir kriteriji razvijenosti i veličine JLS, dolazimo do zaključka da su izrazito nerazvijene JLS na prvo mjesto stavile temu *Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika*, dok su sve ostale kategorije na prvo mjesto stavile *Primjenu zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga*.

Prve tri rangirane teme zamjenjuju svoja mjesta u vrhu liste prioriteta u ovisnosti o funkcionalnoj nadležnosti službi koje su ih rangirale.

Službe opće uprave navele su velik broj dodatnih tema za obuku: *Upis u matične knjige na osnovu inostranih izvoda, Primjena zakona o ličnom imenu, Obuka iz IT i sistema za administraciju matičnog registra, tehnička sigurnost informatičkih sistema, uredba o uredskom poslovanju, upravljanje arhivskom građom, zaštita osobnih podataka, zakon o lokalnoj samoupravi, ECDL, strani jezici – engleski.* Također, službe opće uprave su u više navrata kao dodatnu temu za obuku navele i *Izradu statuta općine i poslovnika općinskog vijeća.*

## Prioritetne teme za obuku vijećnika i tajnika GV/OV

### Ciljna grupa za anketiranje

Ciljna grupa sastojala se od vijećnika (1,834) i tajnika (80) iz svih JLS u FBiH. Odgovore na anketni upitnik za vijećnike i tajnike, koji se nalazi u aneksu 2 ovog izvještaja, dostavilo je 36<sup>9</sup> JLS, odnosno 45% od ukupno 80 JLS u FBiH. Pri popunjavanju anketnog upitnika traženo je prisustvo najmanje jedne četvrtine vijećnika, kao i prisustvo tajnika općinskog/gradskog vijeća. Možemo procijeniti da je u popunjavanje upitnika bilo direktno uključeno oko 320 vijećnika i 36 tajnika, s obzirom da je na listama evidentirano 286 vijećnika iz 31 JLS koje su učestovale u popunjavanju upitnika, dok 5 JLS nije dostavilo listu sa imenima ispitanika. Ako pretpostavimo da je oko 356 vijećnika i tajnika dalo svoj doprinos popunjavanju anketnog upitnika, dolazimo do zaključka da je nešto manje od 20% od ukupnog broja vijećnika i tajnika u FBiH sudjelovalo u anketi.

### Nalazi fokus grupa sa vijećnicima i tajnicima

Ključni problemi koje su identificirali vijećnici na sastanku fokus grupe bili su neprovođenje inicijativa i zaključaka vijeća od strane (grado)načelnika, neaktivnost određenog broja vijećnika u smislu predlaganja odluka, vertikalna neusaglašenost i neuvažavanje stavova JLS na višim nivoima vlasti, nekorištenje instituta referendumima kao načina odlučivanja građana, neadekvatan rad upravnih i nadzornih odbora javnih ustanova, te nedovoljno poznavanje tema evropskih integracija, strukture EU i njezinih institucija.

Tajnici G/OV iznijeli su mišljenje da svoje poslove najbolje obavljaju u domenu pripreme sjednica, a posebno kroz podršku predsjedniku G/OV i koordinaciju rada u pripremi sjednica. Dobre strane još uključuju komunikaciju, timski rad i transparentnost, te efikasno rukovođenje i organizaciju posla u stručnoj službi.

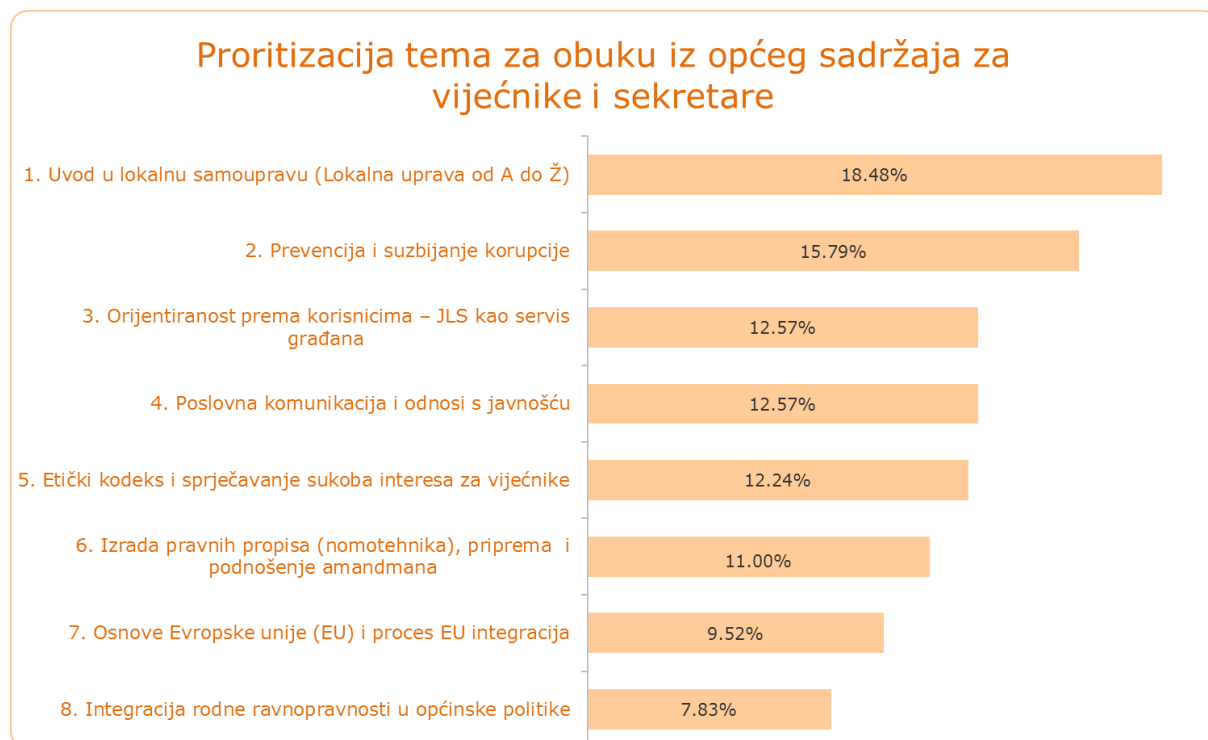
---

<sup>9</sup>Upitnik iz jedne JLS nije uzet u obzir jer je bio nepotpun.

Nalazi fokus grupe sa vijećnicima i tajnicima G/OV uzeti su u obzir prilikom kreiranja anketnog upitnika za vijećnike i tajnike, odnosno kreiranja liste ponuđenih tema za obuku.

### Opće teme za obuku od interesa za vijećnike i tajnike

Prvi dio upitnika odnosio se na opće teme od interesa za rad gradskih i općinskih vijećnika i tajnika. Ovdje je bilo ponuđeno ukupno 8 tema koje su rangirane u skladu sa prioritetima. Od sudionika ankete zatraženo je da ponuđene teme vrednuju prema značaju od najvažnije do najmanje bitne teme. Analiza dobivenih rezultata predstavljena je na sljedećem grafikonu.



Iz prethodnog pregleda evidentno je da su anketirani odbornici i tajnici izrazili najveći interes za sljedeće dvije teme:

- *Uvod u lokalnu samoupravu (Lokalna uprava od A do Ž)*
- *Prevenција i suzbijanje korupcije.*

Ove dvije teme obavezno bi se trebale naći na meniju tema za obuku iz općeg sadržaja, a pokrivaju i velik dio tematskih problema istaknutih na sastanku fokus grupe sa vijećnicima i tajnicima.

Anketirani vijećnici i tajnici također su izrazili značajan interes za sljedeće četiri opće teme:

- *Orijentiranost prema korisnicima – JLS kao servis građana,*
- *Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću,*
- *Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za vijećnike,*
- *Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana.*

Za prethodno navedene teme također bi bilo poželjno organizirati odgovarajuću obuku za odbornike i tajnike iz RS.

### Dodatne opće teme obuke od interesa za vijećnike i tajnike

Vijećnici i tajnici iz 13 od ukupno 36 JLS koje su ispunile anketni upitnik naveli su određeni broj dodatnih tema obuke. U oblasti općih tema vijećnici su naveli više od 30, dok su tajnici naveli gotovo 20 dodatnih tema za obuku.

### **Dodatne opće teme obuke od interesa za vijećnike**

Kada se dodatne teme za obuku sortiraju prema temama iz zajedničkog sadržaja koje su već navedene u upitniku, dolazimo do zaključka da su vijećnici najviše dodatnih tema naveli u oblastima *Uvod u lokalnu samoupravu (lokalna uprava od A do Ž); Poslovna komunikacija i odnosi sa javnošću; te Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana*. Najfrekventnije teme obuhvataju zaštitu ljudskih prava i sloboda i odnose između vijećnika i (grado)načelnika, a ova posljednja tema interesantna je i za vijećnike i za tajnike G/OV.

Neke od dodatnih tema mogu biti obuhvaćene kao podteme već navedenih obuka, dok se za pojedine teme mogu pripremiti posebni programi obuke.

