

KONSOLIDOVANI AKCIONI PLAN ZA NASTAVAK IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE ZA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U STRUKTURAMA DRŽAVNE SLUŽBE FEDERACIJE BIH 2022-2027

PERIOD 2026-2027

UVOD

Strategiju za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije Bosne i Hercegovine 2022–2027 usvojila je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine 2022. godine¹, kao strateški okvir za unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima u organima državne službe Federacije Bosne i Hercegovine.

Svrha izrade ovog strateškog dokumenta jeste stvaranje pretpostavki za efikasno, profesionalno i savremeno upravljanje ljudskim resursima kroz razvoj motiviranih, kompetentnih i odgovornih državnih službenika koji su posvećeni pružanju kvalitetnih usluga građanima, institucijama i privredi, uz poštivanje principa profesionalnosti, etičnosti, transparentnosti i meritornosti.

Polazeći od kompleksnosti institucionalnog i normativnog okvira državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, Strategijom je predviđena dalja operacionalizacija reformskih mjera iz Strateškog okvira za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini, sa posebnim fokusom na:

- unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima,
- harmonizaciju službeničkog sistema,
- digitalizaciju procesa,
- razvoj kompetencijskog pristupa,
- te jačanje administrativnih i institucionalnih kapaciteta organa državne službe.

U okviru dva strateška cilja Strategije definisana su tri prioriteta:

1. unaprijeđen proces popunjavanja radnih mjesta;
2. koherentan službenički sistem;
3. razvijen funkcionalan sistem za primjenu modernih alata za upravljanje razvojem ljudskih resursa u državnoj službi.

Akcioni plan predstavlja operativni instrument implementacije Strategije i izrađuje se prema rolling modelu planiranja (princip 1+2), kojim se osigurava kontinuitet planiranja, praćenja i prilagođavanja aktivnosti u skladu sa ostvarenim rezultatima, izazovima implementacije i novim razvojnim prioritetima.

Proces implementacije Strategije i Akcionog plana za period 2023–2025 kontinuirano je praćen kroz monitoring izvještaje za 2023., 2024. i 2025. godinu, koji su objedinjeni kroz Konsolidovani monitoring izvještaj o realizaciji Akcionog plana za primjenu Strategije za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije Bosne i Hercegovine². Konsolidovani

¹ Službene novine Federacije BiH broj 99/22

² Izvještaj dostupan <https://hrm.adsfbih.gov.ba/blog/preview/94>

izvještaj pružio je pregled realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti, ostvarenih rezultata, izazova u implementaciji, kao i preporuke za naredni planski ciklus.

Monitoring implementacije pokazao je značajan napredak u oblastima:

- digitalizacije konkursnih procedura kroz razvoj platforme eKonkurs,
- razvoja metodološkog okvira i indikatora za upravljanje ljudskim resursima,
- harmonizacije praksi u disciplinskim postupcima i ocjenjivanju rada,
- razvoja kompetencijskog pristupa,
- te provođenja istraživanja zadovoljstva zaposlenih uz podršku međunarodnih partnera, prvenstveno SIGMA-e i ReSPA-e.

Paralelno sa implementacijom Strategije, Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine je u periodu 2022–2024 provodila Planski dokument o uvođenju CAF standarda za upravljanje kvalitetom u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine³, čiji je opšti cilj bio podrška procesu organizacionog unapređenja i modernizacije administracije kroz uvođenje modela upravljanja kvalitetom u organima državne službe.

Planski dokument bio je zasnovan na tri ključne komponente:

1. osiguranje kontinuiteta i kapaciteta u primjeni i daljem razvoju CAF standarda,
2. komunikacija, promocija i informisanje o značaju upravljanja kvalitetom,
3. te uspostavljanje mehanizama koordinacije, saradnje i monitoringa.

U okviru implementacije Planskog dokumenta realizovane su aktivnosti koje se odnose na:

- organizaciju CAF radionica i konsenzus radionica,
- podršku organima državne službe u provođenju CAF samoprocjene,
- razvoj CAF akcionih planova unapređenja,
- mentorsku podršku i monitoring implementacije,
- aktivnosti mjerenja zadovoljstva korisnika usluga,
- razvoj kapaciteta CAF trenera,
- razvoj e-learning sadržaja iz oblasti upravljanja kvalitetom,
- te aktivnosti eksterne evaluacije i institucionalnog umrežavanja u oblasti CAF/QM pristupa.