<b>Oblast</b>	<b>Teme od interesa za vijećnike</b>
<b>Lokalna demokratija</b>	Osiguranje i zaštita ljudskih prava i sloboda Osnove lokalne demokratije Transparentnost u radu i sudjelovanje građana
<b>Komunikacija i odnosi sa javnošću</b>	Javni nastup Kultura komuniciranja
<b>Organizacija rada i menadžment</b>	Odnos općinskih vijećnika i načelnika u izvršavanju propisa Timski rad Upravljanje konfliktom Zajedničko djelovanje vijećnika i MZ u rješavanju problema Decentralizacija politike i ekonomije na MZ Rad sa MZ Poslovi općine
<b>Primjena zakonskih propisa</b>	Unapređenje nadzorne funkcije OV Izrada pravilnika OV
<b>Sigurnost, kriminal i korupcija</b>	Sigurnost građana
<b>Teme iz nadležnosti funkcionalnih službi u JLS</b>	Uvođenje novih tehnologija u školstvu Mladi u lokalnoj samoupravi Recikliranje otpada Oporavak ekonomije otvaranjem deficitarnih pogona i postrojenja Podrška razvoju ruralnih sredina Osiguranje i zaštita ljudskih prava i sloboda Općina u utvrđivanju politike osnovnog i srednjeg obrazovanja Ocjena rada i kvaliteta javnih ustanova/preduzeća Zaštita prirode u okruženju Ekonomska politika na nivou lokalne samouprave Zaštita kulturno-historijskog nasljeđa Rješavanje uzurpacije javnih površina Nacionalizam i šovinizam – uzroci svjetskih kataklizmi Kultura i sport (Osnovno) obrazovanje Zdravstvo Briga i povezivanje sa dijasporom

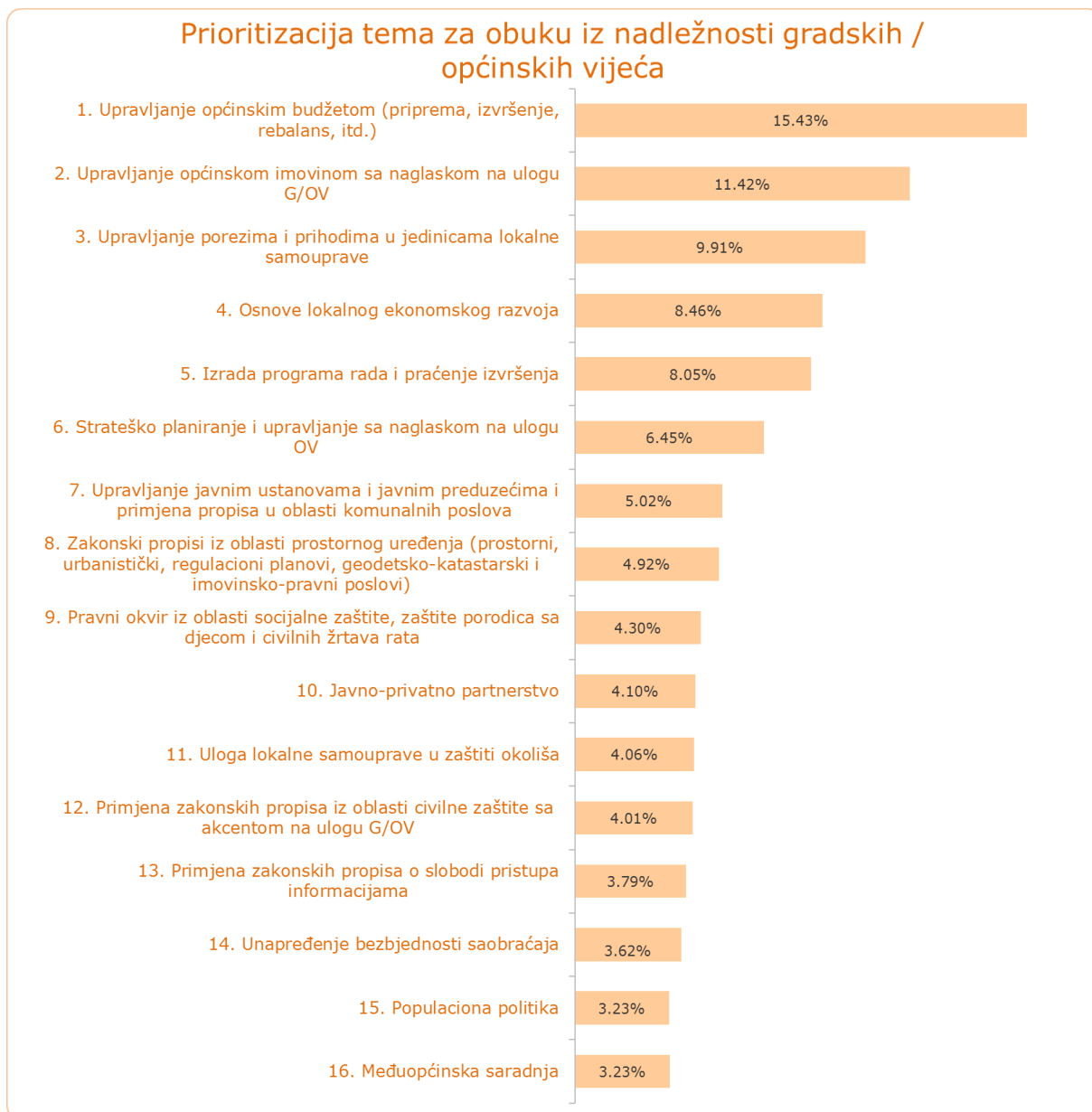
**Dodatne opće teme za obuku od interesa za tajnike**

Oblast	Teme od interesa za tajnike
<b>Lokalna demokratija</b>	Demokratija Zaštita ljudskih prava Dobra i odgovorna uprava kao servis građana Uloga radnih tijela OV u povećanju transparentnosti i odgovornosti
<b>Komunikacija i odnosi sa javnošću</b>	Poslovna komunikacija Krizna komunikacija i pregovaranje
<b>Organizacija rada i menadžment</b>	Timski rad Upravljanje konfliktom Upravljanje u kriznim situacijama i koordinacija rada Odnos općinskih vijećnika i načelnika Veća povezanost sa svim članovima OV Organizacija i djelokrug rada radnih tijela OV Uloga radnih tijela OV u funkciji donošenja odluka Rad klubova vijećnika Prava i obaveze vijećnika
<b>Primjena zakonskih propisa</b>	Izborni sistem u BiH – Ustav i Izborni zakon BiH Primjena pravnih postupaka u izradi zakona/propisa – nomotehnika Ko/kako će osporiti akte koje je donijelo OV Parlamentarne procedure



## Teme za obuku u okviru ključnih aspekata iz nadležnosti gradskih/općinskih vijeća

Vijećnici i tajnici iz anketiranih JLS rangirali su i 16 ponuđenih tema za obuku koje obuhvataju ključne aspekte iz nadležnosti gradskih i općinskih vijeća. Teme su prioritizirane na način predstavljen na narednom grafikonu.



U okviru tema za obuku iz nadležnosti gradskih/općinskih vijeća, tema *Upravljanje općinskim budžetom (priprema, izvršenje, rebalans itd.)* predstavlja apsolutno dominantnu temu, koju svakako treba uvrstiti u katalog za obuku JLS.

Narednih 5 tema po prioritetu za koje bi također bilo poželjno organizirati obuku obuhvataju:

- *Upravljanje općinskom imovinom sa naglaskom na ulogu G/OV;*
- *Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave;*
- *Osnove lokalnog ekonomskog razvoja;*
- *Izrada programa rada i praćenje izvršenja;*
- *Strateško planiranje i upravljanje sa naglaskom na ulogu G/OV.*

Za preostalih 10 ponuđenih tema (pod rednim brojevima 7-16) vlada znatno manji interes.

### **Dodatne teme za obuku u okviru ključnih aspekata iz nadležnosti gradskih /općinskih vijeća**

Po pitanju dodatnih tema za obuku iz oblasti nadležnosti gradskih/općinskih vijeća, vijećnici i tajnici iz 8 JLS naveli su dodatne teme za obuku. Vijećnici su naveli 30 dodatnih tema za obuku, a tajnici 15. Pri usporedbi tema, uočavamo da je zajednička tema za obje grupe ispitanika *Statut općine i poslovnik o radu općinskog vijeća*.

Dodatne teme koje su naveli vijećnici, a spadaju u nadležnosti gradskih/općinskih vijeća, su sljedeće:

- Teme vezane za finansiranje JLS: *Planiranje prioriternih oblasti finansiranja, Finansiranje sportskih kolektiva, Finansiranje kulture, Upravljanje rashodima u jedinicama lokalne samouprave;*
- Teme u domenu primjene zakonskih propisa: *Zakonski propisi iz obrazovanja u JLS, Primjena zakona o koncesijama, Primjena zakonskih propisa u kulturi i sportu u JLS;*
- Teme u vezi sa društvenim djelatnostima: *Odnos lokalne zajednice i boračkih udruženja, Kultura i sport – najbolji promotori lokalne zajednice, Mjesto i uloga lokalne zajednice u zaštiti kulturno-historijskog nasljeđa;*
- Teme iz oblasti prostornog uređenja i stambeno-komunalnih poslova: *Plan korištenja javnih površina, Legalizacija neuplanjenih objekata, Upravljanje zajedničkim dijelovima zgrada;*
- Ostale teme: *Uloga lokalne zajednice u borbi protiv narkomanije, Javni red i mir, Sigurnost građana, Statut općine i poslovnik o radu općinskog vijeća, Program rada općinskog vijeća, Program rada općinskog načelnika, Osnivanje javnih preduzeća i javnih ustanova, Pristup lokalnih zajednica evropskim fondovima, Odnos OV i MZ; Poljoprivreda kao nezaštićeni resurs lokalne samouprave, Uvod u stvarna prava, Unificiranje paušala – ujednačen položaj vijećnika u lokalnim zajednicama, Profesionalizacija predsjedavajućeg OV, Unificiranje poslovnika OV, Unificiranje obrazaca za izvještaje subjekata, Efikasno komuniciranje sa građanima po poslovniku.*

Dodatne teme koje su naveli tajnici, a spadaju u nadležnost gradskih/općinskih vijeća, su sljedeće:

- Teme u domenu primjene zakonskih propisa: *Izborni zakon BiH, Zakon FBiH o sukobu interesa, Zakon o finansiranju političkih partija, Statut općine, Poslovnik o radu OV, Zakon o budžetima FBiH, Zakon o državnoj službi FBiH, Zakon o javnim nabavkama BiH, Zakon o principima lokalne samouprave u FBiH, Zakonski okvir i primjena propisa za imenovanje UV u JU;*
- Teme vezane za organizaciju rada i upravljanje: *Upravljanje ljudskim resursima, Efikasna unutrašnja organizacija rada, Uloga i značaj tajnika OV, Opravdano odsustvo vijećnika po poslovniku, Saradnja sa radnim tijelima u kantonu/županiji i skupštini kantona/županije.*

## ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Zaključci i preporuke uzimaju u obzir ukupne nalaze APO procesa. Pored ankete sa načelnicima općina i gradonačelnicima, zaposlenim službenicima i vijećnicima i tajnicima, u njima su sadržani i nalazi intervjua sa odabranim načelnicima općina i gradonačelnicima, kao i nalazi fokus grupa sa rukovoditeljima srednjeg nivoa i sa općinskim tajnicima i vijećnicima, te okruglih stolova sa predstavnicima viših nivoa vlasti i pravosuđa i sa predstavnicima međunarodnih organizacija aktivnih u oblasti lokalne samouprave i lokalnog razvoja.