Pored navedenog, u proteklom periodu ostvarena je neposredna saradnja sa Projektom općinskog okolišnog upravljanja (Municipal Environmental Governance (MEG2) Project) koji je bio finansiran od strane Vlade Švicarske, Vlade Švedske, Vlade Republike Češke, i podržan od strane Delegacije Evropske unije u BiH, a provodio ga je Razvojni program Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini (UNDP BiH), u partnerstvu s Uredom koordinatora za reformu javne uprave (PARCO), Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za državnu upravu RS, u okviru koje je sprovedeno testiranje lokalizovanog CAF modela za JLS u BiH.

Ideja da se kroz partnerski pristup radi na specifično prilagođenom modelu CAF za jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini (CAF za JLS u BiH), nastala je kao potreba da se

³ <https://hrm.adsfbih.gov.ba/blog/preview/55>

postojeći CAF model koji je primjenljiv na cijeli javni sektor, prilagodi potrebama jedinica lokalne samouprave (JLS) u BiH, na način na koji najdetaljnije odražava njihove nadležnosti i izazove funkcionisanja. Ovaj prilagođeni pristup treba imati za cilj da CAF bude konkretan, korektan i efektivan, kako za planiranje i unapređenje rada lokalnih institucija, tako i za pružanje kvalitetnijih usluga svim građankama i građanima.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je Zaključkom V. broj: 369/2026 od 12.03.2026. godine prihvatila Informaciju o procesu institucionalizacije CAF modela upravljanja kvalitetom u organima državne službe Federacije Bosne i Hercegovine, te zadužila Agenciju za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine da aktivnosti vezane za implementaciju i institucionalizaciju CAF modela integriše u Akcioni plan Strategije za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije Bosne i Hercegovine.

U skladu sa navedenim Zaključkom, aktivnosti planirane ranijim CAF planskim dokumentima integrisane su u postojeće strateške ciljeve, prioritete i mjere Strategije, vodeći računa o njihovoj međusobnoj povezanosti sa procesima:

- upravljanja ljudskim resursima,
- razvoja organizacionih kapaciteta,
- upravljanja učinkom,
- digitalizacije procesa,
- razvoja kulture kvaliteta,
- te kontinuiranog institucionalnog unapređenja organa državne službe.

Na taj način CAF model se u ovom Akcionom planu posmatra kao integrisani alat za unapređenje organizacionog razvoja, kvaliteta upravljanja i efikasnosti sistema državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, u skladu sa principima reforme javne uprave i evropskim standardima upravljanja kvalitetom.

U okviru ostvarene saradnje sa MEG2 Projektom, Agencija je u 18 JLS provela proces CAF i testiranje modela CAF za JLS u slijedećim jedinicama lokalne samouprave: Općini Sanski Most, Gradu Bosanska Krupa, Općini Bosanski Petrovac, Gradu Čapljina, Općini Čitluk, Gradu Široki Brijeg, Općini Tomislavgrad, Općini Odžak, Općini Doboj Istok, Općini Ilijaš, Općini Kiseljak, Gradu Konjic, Gradu Zavidovići, Općini Donji Vakuf, Gradu Bihać, Općini Tešanj, Općini Centar Sarajevo i Općini Novo Sarajevo, čime je uz postojeći alat „Sistem mjerenja rezultata“, razvijen u okviru MEG2 Projekta, dobila mjerljive rezultate učinka i pripremila akcione planove za unapređenje rada JLS, kao jedan od ključnih osnova za praćenje kvalitete pružanja javnih usluga.

Navedeni CAF pomoćni alat je razvijen uzimajući u obzir lokalni kontekst u BiH poput pravnog okvira, organizacije JLS i realnih kapaciteta. Specifičnost ovog razvijenog modela za JLS predstavlja set standardizovanih *indikatora učinka*, koji su posebno prilagođeni specifičnostima i potrebama JLS u BiH. Indikatori u CAF za JLS u BiH nastali su iz provjerenih i testiranih iskustava koje su JLS godinama mjerili kroz sistem upravljanja rezultatima, te stoga vjerodostojno prikazuju ključne rezultate rada JLS (npr. naplatu prihoda, otvorenost budžeta, digitalne usluge, uključenost građanki i građana, upravljanje kadrovima, kvalitet komunalnih usluga itd.). Svaki definisani indikator povezan je sa odgovarajućim CAF kriterijem i pod-kriterijem. Praktično, za većinu od

28 CAF pod-kriterija dodan je barem jedan specifičan primjer i indikator mjerenja koji je relevantan za lokalni kontekst.