### Stavovi o obuci

Svega oko polovina anketiranih JLS ima **godišnji plan obuke**, a donekle je problematično i uključivanje zaposlenih u njegovo donošenje. Praksu donošenja godišnjeg plana obuke, uz sudjelovanje zaposlenih, i njegovu implementaciju treba uvesti u što više JLS, a općinama sa manjim stepenom razvijenosti treba pružiti pomoć u ovom domenu.

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

**Komercijalnu obuku** (osim obuke za obavezno licenciranje službenika) pohađa gotovo 88% zaposlenih u anketiranim JLS, tako da više zaposlenih prisustvuje komercijalnim nego internim programima obuke. Također, zaposleni iz gotovo svih anketiranih JLS upućuju se na **obuke koje organizira Agencija za državnu službu FBiH** kroz **postojeći sistem obuke za JLS**.

Nešto više od dvije trećine zaposlenih dobro je **upoznato sa katalogom i temama obuke u okviru godišnjeg programa obuke za JLS** koji priprema Agencija za državnu službu FBiH u okviru sistema obuke. Općenito, anketirane JLS imaju **dobro mišljenje o trenutno raspoloživim mogućnostima za obuku kroz sistem obuke za JLS. Korištenje elektronskih kurseva** dostupnih na portalu Agencije za državnu službu za sada je nisko. Svega oko 15% JLS koristi elektronske kurseve ADS-a, dok zadovoljavajuću ocjenu o ovoj mogućnosti daje manje od 10% anketiranih JLS. Pritom treba uzeti u obzir da mogućnost korištenja elektronskih kurseva postoji tek odnedavno, tako da stepen korištenja i zadovoljstvo korisnika treba **provjeriti ponovo nakon proteka određenog vremena**.

Više od polovine anketiranih JLS ima mišljenje da je **postojeći sistem obuke za JLS potrebno prioritetno unaprijediti s aspekta usklađenosti obuke sa potrebama zaposlenih**, dok nešto manje od jedne trećine smatra da je potrebno **poboljšati praktične aspekte postojećih programa obuke**. Uz ove dvije mogućnosti, manji dio ispitanika smatra da se sistem obuke može unaprijediti i poboljšanjem kvaliteta izvođača, odnosno odvajanjem više vremena za sudjelovanja zaposlenih u obukama.

Oko tri četvrtine anketiranih JLS izrazilo je **spremnost da finansijski podrže sistem obuke**, i to 37% bezuslovno i 39% u slučaju da se na takav korak opredijele i ostale JLS. Ovaj podatak ukazuje na visok stepen zainteresiranosti za obuke u većini JLS, a sugerira i njihovu spremnost i finansijske kapacitete da sufinansiraju sistem obuke.

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

Kao glavna **ograničenja u radu** JLS navode se **nesređenost imovinsko-pravnih odnosa**, kao i **kontradiktornost i kompliciranost određenih zakonskih propisa** u domenu rada JLS. Možemo zaključiti da je utjecaj sistema obuke na rješavanje navedenih problema znatno ograničen.

Većina anketiranih (grado)načelnika smatra da je **rad gradske/općinske uprave moguće unaprijediti** u domenu primjene Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, pripreme projekata i apliciranja (prijave) na fondove EU, skraćivanja rokova za rješavanje zahtjeva građana, kvalitetnijeg strateškog planiranja, bolje organizacije gradske/općinske uprave uz procjenu radnog učinka, infrastrukture i komunalnih djelatnosti, te poslovnog okruženja.

### Najpogodniji formati obuke

Dosadašnja praksa sistema obuke – prema kojoj su se programi obuke **maksimalno približili korisnicima kroz regionalne lokalitete za obuku**, a obuka se **u ovisnosti o složenosti i ciljeva organizira u trajanju od osnovne jednodnevne do složene koje ima dva ili tri dvodnevna modula** sa mentorskom podrškom ili zadacima u međuvremenu – uglavnom je na tragu preporuka datih kroz APO i ne treba je mijenjati. Predlaže se **kombinacija metoda predavanja i radionica, s naglaskom na praktične aspekte obuke i primjere iz praksi, kao i organizacija aktivnosti koje omogućavaju razmjenu mišljenja i iskustava među sudionicima**. Kao pogodne forme navode se i **elektronsko učenje na daljinu i studijske posjete**. Prostorije Agencije za državnu službu smatraju se najpogodnijom lokacijom za izvođenje obuke koje se organizira izvan radnog mjesta.

### Prioritetne teme za obuku

S obzirom na veliki stepen podudarnosti tema za obuku, najveći broj prioritetnih programa obuke moguće je planirati, pripremati i realizirati u koordinaciji između entiteta, odnosno entitetskih institucija za obuku. Na ovaj način izbjegava se dupliranje kapaciteta, smanjuju se finansijska izdvajanja za pripremu obuka i postiže veći stepen racionalnosti sistema obuke za JLS.

### Prioritetne teme za obuku (grado)načelnika

Anketirani (grado)načelnici izrazili su interes za sljedeće teme obuke:

- međuopćinska saradnja,
- javno-privatno partnerstvo,
- privreda i unapređenje poslovnog okruženja,
- osnove LER-a i strateško planiranje,
- upravljanje općinskom/gradskom imovinom,
- upravljanje javnim ustanovama i javnim preduzećima,
- upravljanje porezima, prihodima i rashodima,
- koncept novog javnog menadžmenta,
- upravljanje ljudskim resursima,
- efikasna unutrašnja organizacija rada,
- dobra i odgovorna uprava kao servis građana,
- timski rad,
- prevencija i suzbijanje korupcije,
- zakonski propisi iz djelokruga prostornog uređenja (prostorni, urbanistički, regulacioni planovi, geodetsko-katastarski, stambeno-komunalni i imovinsko-pravni poslovi),
- poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša,
- unapređenje sigurnosti saobraćaja.

Možemo zaključiti da kod anketiranih načelnika općina i gradonačelnika dominira interes za teme obuke iz oblasti **lokalnog, a posebno ekonomskog razvoja, organizacije rada i menadžmenta**.

## Prioritetne teme obuke za zaposlene službenike

Prioritetne teme obuke iz zajedničkog sadržaja za grupu tema Lokalna demokratija su: *Prevenција i suzbijanje korupcije, Moral i etika u javnoj upravi, te Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka*. U grupi tema Komunikacija i odnosi sa javnošću, prioritetna tema za obuku je *Poslovna komunikacija (interna, eksterna i sa strankama)*, a u grupi tema Organizacija rada i menadžment, prioritetna tema je *Efikasna unutrašnja organizacija rada*. U grupi tema Upravljanje projektima, prioritetna je tema *Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte. Informacijske tehnologije i e-uprava* visoko kotiraju u istoimenoj grupi tema. Kada je u pitanju grupa tema vezana za primjenu zakonskih propisa, *Primjena Zakona o upravnom postupku i Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki* su prioritetne teme za obuku.

Prilikom analize podataka uočeno je da u određenim funkcionalnim službama jedna tema zauzima dominantno prioritetan položaj, kao što je, na primjer, slučaj u službama zaduženim za društvene djelatnosti, gdje je dominantna tema *Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite* ili u službama zaduženim za budžet i finansije, gdje je dominantna tema *Strateško planiranje i programsko budžetiranje. Unapređenje poslovnog okruženja* također dominira u prioritizaciji službi zaduženih za poslove privrede i unapređenje poslovnog okruženja.

Neke službe su u prioritizaciji tema visoko postavile više tema kao što je slučaj sa službama zaduženim za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske, imovinsko-pravne poslove, urbanizam, gdje su tri teme visoko prioritizirane, ili sa službama zaduženim za stambeno-komunalne poslove, koje su takođe pozicionirale tri teme na vrh liste prioriteta.

U resoru opće uprave prioritet ima primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga. Predlaže se i povremena organizacija mješovite obuke za JLS iz oba entiteta kako bi se razmotrile razlike u propisima, usaglasile prakse i kako bi došlo do ujednačenog postupanja u situacijama koje naizgled djeluju nerješivo.

Prioritetne teme za zaposlene službenike predstavljene su u nastavku teksta, i to prema grupama tema iz zajedničkog sadržaja i specifičnih tema unutar kojih je vršena njihova prioritizacija.

Teme označene **masnim slovima** jesu teme koje svakako treba da se nađu u novom katalogu obuke za JLS.

Teme pisane standardnim tekstom također su visoko prioritizirane i bilo bi poželjno da se nađu u novom katalogu obuke.

Napomene navedene *kosim slovima* preciznije označavaju grupu koja bi obavezno trebala da bude pozvana na odgovarajući program obuke. Tamo gdje ovakva napomena ne postoji, podrazumijeva se da se na obuku zovu svi predstavnici ciljne grupe za obuku.