Posebna pažnja u implementaciji aktivnosti tokom perioda 2026–2027 bit će usmjerena na razvoj digitalnih alata i platformi Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, uključujući eKonkurs, HRMIS i ILIAS sisteme, kao integrisane podrške procesima upravljanja ljudskim resursima, razvoja kapaciteta, metodološke podrške i institucionalizacije upravljanja kvalitetom u organima državne službe.

PROCJENA FINANSIJSKIH SREDSTAVA

Implementacija aktivnosti predviđenih Akcionim planom finansirat će se kombinovanim modelom finansiranja, kroz sredstva Budžeta Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, raspoloživa sredstva drugih institucija uključenih u realizaciju pojedinih aktivnosti, kao i kroz tehničku, ekspertsku i finansijsku podršku međunarodnih partnera i donatorskih organizacija.

U prethodnom periodu značajna podrška implementaciji strateških i reformskih aktivnosti pružena je kroz programe i projekte međunarodnih partnera, prvenstveno Regionalne škole za javnu upravu (ReSPA), MEG2 Projekta, Njemačke organizacije za međunarodnu saradnju (GIZ), kao i kroz ekspertsku podršku SIGMA-e, posebno u oblastima:

- razvoja metodologije za upravljanje ljudskim resursima,
- razvoja kompetencijskog pristupa,
- digitalizacije procesa upravljanja ljudskim resursima,
- razvoja CAF modela upravljanja kvalitetom,
- razvoja i implementacije CAF za JLS u BiH,
- provođenja analitičkih i istraživačkih aktivnosti,
- te jačanja administrativnih i institucionalnih kapaciteta organa državne službe.

Uspješno okončani procesi u odabranim JLS u FBiH potvrdili su metodologiju sa prijedlozima za unapređenje, a inicijativa je 2025. na 10. evropskom Susretu korisnika CAF-a (CAF Users Event) održanom u Varšavi dobila Certifikat za izuzetno postignuće EIPA-e i EUPAN-a, kao najbolji evropski primjer lokalne primjene CAF-a.

Ovakav kombinovani model finansiranja omogućio je kontinuitet implementacije ključnih aktivnosti, uz istovremeno jačanje institucionalnih kapaciteta Agencije i organa državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, ta dalji razvoj postojećih ljudskih kapaciteta i unapređenje digitalnih platformi za oblast CAF-a (ILIAS).

Procjena finansijskih sredstava za realizaciju aktivnosti iz Akcionog plana vršena je okvirno, u skladu sa raspoloživim budžetskim projekcijama i plansko-budžetskim procedurama, vodeći računa o mogućnosti kombinovanja budžetskih sredstava sa raspoloživim oblicima međunarodne i donatorske podrške.

S obzirom na prirodu i dinamiku pojedinih aktivnosti, određeni segmenti implementacije će i u narednom periodu biti realizovani kroz partnerski pristup i saradnju sa međunarodnim organizacijama i institucijama koje pružaju podršku reformi javne uprave i razvoju sistema upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini.

Ukupno planirana sredstva po prioritetima obuhvataju sredstva potrebna za realizaciju pojedinačnih aktivnosti u okviru definisanih mjera, u skladu sa višegodišnjim budžetskim limitima koje utvrđuje Federalno ministarstvo finansija za budžetske korisnike.

Na osnovu navedenog, institucije koje su, osim Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, određene kao nosioci ili partneri u realizaciji aktivnosti, neće biti u obavezi obezbjeđivati posebna budžetska sredstva, osim u slučajevima kada se pojedine aktivnosti realizuju kroz posebne projekte, sporazume ili partnerske inicijative.