## Prioritetne teme obuke za zaposlene službenike iz zajedničkog sadržaja

Grupe tema iz zajedničkog sadržaja	Prioritetne teme iz zajedničkog sadržaja
1. Lokalna demokratija	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prevenција i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi</b></li><li>• <b>Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka</b> (<i>posebno za izrazito nerazvijene i male JLS</i>)</li><li>• <i>Osnove lokalne demokratije (posebno za službe nadležne za CZ)</i></li></ul>

Grupe tema iz zajedničkog sadržaja	Prioritetne teme iz zajedničkog sadržaja
2. Komunikacija i odnosi s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poslovna komunikacija (interna, eksterna i sa strankama)</b></li> <li>• Odnosi s javnošću</li> <li>• Krizna komunikacija</li> </ul>
3. Organizacija rada i menadžment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efikasna unutrašnja organizacija rada</b></li> <li>• Timski rad</li> <li>• Dobra i odgovorna uprava kao servis građana</li> <li>• Upravljanje ljudskim resursima, i</li> <li>• Uredsko poslovanje (za male JLS)</li> </ul>
4. Upravljanje projektima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte (posebno za male, srednje i veće JLS)</b></li> <li>• Upravljanje projektnim ciklusom (posebno za velike JLS)</li> </ul>
5. Informacijske tehnologije i e-uprava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informacijske tehnologije - e-mail, MS Office, Internet, grafički i foto-programi</b></li> <li>• <b>Elektronska uprava – e-uprava (posebno za nedovoljno razvijene JLS)</b></li> </ul>
6. Primjena zakonskih propisa (odgovori na praktična pitanja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena Zakona o upravnom postupku</b></li> <li>• <b>Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki (posebno za izrazito nerazvijene općine)</b></li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i spašavanja (samo za službe nadležne za CZ)</li> </ul>

**Prioritetne teme obuke za zaposlene službenike po funkcionalnim nadležnostima**

Grupe tema iz nadležnosti pojedinačnih službi JLS	Prioritetne teme iz nadležnosti pojedinačnih službi JLS
1. Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju (posebno za velike JLS)</b></li> <li>• <b>Primjena Zakona o stvarnim pravima (posebno za male, srednje i veće JLS)</b></li> <li>• <b>Prostorno planiranje i primjena GIS-a</b></li> <li>• Primjena Zakona o koncesijama (samo za službe opće uprave i društvenih djelatnosti)</li> </ul>
2. Stambeno-komunalni poslovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima</b></li> <li>• <b>Upravljanje otpadom</b></li> <li>• <b>Obuka AUTOCAD, MAP, MAP-INFO...</b></li> <li>• Unapređenje sigurnosti saobraćaja (jedino za velike JLS)</li> </ul>
3. Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj</b></li> <li>• Primjena zakonskog okvira iz oblasti zaštite okoliša iz perspektive JLS</li> <li>• Energetska efikasnost (posebno za razvijenije JLS)</li> </ul>

Grupe tema iz nadležnosti pojedinačnih službi JLS	Prioritetne teme iz nadležnosti pojedinačnih službi JLS
4. Civilna zaštita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ</b> <i>(posebno za velike JLS)</i></li> <li>• <b>Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća</b> <i>(posebno za razvijenije JLS)</i></li> <li>• Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite <i>(posebno za manje i manje razvijene JLS)</i></li> </ul>
5. Društvene djelatnosti (uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite</b></li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti kulture i sporta u JLS <i>(posebno za razvijene JLS)</i></li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i historijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje – odgovori na praktična pitanja</li> </ul>
6. Budžet i finansije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strateško planiranje i programsko budžetiranje</b></li> <li>• Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave <i>(posebno za izrazito nerazvijene JLS)</i></li> <li>• Planiranje i upravljanje kapitalnim investicijama</li> <li>• Analiza troškova i koristi</li> </ul>
7. Privreda, unapređenje poslovnog okruženja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unapređenje poslovnog okruženja</b> <i>(posebno za srednje, veće i velike JLS)</i></li> <li>• Promocija investicijskih potencijala</li> <li>• Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima</li> <li>• Javno-privatno partnerstvo <i>(posebno za velike JLS, kao i za službe nadležne za prostorno uređenje, geodetsko-katastarske poslove, imovinsko-pravne poslove i urbanizam)</i></li> <li>• Upravljanje javnim preduzećima <i>(samo za male JLS)</i></li> </ul>
8. Lokalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje lokalnim razvojem</b></li> <li>• Kako se operacionaliziraju strateški dokumenti – izrada, implementacija i praćenje akcijskih planova</li> <li>• Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja <i>(posebno za male JLS, kao i za službe nadležne za društvene poslove)</i></li> <li>• Instrumenti LER-a – teorija i praksa</li> </ul>
9. Opća uprava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga</b></li> <li>• Primjena Zakona o državljanstvu</li> <li>• Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika <i>(posebno za izrazito nerazvijene JLS)</i></li> </ul>

## Prioritetne teme obuke za vijećnike i tajnike

### Prioritetne opće teme za obuku vijećnika i tajnika

Anketirani vijećnici i tajnici izrazili su najveći interes za sljedeće dvije teme, koje bi trebalo da se nađu na spisku tema iz općeg sadržaja za obuku vijećnika i tajnika:

- **Uvod u lokalnu samoupravu (Lokalna uprava od A do Ž) i**
- **Prevenција i suzbijanje korupcije.**

Sljedeće četiri opće teme također je poželjno uključiti u novi katalog obuke za vijećnike i tajnike općina i gradova u BiH:

- Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za odbornike,
- Orijentiranost prema korisnicima – JLS kao servis građana,
- Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću,
- Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana.

### Prioritetne teme za obuku vijećnika i tajnika iz nadležnosti općinskih i gradskih vijeća

Apsolutno prioritetna tema za obuku odbornika i tajnika uključuje:

- **Upravljanje općinskim budžetom (priprema, izvršenje, rebalans itd.)**

Također, poželjno je organizirati i obuku o sljedećim temama:

- Upravljanje općinskom imovinom, s naglaskom na ulogu G/OV,
- Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave,
- Osnove lokalnog ekonomskog razvoja,
- Izrada programa rada i praćenje izvršenja,
- Strateško planiranje i upravljanje, s naglaskom na ulogu G/OV.



## ANEKSI

### Aneks 1: Usporedni pregled prioriternih tema u FBiH i RS

#### Prioritetne teme za zaposlene službenike

U naredne dvije tabele dat je usporedni pregled prioriternih tema za zaposlene službenike iz oba entiteta.

Teme označene **masnim slovima** su one teme koje bi se svakako trebale naći u katalogu obuke za JLS.

Teme pisane standardnim tekstom također su visoko prioritizirane i bilo bi poželjno da se nađu u novom katalogu obuke.

Teme navedene **svjetlijim slovima** su teme koje nisu podudarne. Procenat u zagradi ispod naziva grupe teme označava stepen podudarnosti prioriternih tema u jednom i u drugom entitetu za svaku grupu tema.

USPOREDNI PREGLED PRIORITERNIH TEMA IZ ZAJEDNIČKOG SADRŽAJA ZA ZAPOSLENE SLUŽBENIKE		
Grupe tema	FBiH	RS
<b>1. Lokalna demokratija (100%)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prevenција i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi</b></li><li>• <b>Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka</b></li><li>• Osnove lokalne demokratije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prevenција i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi</b></li><li>• <b>Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka</b></li><li>• Osnove lokalne demokratije</li></ul>
<b>2. Komunikacija i odnosi s javnošću (67%)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Poslovna komunikacija (interna, eksterna i sa strankama)</b></li><li>• Odnosi s javnošću</li><li>• Krizna komunikacija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Poslovna komunikacija (interna, eksterna i sa strankama)</b></li><li>• <b>Odnosi s javnošću</b></li><li>• Marketing u javnom sektoru</li></ul>
<b>3. Organizacija rada i menadžment (75%)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Efikasna unutrašnja organizacija rada</b></li><li>• Timski rad</li><li>• Dobra i odgovorna uprava kao servis građana</li><li>• Upravljanje ljudskim resursima</li><li>• Uredsko poslovanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Efikasna unutrašnja organizacija rada</b></li><li>• Timski rad</li><li>• Upravljanje ljudskim resursima</li><li>• Dobra i odgovorna uprava kao servis građana</li><li>• Upravljanje učinkom i upravljanje pomoću ciljeva</li></ul>
<b>4. Upravljanje projektima (100%)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte</b></li><li>• Upravljanje projektnim ciklusom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte</b></li><li>• Upravljanje projektnim ciklusom</li></ul>
<b>5. Informacijske tehnologije i e-uprava (100%)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Informacijske tehnologije: e-mail, MS Office, Internet, grafički i foto-programi</b></li><li>• <b>Elektronska uprava – e-uprava</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elektronska uprava – e-uprava</b></li><li>• <b>Informacijske tehnologije: e-mail, MS Office, Internet, grafički i foto-programi</b></li></ul>

<p><b>6. Primjena zakonskih propisa (odgovori na praktična pitanja) (67%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena Zakona o upravnom postupku</b></li> <li>• <b>Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki</b></li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i spašavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena Zakona o opštem upravnom postupku</b></li> <li>• <b>Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki</b></li> </ul>
---	--	---

U okviru tema iz zajedničkog sadržaja, 14 od ukupno 17 prioriternih tema ili 82% podudarno je u oba entiteta.

<b>USPOREDNI PREGLED PRIORITETNIH TEMA U NADLEŽNOSTI POJEDINAČNIH SLUŽBI / ODJELJENJA</b>		
<b>Grupe tema</b>	<b>FBiH</b>	<b>RS</b>
<p><b>1. Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam (75%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena Zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju</b></li> <li>• <b>Primjena Zakona o stvarnim pravima</b></li> <li>• <b>Prostorno planiranje i primjena GIS-a</b></li> <li>• Primjena Zakona o koncesijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena Zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju</b></li> <li>• <b>Upravljanje opštinskom imovinom</b></li> <li>• <b>Prostorno planiranje i primjena GIS-a</b></li> </ul>
<p><b>2. Stambeno-komunalni poslovi (75%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima</b></li> <li>• <b>Upravljanje otpadom</b></li> <li>• <b>Obuka AUTOCAD, MAP, MAP-INFO...</b></li> <li>• Unapređenje sigurnosti saobraćaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima</b></li> <li>• <b>Upravljanje otpadom</b></li> <li>• <b>Unapređenje bezbjednosti saobraćaja</b></li> </ul>
<p><b>3. Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita životne sredine/okoliša (100%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj</b></li> <li>• Primjena zakonskog okvira iz oblasti zaštite okoliša iz perspektive JLS</li> <li>• Energetska efikasnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planiranje i sprovođenje lokalne podsticajne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj</b></li> <li>• Primjena zakonskog okvira iz oblasti zaštite životne sredine iz perspektive JLS</li> <li>• Energetska efikasnost</li> </ul>
<p><b>4. Civilna zaštita (100%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ</b></li> <li>• <b>Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća</b></li> <li>• Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite</b></li> <li>• <b>Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ</b></li> <li>• <b>Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća</b></li> </ul>

<p><b>5. Društvene djelatnosti (uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica) (67%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite</b></li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti kulture i sporta u JLS</li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i historijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje – odgovori na praktična pitanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite</b></li> <li>• <b>Populaciona politika</b></li> <li>• Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i istorijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje – odgovori na praktična pitanja</li> </ul>
<p><b>6. Budžet i finansije (75%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strateško planiranje i programsko budžetiranje</b></li> <li>• Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave</li> <li>• Planiranje i upravljanje kapitalnim investicijama</li> <li>• Analiza troškova i koristi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave</b></li> <li>• <b>Strateško planiranje i programsko budžetiranje</b></li> <li>• Analiza troškova i koristi</li> </ul>
<p><b>7. Privreda, unapređenje poslovnog okruženja (60%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unapređenje poslovnog okruženja</b></li> <li>• Promocija investicijskih potencijala</li> <li>• Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima</li> <li>• Javno-privatno partnerstvo</li> <li>• Upravljanje javnim preduzećima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unapređenje poslovnog okruženja</b></li> <li>• Promocija investicijskih potencijala</li> <li>• Javno-privatno partnerstvo</li> </ul>
<p><b>8. Lokalni razvoj (75%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje lokalnim razvojem</b></li> <li>• Kako se operacionaliziraju strateški dokumenti – izrada, implementacija i praćenje akcijskih planova</li> <li>• Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja</li> <li>• Instrumenti LER-a – teorija i praksa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje lokalnim razvojem</b></li> <li>• <b>Kako se operacionazuju strateški dokumenti – izrada, implementacija i praćenje akcionih planova</b></li> <li>• Planiranje i sprovođenje lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja</li> </ul>
<p><b>9. Opća/opšta uprava (75%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga</b></li> <li>• Primjena Zakona o državljanstvu</li> <li>• Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primjena Zakona o državljanstvu</b></li> <li>• <b>Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga</b></li> <li>• <b>Primjena zakonskih propisa iz oblasti radnih odnosa</b></li> <li>• Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika</li> </ul>

U okviru tema iz nadležnosti pojedinačnih službi/odjeljenja, 26 od ukupno 34 prioritetne teme ili 76% podudarno je za oba entiteta.

### Prioritetne teme za izabrane zvaničnike

Usporedni pregled prioritetnih tema za izabrane zvaničnike za jedan i za drugi entitet predstavljen je u narednoj tabeli.

Teme označene **masnim slovima** su teme koje bi se svakako trebale naći u katalogu obuke.

Teme pisane standardnim tekstom također su visoko prioritizirane i bilo bi poželjno da se nađu u novom katalogu obuke.

Teme navedene **svijetlijim slovima** su teme koje nisu podudarne. Procenat u zagradi ispod naziva grupe teme označava stepen podudarnosti prioritetnih tema u jednom i u drugom entitetu za svaku grupu tema.

USPOREDNI PREGLED PRIORITETNIH TEMA ZA OBUKU ZA VIJEĆNIKE/ODBORNIKE I TAJNIKE		
Grupe tema	FBiH	RS
<b>Prioritetne opće teme za obuku vijećnika/ odbornika i tajnika (100%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uvod u lokalnu samoupravu (Lokalna uprava od A do Ž)</b></li> <li>• <b>Prevenција i suzbijanje korupcije</b></li> <li>• Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za odbornike</li> <li>• <i>Orijentiranost na korisnike – JLS kao servis građana</i></li> <li>• <i>Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću</i></li> <li>• <i>Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uvod u lokalnu samoupravu (Lokalna uprava od A do Š)</b></li> <li>• <b>Prevenција i suzbijanje korupcije</b></li> <li>• Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za odbornike</li> <li>• <i>Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana</i></li> <li>• <i>Orijentisanost na korisnike – JLS kao servis građana</i></li> <li>• <i>Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću</i></li> </ul>
<b>Prioritetne teme za obuku za vijećnike/ odbornike i tajnike iz nadležnosti gradskih- općinskih vijeća/ skuština JLS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje općinskim budžetom (priprema, izvršenje, rebalans itd.)</b></li> <li>• <i>Upravljanje općinskom imovinom sa naglaskom na ulogu G/OV</i></li> <li>• <i>Upravljanje porezima i prihodima u JLS</i></li> <li>• <i>Osnove lokalnog ekonomskog razvoja</i></li> <li>• <i>Izrada programa rada i praćenje izvršenja</i></li> <li>• <i>Strateško planiranje i upravljanje sa naglaskom na ulogu G/OV</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Upravljanje opštinskim budžetom (priprema, izvršenje, rebalans itd.)</b></li> <li>• <i>Upravljanje opštinskom imovinom sa naglaskom na ulogu SO</i></li> <li>• <i>Upravljanje porezima i prihodima u JLS</i></li> <li>• <i>Izrada programa rada i praćenje izvršenja</i></li> <li>• <i>Osnove lokalnog ekonomskog razvoja</i></li> <li>• <i>Strateško planiranje i upravljanje sa naglaskom na ulogu SO</i></li> </ul>

Može se zaključiti da postoji potpuna podudarnost u prioritizaciji tema za izabrane zvaničnike u oba entiteta, a jedina razlika postoji u redoslijedu kojim su teme prioritizirane.

Teme koje su označene kosim slovima podudarne su za izabrane zvaničnike i za zaposlene službenike.

## Teme za (grado)načelnike

Usporedni pregled prioriternih tema za (grado)načelnike za oba entiteta predstavljen je u narednoj tabeli.

Teme označene **masnim slovima** podudarne su za (grado)načelnike u oba entiteta, dok su teme označene kosim slovima podudarne za (grado)načelnike i za zaposlene službenike.

USPOREDNI PREGLED PRIORITETNIH TEMA ZA OBUKU ZA (GRADO)NAČELNIKE	
FBIH	RS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Međuopćinska saradnja</b></li><li>• <b>Javno-privatno partnerstvo</b></li><li>• Privreda i unapređenje poslovnog okruženja</li><li>• Osnove LER-a i strateško planiranje</li><li>• <b>Upravljanje općinskom/gradskom imovinom</b></li><li>• <i>Upravljanje javnim preduzećima i javnim ustanovama</i></li><li>• <i>Upravljanje porezima, prihodima i rashodima</i></li><li>• Koncept novog javnog menadžmenta</li><li>• <i>Upravljanje ljudskim resursima</i></li><li>• <i>Efikasna unutrašnja organizacija rada</i></li><li>• <i>Dobra i odgovorna uprava kao servis građana</i></li><li>• <i>Timski rad</i></li><li>• <i>Prevenција i suzbijanje korupcije</i></li><li>• Zakonski propisi iz djelokruga prostornog uređenja (prostorni, urbanistički, regulacioni planovi, geodetsko-katastarski, stambeno-komunalni i imovinskopравни poslovi)</li><li>• Poljoprivreda, ruralni razvoja i zaštita okoliša</li><li>• <i>Unapređenje sigurnosti saobraćaja</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Međuopštinska saradnja</b></li><li>• <b>Javno-privatno partnerstvo</b></li><li>• Formiranje JPP (npr. za potrebe toplifikacije grada)</li><li>• Koraci i procedure za osnivanje <i>poslovnih zona</i></li><li>• <i>Upravljanje otpadom</i></li><li>• <i>Upravljanje projektima</i></li><li>• <b>Upravljanje opštinskom imovinom</b></li><li>• Civilna zaštita</li><li>• Socijalna zaštita</li><li>• Direktna komunikacija sa građanima, posebno preko javnih medija</li></ul>

Teme označene *kosim slovima* podudarne su za (grado)načelnike i za zaposlene službenike.

## Aneks 2: Anketni upitnici

### Uvodni anketni upitnik za analizu potreba za obukom jedinica lokalne samouprave (JLS) u Federaciji Bosne i Hercegovine

#### Instrukcije za popunjavanje anketnog upitnika

- Kontakt osoba za obuku popunjava anketni upitnik u konsultaciji sa načelnikom općine/gradonačelnikom.
- Kontakt osoba za obuku popunjava anketni upitnik, uz neposrednu saglasnost rukovoditelja JLS, i uredno popunjen prosljeđuje ga Agenciji putem e-maila: [obuka@adsfbih.gov.ba](mailto:obuka@adsfbih.gov.ba) i putem pošte na adresu: Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine Kulovića broj 7, 71.000 Sarajevo
- Elektronski popunjen obrazac treba sačuvati u .doc ili .docx formatu (MS Word) pod sljedećim nazivom: Nacelnici.imeopćine
- Sva eventualna pitanja u vezi sa provođenjem ankete možete poslati e-mailom na adresu: [APOpitanja@gmail.com](mailto:APOpitanja@gmail.com)

#### 1. DIO - OPĆI PODACI O OPĆINI / GRADU

1.1. Općina / grad:

\_\_\_\_\_

1.2. Kanton /županija:

\_\_\_\_\_

1.3. Nivo razvijenosti općine / grada:

izrazito nerazvijena  nedovoljno razvijena  razvijena

1.4. Broj stanovnika općine / grada:

mala (<5.000)  srednja (5.000-20.000)  veća (20.000-50.000)  velika (>50.000)

1.5. Ukupan broj zaposlenih u općinskom / gradskom organu uprave:

Rukovodeći državni službenici: \_\_\_ Državni službenici: \_\_\_

Namještenici (osnovna djelatnost): \_\_\_ Namještenici (pomoćna djelatnost): \_\_\_

od čega žena: \_\_\_ muškaraca: \_\_\_

## 2. DIO – INFORMACIJE O OBUCI

2.1. Ako u vašoj JLS postoji godišnji plan obuke za zaposlene, da li su oni uključeni u planiranje i donošenje ovog plana?