SKRAĆENICE

AP-Akcioni plan

ADSFBiH- Agencija za državnu službu Federacije BiH

FMP-Federalno ministarstvo pravde

KMP-Kantonalna ministarstva za pravosuđe/pravdu i upravu

Mreža- Mreža za razvoj ljudskih resursa

ZODS- Zakon o državnoj službi

ReSPA- regionalna škola za javnu upravu

EK- Evropska komisija

KONSOLIDOVANI AKCIONI PLAN 2026-2027

SC ⁴	P ⁵	Mjera	O ⁶	Aktivnost 2026-2027	Status ⁷	Fokus 2026-2027	Planirani rezultat	Nosilac aktivnosti	Rok	Veza sa RJU/ CAF/ SIGMA	Izvor finansiranja
SC1	1.1	1.1.1	1	Inicijativa za donošenje Smjernica kadrovske politike na nivou Federacije BiH i kantona	Nije realizovano	Ne	Odluka o usvajanju Smjernica o upućena na usvajanje Vladi Federacije BiH Odluka o usvajanju Smjernica upućene na usvajanje prema kantonalnim vladama	ADS FBiH FMP/Mreža/ KMP	-	RJU 2.1.5 / 2.3.2	Budžet + donatori
SC1	1.1	1.1.1	2	Razvoj metodologije za planiranje ljudskih resursa (kadrovsko planiranje) usklađene sa procesom budžetiranja, uključujući praćenje i implementaciju	Djelimično realizovano	Pilot implementacija u kantonima	Razvijena metodologija za izradu Plana zapošljavanja	ADS FBiH FMF/Kantoni	Q2 2027	RJU 2.3.2 / 2.3.3	SIGMA + Budžet
SC1	1.1	1.1.1	3	Finalizacija kataloga standardnih opisa poslova i kompetencija	U toku	Operacionalizacija	Izrađen prijedlog kataloga za porodice poslova na nivou Federacije BiH i kantona sa utvršenim općim i funkcionalnim kompetencijama	ADS FBiH SIGMA/Mreža	Q4 2027	SIGMA preporuke	SIGMA/donatori
SC1	1.1	1.1.2	4	Izrada pravnog osnova za uvođenje i korištenje IT alata u izbornom procesu državnih službenika u dijelu koji se odnosi na on line prijavu, on line testiranje ulaznog ispita, on line testiranje stručnog ispita; on line ocjenjivanje kandidata	Djelimično realizovano	Puna implementacija	Digitalizovan izborni proces (IOZ, on line ocjenjivanje kandidata)	ADS FBiH IT partneri	Q4 2027	RJU 2.2.2	Budžet + donatori

⁴ Strateški cilj

⁵ Prioritet

⁶ Oznaka

⁷ Status realizacije 2023-2025

SC1	1.1	1.1.2	5	Izrada i implementacija idejnog rješenja/dizajn modula-nadogradnja za postojeću platformu ekonkurs.adsfbih.gov.ba	Djelimično realizovano/ za revidiranje	veza sa Aktivnosti broj 4	Digitalizovan izborni proces (IOZ, on line ocjenjivanje kandidata)	ADS FBiH IT partneri	Q4 2027	RJU 2.2.2	Budžet + donatori
SC1	1.1	1.1.2	6	Realizirati edukaciju za zaposlenike Agencije i Komisije za izbor	Djelimično realizovano/ za revidiranje	Edukacija Komisije za izbor	Komisija za izbor obučena za primjenu modula	ADS FBiH	Q4 2026	SIGMA preporuke	Budžet
SC1	1.1	1.1.2	7	Javna objava podataka o provedenim konkursima razvrstano po kategoriji i spolu, o broju konkursa/prijava, o broju poništenih konkursa o postavljenjima o žalbama	Realizovano						
SC1	1.2	1.2.1	8	Analiza disciplinske prakse i Harmonizacija propisa postupaka	Djelimično realizovano	Harmonizacija propisa	Preporuke za ujednačavanje prakse uz organizaciju okruglih stolova	ADS FBiH KMP/Mreža	Q2 2027	RJU 3.1.11 i 2.5.2	Budžet / donatori
SC1	1.2	1.2.1	8	Analiza funkcije ocjenjivanja	Djelimično realizovano	Harmonizacija propisa	Preporuke za ujednačavanje prakse uz organizaciju okruglih stolova	ADS FBiH KMP/Mreža	Q2 2027	RJU 2.6.2; 2.3.7; 2.3.6	Budžet / donatori
SC1	1.2	1.2.1	9	Analiza funkcije sporazumno/eksterno preuzimanje (mobilnost) državnih službenika	Djelimično realizovano	Harmonizacija propisa	Preporuke za ujednačavanje prakse uz organizaciju okruglih stolova	ADS FBiH KMP/Mreža	Q2 2027	-	Budžet / donatori
SC1	1.2	1.2.1	10	Analiza funkcije prestanak radnog odnosa	nije realizovano	Harmonizacija propisa	Preporuke za ujednačavanje prakse uz organizaciju okruglih stolova	ADS FBiH KMP/Mreža	Q2 2027	-	Budžet / donatori
SC2	2.1	2.1.1	9	Istraživanje zadovoljstva zaposlenih	realizovano						
SC2	2.1	2.1.2	10	Razvoj i monitoring ključnih ULJR indikatora	U toku	ULJR indikatori	Godišnji monitoring ULJR indikatora	ADS FBiH Mreža ULJR	Q4 2026/ 2027	RJU 2.1.8 SIGMA preporuke	Budžet + donatori
SC2	2.1	2.1.2	11	Metodološka podrška organima državne službe u provođenju CAF samoprocjene i izradi akcionih planova unapređenja s posebnim fokusom na unapređenje stanja u oblasti ULJR pružanjem pomoći	nova aktivnost	pružanje stručne pomoći	Provedeni CAF ciklusi	ADS FBiH FMP/KMP/orga ni državne službe	Kontinuirano	-	donatori/ Budžet