- ne postoji plan obuke     DA     NE     nisam upoznat/a

2.2. Ako se u vašoj JLS organiziraju programi interne obuke za zaposlene, koliko zaposlenih u prosjeku prisustvuje ovim programima na godišnjem nivou?

- nema ovakvih obuka     organiziraju se i prisustvuje \_\_\_ zaposlenih

2.3. Ako zaposleni u vašoj JLS imaju priliku da prisustvuju plaćenju obuci koju organiziraju komercijalni izvođači (osim obuke za obavezno licenciranje službenika), koliko u prosjeku zaposlenih prisustvuje ovim programima obuke na godišnjem nivou?

- nema ovakvih programa obuke     postoje ovakvi programi obuke i prisustvuje im \_\_\_ zaposlenih

2.4. Da li se zaposleni iz vaše JLS upućuju na obuku koju organizira Agencija za državnu službu FBiH kroz sistem obuke za jedinice lokalne samouprave?

- DA     NE     imamo u planu     nisam upoznat/a

2.5. Koliko su zaposleni u vašoj JLS upoznati sa katalogom i temama obuke u okviru godišnjeg programa obuke za JLS koji priprema Agencija za državnu službu FBiH u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave?

- odlično     solidno     loše     nisam upoznat/a

2.6. Kako bi zaposleni u vašoj JLS ocijenili trenutno raspoložive mogućnosti za obuku kroz sistem obuke za JLS koji vodi Agencija za državnu službu FBiH?

- odlične     solidne     loše     nisam upoznat/a

2.7. Ako zaposleni u vašoj JLS koriste elektronske kurseve dostupne na portalu za obuke Agencije za državnu službu FBiH, kako biste ih ocijenili?

- ne koriste e-kurseve     odlično     solidno     loše     nisam upoznat/a

2.8. Da li bi vaša JLS bila spremna podržati finansiranje sistema obuke ako bi to učinile i ostale JLS?

- DA     NE     možda     ne mogu da odgovorim

**2.9. Koji je aspekt postojećeg sistema obuke za JLS potrebno prioritarno unaprijediti? (označite samo jedan odgovor)**

- usklađenost tema obuke sa potrebama zaposlenih
- informacije o postojećoj obuci
- kvalitet izvođača obuke
- praktične aspekte obuke
- format izvođenja obuke
- mogućnost odvajanja više vremena za sudjelovanje u obuci
- motivacija zaposlenih
- troškovi obuke
- nešto drugo (navesti) \_\_\_\_\_

Kratko obrazložite svoj odgovor: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Informacije o popunjavanju anketnog upitnika

Upitnik popunili:

Funkcija	Ime i prezime	Kontakt telefon	Potpis
Kontakt osoba za obuku			
(Grado)načelnik			

U \_\_\_\_\_ dana \_\_\_\_\_



Anketni upitnik za analizu potreba za obukom zaposlenika  
jedinica lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine

**Instrukcije za popunjavanje anketnog upitnika**

- Kontakt osoba za obuku, uz prethodnu saglasnost rukovoditelja organa, zakazuje sastanak, sa svakom gradskom/općinskom službom zasebno, radi popunjavanja anketnog upitnika. Kontakt osoba za obuku vodi evidenciju o prisutnosti uposlenih (obrazac u prilogu).
- Radi reprezentativnosti uzorka, preporučuje se da se na sastanku osigura sudjelovanje minimalno 1/4 zaposlenih (uključujući i rukovoditelje) u osnovnoj djelatnosti službe, osiguravajući zastupljenost oba spola. U službama koje broje više od 36 zaposlenih (osnovna djelatnost) dovoljno je osigurati prisustvo njih 9. Tamo gdje u okviru službe postoje niže organizacijske jedinice poželjno je osigurati prisustvo njihovih predstavnika u okviru ovoga broja.
- Prvi dio upitnika odnosi se na opće podatke o službi i popunjava ga kontakt osoba za obuku u konsultaciji sa rukovoditeljem službe na početku sastanka.
- Drugi dio upitnika (Pitanja iz zajedničkog sadržaja) sadrži oblasti od interesa za sve službe. Anketirana služba može se izjasniti o svim navedenim oblastima (od 2.1 do 2.7). O svakoj grupi tema vodi se kratka diskusija kako bi se teme rangirale od 1-X (npr. 5 ako posmatrana oblast sadrži 5 tema), pri čemu se brojem 1 označava najvažnija, a brojem X najmanje važna tema u svakoj oblasti. Različite teme unutar jedne oblasti ne mogu imati istu ocjenu važnosti, odnosno potrebno je iskoristiti sve ocjene od 1 do X.
- U trećem dijelu upitnika (Pitanja u nadležnosti pojedinačnih službi jedinica lokalne samouprave) anketirana služba izjašnjava se samo o oblastima u njenoj nadležnosti, odnosno u nadležnosti njezinih organizacijskih jedinica. To su oblasti koje je služba označila u okviru prvog dijela upitnika, pitanje 1.4. Rangiranje vrši se na isti način kao i u drugom dijelu upitnika.
- Službe čije nadležnosti nisu navedene u pitanju 1.4 (npr. zajednička služba načelnika i općinskog vijeća, kabinet načelnika, služba za upravljanje ljudskim resursima i sl.) popunjavaju samo prvi i drugi dio upitnika.
- Elektronski popunjene obrasce treba sačuvati u *.doc* ili *.docx* formatu (MS Word) pod sljedećim nazivom: Službenici.imeopćine.imeslužbe
- Elektronski popunjene obrasce/upitnike kontakt osoba za obuku dostavlja rukovoditelju JLS na potpis i nakon toga Agenciji putem maila [obuka@adsfbih.gov.ba](mailto:obuka@adsfbih.gov.ba) te poštom zajedno sa spiskovima sudionika ankete na adresu: Agencija za državnu službu FBiH, Kulovića broj 7, 71000 Sarajevo.
- Sva eventualna pitanja u vezi s provođenjem ankete možete poslati e-mailom na adresu: [APOpitanja@gmail.com](mailto:APOpitanja@gmail.com)

## 1. DIO – OPĆI PODACI O SLUŽBI – Popunjiva kontakt osoba

1.1. Općina / grad: \_\_\_\_\_

Naziv službe koja popunjava upitnik:

1.2. Struktura zaposlenih u vašoj službi:

Ukupan broj zaposlenih (bez zaposlenih u pomoćnoj djelatnosti): \_\_\_\_

1.2.1. Spol:                                      žena: \_\_\_\_                                      muškaraca: \_\_\_\_

1.2.2. Stručna sprema: osnovna škola: \_\_\_\_                      srednja škola: \_\_\_\_                      viša škola: \_\_\_\_  
fakultet: \_\_\_\_                      magisterij: \_\_\_\_                      doktorat: \_\_\_\_

1.2.3. Starosna dob:                      18 do 25: \_\_\_\_                      26 do 35: \_\_\_\_                      36 do 45: \_\_\_\_  
46 do 55: \_\_\_\_                      56 i više: \_\_\_\_

1.2.4. Radno-pravni status:

rukovodeći državni službenik: \_\_\_\_                      državni službenik: \_\_\_\_

namještenik (osnovna djelatnost): \_\_\_\_

1.3. Broj ispitanika iz službe koji su sudjelovali / bili konsultirani pri popunjavanju ovog upitnika: \_\_\_\_

od čega                      žena: \_\_\_\_                      muškaraca: \_\_\_\_

1.4. Koje od sljedećih područja u nadležnosti općine / grada obavlja vaša služba? (moguće je označiti više odgovora)

- 1) Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi, urbanizam
- 2) Stambeno-komunalni poslovi
- 3) Poljoprivreda, ruralni razvoj i zaštita okoliša
- 4) Civilna zaštita
- 5) Društvene djelatnosti (uključujući i boračko-invalidsku zaštitu, pitanja povratnika, raseljenih lica i izbjeglica)
- 6) Budžet i finansije
- 7) Privreda, unapređenje poslovnog okruženja
- 8) Lokalni razvoj
- 9) Opća uprava

## 2. DIO – PITANJA IZ ZAJEDNIČKOG SADRŽAJA

Nakon usaglašavanja stava o važnosti tema unutar oblasti, svaka od navedenih tema označava se rednim brojem, od 1 za najvažniju do X za najmanje važnu (npr. 5 ako posmatrana oblast sadrži 5 ponuđenih tema). Različite teme unutar iste oblasti ne mogu dobiti istu ocjenu važnosti, odnosno potrebno je iskoristiti sve ocjene od 1 do X. **Anketirana služba može se izjasniti o svim navedenim oblastima (od 2.1 do 2.7).**

<b>2.1. LOKALNA DEMOKRATIJA</b>	Prioritet (1-4)
2.1.1. Osnove lokalne demokratije	
2.1.2. Prevencija i suzbijanje korupcije, moral i etika u javnoj upravi	
2.1.3. Transparentnost u radu i sudjelovanje građana u donošenju odluka	
2.1.4. Integracija rodne ravnopravnosti u općinske politike	

<b>2.2. KOMUNIKACIJA I ODNOSI S JAVNOŠĆU</b>	Prioritet (1-4)
2.2.1. Poslovna komunikacija (interna, eksterna i sa strankama)	
2.2.2. Marketing u javnom sektoru	
2.2.3. Odnosi s javnošću	
2.2.4. Krizna komunikacija	

<b>2.3. ORGANIZACIJA RADA I MENADŽMENT</b>	Prioritet (1-11)
2.3.1. Efikasna unutrašnja organizacija rada	
2.3.2. Timski rad	
2.3.3. Upravljanje ljudskim resursima	
2.3.4. Upravljanje učinkom i upravljanje pomoću ciljeva (uključujući praćenje i evaluaciju)	
2.3.5. Osnove sistema upravljanja kvalitetom (QMS)	
2.3.6. Dobra i odgovorna uprava kao servis građana	
2.3.7. Trening trenera	
2.3.8. Upravljanje konfliktom	
2.3.9. Upravljanje u vanrednim/kriznim situacijama i koordinacija rada	
2.3.10. Uredsko poslovanje	
2.3.11 Upravljanje lokalnim razvojem iz perspektive službe u JLS	

<b>2.4. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA</b>	Prioritet (1-3)
2.4.1. Upravljanje projektom ciklusom (PCM, uključujući izvore finansiranja i korištenje engleskog jezika)	
2.4.2. Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte	
2.4.3. Međunarodna i prekogranična saradnja u kontekstu zajedničke pripreme i implementacije projekata	

<b>2.5. INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE I E-UPRAVA</b>	Prioritet (1-3)
2.5.1. Informacijske tehnologije (e-mail, MSOffice, Internet, grafički i foto-programi)	
2.5.2. Elektronska uprava (e-uprava)	
2.5.3. Pristup, mogućnosti i postupci digitalizacije arhivske građe	

<b>2.6. PRIMJENA ZAKONSKIH PROPISA (ODGOVORI NA PITANJA IZ PRAKSE)</b>	Prioritet (1-5)
2.6.1. Primjena zakonskih propisa u oblasti slobode pristupa informacijama	
2.6.2. Primjena novih zakonskih propisa u oblasti javnih nabavki	
2.6.3. Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i spašavanja	
2.6.4. Primjena zakonskih propisa o zaštiti osobnih, povjerljivih i tajnih podataka	
2.6.5. Primjena Zakona o upravnom postupku	

<b>2.7. DODATNE TEME IZ OPĆEG SADRŽAJA</b> (Ovdje opciono možete navesti dodatne opće teme koje nisu prethodno pomenute, a smatrate da su važne i da bi trebale biti predmet obuke.)	Prioritet (1-5)
2.7.1.	
2.7.2.	
2.7.3.	
2.7.4.	
2.7.5.	

### **3. DIO – PITANJA U NADLEŽNOSTI POJEDINAČNIH SLUŽBI JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE**

U ovom dijelu upitnika anketirana služba izjašnjava se samo o oblastima koje su u njenoj nadležnosti, odnosno u nadležnosti njezinih organizacijskih jedinica. **To su oblasti koje je služba označila u okviru prvog dijela upitnika, pitanje 1.4.** Ostale tabele ostaju nepopunjene. Svaka od navedenih tema se označava rednim brojem, od 1 za najvažniju do X za najmanje važnu (npr. 5 ako posmatrana oblast sadrži 5 ponuđenih tema). Različite teme unutar iste oblasti ne mogu dobiti istu ocjenu važnosti, odnosno potrebno je iskoristiti sve ocjene od 1 do X.

<b>3.1. PROSTORNO UREĐENJE, GEODETSKO-KATASTARSKI POSLOVI, IMOVINSKO-PRAVNI POSLOVI, URBANIZAM</b>	Prioritet (1-6)
3.1.1. Prostorno planiranje i primjena GIS-a	
3.1.2. Upravljanje općinskom imovinom	
3.1.3. Primjena zakona i drugih propisa o legalizaciji bespravno izgrađenih objekata	
3.1.4. Primjena Zakona o koncesijama (odgovori na pitanja iz prakse)	
3.1.5. Primjena Zakona o građenju i Zakona o prostornom uređenju (odgovori na pitanja iz prakse)	
3.1.6. Primjena Zakona o stvarnim pravima (odgovori na pitanja iz prakse)	

<b>3.2. STAMBENO-KOMUNALNI POSLOVI</b>	<b>Prioritet (1-6)</b>
3.2.1. Primjena Zakona o upravljanju i održavanju zajedničkih dijelova i uređaja zgrada	
3.2.2. Obuka AUTOCAD, MAP, MAP-INFO...	
3.2.3. Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja, kanalizacije i komunalnim preduzećima	
3.2.4. Upravljanje otpadom	
3.2.5. Unapređenje sigurnosti saobraćaja	
3.2.6. Efikasna naplata komunalnih usluga	

<b>3.3. POLJOPRIVREDA, RURALNI RAZVOJ I ZAŠTITA OKOLIŠA</b>	<b>Prioritet (1-3)</b>
3.3.1. Energetska efikasnost	
3.3.2. Planiranja i provedba poticajne lokalne politike za poljoprivredu i ruralni razvoj	
3.3.3. Primjena zakonskog okvira iz oblasti zaštite okoliša iz perspektive JLS	

<b>3.4. CIVILNA ZAŠTITA (CZ)</b>	<b>Prioritet (1-5)</b>
3.4.1. Upravljanje, finansiranje i interna organizacija sistema CZ	
3.4.2. Uspostavljanje funkcionalnog sistema osmatranja i obavještanja	
3.4.3. Izrada procjene ugroženosti i programa zaštite	
3.4.4. Mapiranje terena upotrebom savremene tehnologije – GPS	
3.4.5. Smanjenje rizika od prirodnih i drugih nesreća	

<b>3.5. DRUŠTVENE DJELATNOSTI</b>	<b>Prioritet (1-4)</b>
3.5.1. Primjena zakonskog okvira iz oblasti socijalne zaštite	
3.5.2. Populacijska politika	
3.5.3. Primjena zakonskih propisa iz oblasti zaštite i upravljanja kulturnim i historijskim nasljeđem, uključujući i finansiranje (odgovori na pitanja iz prakse)	
3.5.4. Primjena zakonskih propisa iz oblasti kulture i sporta u JLS	

<b>3.6. BUDŽET I FINANSIJE</b>	<b>Prioritet (1-7)</b>
3.6.1. Analiza troškova i koristi	
3.6.2. Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave	
3.6.3. Upravljanje grant sredstvima (kriteriji, postupci, komisije, izvještavanje, monitoring i evaluacija...)	
3.6.4. Finansijski menadžment i postupanje u slučaju vanrednih situacija	
3.6.5. Strateško planiranje i programsko budžetiranje	
3.6.6. Planiranje i upravljanje kapitalnim investicijama	
3.6.7. Interni kontrolni postupci	

<b>3.7. PRIVREDA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG OKRUŽENJA</b>	Prioritet (1-6)
3.7.1. Javno-privatno partnerstvo	
3.7.2. Međuopćinska saradnja	
3.7.3. Upravljanje poslovnim zonama i tehnološkim parkovima	
3.7.4. Upravljanje javnim preduzećima	
3.7.5. Unapređenje poslovnog okruženja	
3.7.6. Promocija investicijskih potencijala	

<b>3.8. LOKALNI RAZVOJ</b>	Prioritet (1-7)
3.8.1. Primjena koncepta teritorijalnog marketinga u općinama i gradovima	
3.8.2. Upravljanje lokalnim razvojem	
3.8.3. Kako se operacionaliziraju strateški dokumenti? Izrada, implementacija i praćenje akcijskih planova	
3.8.4. Instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja (LER), teorija i praksa	
3.8.5. Izrada razvojnih politike za podršku omladini i instrumenti njihove provedbe	
3.8.6. Integracija <i>gender</i> komponente u planiranje lokalnog razvoja	
3.8.7. Planiranje i provedba lokalne poticajne politike za povećanje zapošljavanja	

<b>3.9. OPĆA UPRAVA</b>	Prioritet (1-5)
3.9.1. Izrada normativno-pravnih akata – nomotehnika	
3.9.2. Primjena Zakona o državljanstvu	
3.9.3. Primjena zakonskih propisa iz oblasti vođenja matičnih knjiga	
3.9.4. Primjena zakonskih propisa iz oblasti radnih odnosa	
3.9.5. Zaštita i upravljanje dokumentacijom u kriznim situacijama (poplave, požari, nasilne demonstracije...)	

<b>3.10. DODATNE TEME IZ NADLEŽNOSTI SLUŽBE</b> (Ovdje opciono možete navesti dodatne teme iz domena nadležnosti vašeg resora koje nisu prethodno pomenute, a smatrate da su važne za obuku.)	Prioritet (1-5)
3.10.1.	
3.10.2.	
3.10.3.	
3.10.4.	
3.10.5.	

Funkcija	Ime i prezime	Kontakt telefon	Potpis
Kontakt osoba za obuku			
Rukovoditelj službe			

U \_\_\_\_\_ dana \_\_\_\_\_

Anketni upitnik za analizu potreba za obukom za vijećnike i tajnike gradskih/općinskih vijeća jedinica lokalne samouprave (JLS) u Federaciji Bosne i Hercegovine

**Instrukcije za popunjavanje anketnog upitnika**

- Kontakt osoba za obuku, uz prethodnu saglasnost predsjedavajućeg gradskog/općinskog vijeća (G/OV), zakazuje sastanak sa vijećnicima radi popunjavanja anketnog upitnika. Kontakt osoba za obuku vodi evidenciju o prisutnosti vijećnika (obrazac u prilogu).
- Radi reprezentativnosti uzorka, na sastanku treba osigurati sudjelovanje minimalno 1/4 vijećnika, osiguravajući zastupljenost oba spola. Ukoliko kontakt osoba za obuku nije tajnik G/OV, sastanku treba da prisustvuje i tajnik G/OV.
- Upitnik sadrži prijedloge tema za obuku o kojima se izjašnjavaju prisutni na sastanku.
- U prvom dijelu upitnika ponuđene su opće teme koje mogu biti od interesa za usavršavanje izabranih zvaničnika. U drugom dijelu upitnika nalaze se specifične teme koje su u direktnoj vezi sa radom ili odlukama koje donosi G/OV.
- O svakom dijelu upitnika vodi se diskusija kako bi se teme rangirale od 1 do X (npr. 5 ako posmatrana oblast sadrži 5 tema), pri čemu se brojem 1 označava najvažnija, a brojem X najmanje važna tema u svakoj oblasti. U tabelu se unosi usaglašen stav prisutnih na sastanku. Različite teme unutar jedne oblasti ne mogu imati istu ocjenu važnosti, odnosno potrebno je iskoristiti sve ocjene od 1 do X.
- U prazne tabele u svakom dijelu upitnika vijećnici i tajnici G/OV opciono mogu unijeti dodatne teme za obuku po vlastitom izboru i nakon toga ih rangirati po važnosti kako je prethodno objašnjeno.
- Elektronski popunjen obrazac treba sačuvati u .doc ili .docx formatu (MS Word) pod sljedećim nazivom: Zvaničnici.imeopćine
- Elektronski popunjene obrasce/upitnike kontakt osoba za obuku dostavlja predsjedavajućem G/OV vijeća na potpis, a nakon toga Savezu općina i gradova Federacije BiH e-mailom: [dino@sogfbih.ba](mailto:dino@sogfbih.ba) te poštom zajedno sa spiskom sudionika na adresu Saveza: Musala 5, 71000 Sarajevo, n/r Edin Demirović.
- Sva eventualna pitanja u vezi s provođenjem ankete možete poslati e-mailom na adresu: [APOpitanja@gmail.com](mailto:APOpitanja@gmail.com)

Općina / grad: \_\_\_\_\_

Kanton /županija: \_\_\_\_\_

**1. DIO – OPĆE TEME**

<b>1.1. TEME IZ OPĆEG SADRŽAJA</b>	<b>Prioritet (1-8)</b>
1.1.1. Uvod u lokalnu samoupravu (Lokalna uprava od A do Ž)	
1.1.2. Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću	
1.1.3. Osnove Evropske unije (EU) i proces evropskih integracija	
1.1.4. Prevencija i suzbijanje korupcije	
1.1.5. Etički kodeks i sprečavanje sukoba interesa za vijećnike	
1.1.6. Orijentiranost na korisnike –JLS kao servis građana	
1.1.7. Izrada pravnih propisa (nomotehnika), priprema i podnošenje amandmana	
1.1.8. Integracija rodne ravnopravnosti u općinske politike	

<b>1.2. DODATNE TEME IZ OPĆEG SADRŽAJA ZA VIJEĆNIKE</b> (Ovdje opciono možete navesti dodatne opće teme koje nisu prethodno pomenute, a smatrate da su važne za obuku.)	Prioritet (1-5)
1.2.1.	
1.2.2.	
1.2.3.	
1.2.4.	
1.2.5.	

<b>1.3. DODATNE TEME IZ OPĆEG SADRŽAJA ZA TAJNIKE GRADSKOG /OPĆINSKOG VIJEĆA</b> (Ovdje opciono možete navesti dodatne opće teme koje nisu prethodno pomenute, a smatrate da su važne za obuku.)	Prioritet (1-5)
1.3.1.	
1.3.2.	
1.3.3.	
1.3.4.	
1.3.5.	

## 2. DIO - PITANJA IZ NADLEŽNOSTI GRADSKIH / OPĆINSKIH VIJEĆA

<b>2.1. KLJUČNI ASPEKTI IZ NADLEŽNOSTI GRADSKIH/OPĆINSKIH VIJEĆA</b>	Prioritet (1-16)
2.1.1. Upravljanje porezima i prihodima u jedinicama lokalne samouprave	
2.1.2. Izrada programa rada i praćenje izvršenja	
2.1.3. Upravljanje općinskim budžetom (priprema, izvršenje, rebalans itd.)	
2.1.4. Upravljanje općinskom imovinom, s naglaskom na ulogu G/OV	
2.1.5. Primjena zakonskih propisa iz oblasti civilne zaštite, s akcentom na ulogu G/OV	
2.1.6. Osnove lokalnog ekonomskog razvoja	
2.1.7. Strateško planiranje i upravljanje, s naglaskom na ulogu OV	
2.1.8. Pravni okvir iz oblasti socijalne zaštite, zaštite porodica sa djecom i civilnih žrtava rata	
2.1.9. Zakonski propisi iz oblasti prostornog uređenja (prostorni, urbanistički, regulacijski planovi, geodetsko-katastarski i imovinsko-pravni poslovi)	
2.1.10. Uloga lokalne samouprave u zaštiti okoliša	
2.1.11. Primjena zakonskih propisa o slobodi pristupa informacijama	
2.1.12. Unapređenje sigurnosti saobraćaja	
2.1.13. Populacijska politika	
2.1.14. Upravljanje javnim ustanovama i javnim preduzećima i primjena propisa u oblasti komunalnih poslova	
2.1.15. Međuopćinska saradnja	
2.1.16. Javno-privatno partnerstvo	



<b>2.2. DODATNE TEME IZ NADLEŽNOSTI OPĆINSKIH VIJEĆNIKA</b> (Ovdje opciono možete navesti dodatne teme koje nisu prethodno spomenute, a smatrate da su važne za obuku.)	Prioritet (1-5)
2.2.1.	
2.2.2.	
2.2.3.	
2.2.4.	
2.2.5.	

<b>2.3. DODATNE TEME IZ NADLEŽNOSTI TAJNIKA GRADSKOG /OPĆINSKOG VIJEĆA</b> (Ovdje opciono možete navesti dodatne teme koje nisu prethodno spomenute, a smatrate da su važne za obuku.)	Prioritet (1-5)
2.3.1.	
2.3.2.	
2.3.3.	
2.3.4.	
2.3.5.	

### Informacije o popunjavanju anketnog upitnika

Anketni upitnik popunili:

Funkcija	Ime i prezime	Kontakt telefon	Potpis
Kontakt osoba za obuku (ako nije tajnik gradskog/općinskog vijeća)			
Predsjedavajući G/OV			
Tajnik G/OV			

U \_\_\_\_\_ dana \_\_\_\_\_

### Aneks 3: Lista JLS koje su popunile anketne upitnike

R.br.	Jedinica lokalne samouprave	Uvodni anketni upitnik	Anketni upitnik za zaposlene službenike	Upitnik za vijećnike i tajnike
1.	<b>Banovići</b>	✓	✓	✓
2.	Bihać	✓	✓	
3.	<b>Bosanska Krupa</b>	✓	✓	✓
4.	Bosanski Petrovac		✓	
5.	Bosansko Grahovo	✓	✓	
6.	<b>Breza</b>	✓	✓	✓
7.	<b>Bugojno</b>	✓	✓	✓
8.	<b>Busovača</b>	✓	✓	✓
9.	Bužim	✓	✓	
10.	Cazin	✓	✓	
11.	<i>Centar Sarajevo</i>			
12.	<i>Čapljina</i>			
13.	<i>Čelić</i>			
14.	Čitluk	✓	✓	
15.	Doboj Istok	✓	✓	
16.	<b>Doboj Jug</b>	✓	✓	✓
17.	<b>Dobretići</b>	✓	✓	✓
18.	<i>Domaljevac-Šamac</i>			
19.	Donji Vakuf	✓	✓	
20.	Drvar	✓	✓	
21.	<b>Foča</b>	✓	✓	✓
22.	<b>Fojnica</b>	✓	✓	✓
23.	<b>Glamoč</b>	✓	✓	✓
24.	Goražde		✓	
25.	<b>G. Vakuf – Uskoplje</b>	✓	✓	✓
26.	<b>Gračanica</b>	✓	✓	✓
27.	Gradačac	✓	✓	
28.	<i>Grude</i>			
29.	<b>Hadžići</b>	✓	✓	✓
30.	<b>Ilidža</b>	✓	✓	✓
31.	Ilijaš		✓	
32.	Jablanica	✓	✓	
33.	Jajce	✓	✓	
34.	<b>Kakanj</b>	✓	✓	✓
35.	<b>Kalesija</b>	✓	✓	✓
36.	Kiseljak	✓	✓	
37.	<b>Kladanj</b>	✓	✓	✓
38.	Ključ	✓	✓	

R.br.	Jedinica lokalne samouprave	Uvodni anketni upitnik	Anketni upitnik za zaposlene službenike	Upitnik za vijećnike i tajnike
39.	Konjic			✓
<b>40.</b>	<b>Kreševo</b>	✓	✓	✓
41.	<i>Kupres</i>			
42.	Livno			✓
<b>43.</b>	<b>Lukavac</b>	✓	✓	✓
44.	Ljubuški	✓	✓	
<b>45.</b>	<b>Maglaj</b>	✓	✓	✓
46.	Mostar	✓	✓	
47.	Neum	✓	✓	
48.	<i>Novi Grad</i>			
49.	Novi Travnik	✓	✓	✓
50.	Novo Sarajevo			✓
51.	Odžak	✓	✓	(nije obrađeno)
52.	Olovo	✓	✓	
<b>53.</b>	<b>Orašje</b>	✓	✓	✓
<b>54.</b>	<b>Pale-Prača</b>	✓	✓	✓
55.	<i>Posušje</i>			
<b>56.</b>	<b>Prozor – Rama</b>	✓	✓	✓
57.	Ravno	✓	✓	
58.	Sanski Most	✓	✓	
59.	Sapna	✓	✓	
60.	Sarajevo	✓	✓	
61.	Srebrenik	✓	✓	
62.	Stari Grad			✓
63.	<i>Stolac</i>			
64.	Široki Brijeg			✓
65.	Teočak		✓	✓
66.	Tešanj	✓	✓	
67.	<i>Tomislavgrad</i>			
68.	Travnik	✓	✓	
69.	<i>Trnovo</i>			
70.	Tuzla	✓	✓	
71.	Usora	✓	✓	
72.	Vareš			✓
73.	Velika Kladuša	✓	✓	
<b>74.</b>	<b>Visoko</b>	✓	✓	✓
<b>75.</b>	<b>Vitez</b>	✓	✓	✓
76.	Vogošća			✓
<b>77.</b>	<b>Zavidovići</b>	✓	✓	✓
78.	Zenica	✓	✓	
79.	Žepče		✓	✓

R.br.	Jedinica lokalne samouprave	Uvodni anketni upitnik	Anketni upitnik za zaposlene službenike	Upitnik za vijećnike i tajnike
80.	Živinice	✓	✓	
<b>Ukupno:</b>		<b>57</b>	<b>62</b>	<b>36</b>

Ukupno 25 JLS u FBiH (označene u prethodnoj tabeli **masnim slovima**) dostavilo je sva tri popunjena anketna upitnika, dok njih 11 (označeno *kosim slovima*) nije dostavilo ni jedan.