				u procesu mjerenja radne opterećenosti, analize radnih mjesta, izrade pravilnika o unutrašnjoj organizaciji							
				Metodološka podrška jedinicama lokalne samouprave u provođenju CAF + CAF za JLS u BiH i izradi akcionih planova unapređenja i podrška u implementaciji akcionih planova u specifičnim oblastima u skladu sa nadležnostima Agencije							donatori/ Budžet
SC2	2.1	2.1.2	12	Razvoj i institucionalizacija ILIAS platforme kao centralnog sistema za digitalnu metodološku, edukativnu i mentorsku podršku u oblasti CAF/QM i razvoja ljudskih resursa	nova aktivnost	Mreža za CAF	Unaprijedena struktura ILIAS platforme	ADS FBiH	Kontinuirano	-	donatori Budžet
SC2	2.1	2.1.2	13	Koordinacija eksterne valorizacije CAF rezultata dodjele priznanja institucijama koje su uspješno provele CAF cikluse na svim nivoima vlasti u FBiH	nova aktivnost	Institucionalizacija	Institucionalizacija CAF modela kroz vodeću ulogu Federalnog ministarstva pravde	ADS FBiH FMP	Kontinuirano	-	donatori Budžet
SC2	2.1	2.1.2	14	Godišnje izvještavanje Vlade FBiH o stanju i efektima primjene CAF modela u organima državne službe	nova aktivnost	Praćenje napretka i izvještavanje	Godišnji izvještaj	ADS FBiH	Q4 2027	-	Budžet uz podršku donatora
SC2	2.1	2.1.2	15	Monitoring implementacije CAF akcionih planova	nova aktivnost	Monitoring	Godišnji monitoring izvještaji	ADS FBiH Organi državne službe	Kontinuirano	-	donatori Budžet
SC2	2.1	2.1.2	16	Edukativne sesije za rukovodeće državne službenike – ocjenjivače	Kontinuirana aktivnost						
SC2	2.1	2.1.2	17	Usvojiti politiku brige o dobrobiti zaposlenih u državnoj službi u svim njenim aspektima: radno okruženje (veza s propisima o zaštiti na radu), sadržaj posla, organizacija rada, odnosi na poslu, uslovi rada	nije realizovano	Izraditi AP	Izrađen AP o unapređenju stanja	ADSFBiH/Mreža		-	Budžet donatori
SC2	2.1	2.1.2	18	Razvoj ideje o uspostavljanju Centra za razvoj karijere	nije realizovano	Aktivnost se prenosi u proces pripreme novog strateškog okvira razvoja ljudskih resursa nakon 2027. godine					
SC2	2.1	2.1.3	19	Nadogradnja HRMIS modula za kadrovsko planiranje i	Djelimično realizovano	Puna implementacija	Funkcionalni HRMIS moduli	ADS FBiH IT partneri	Q4 2027		Budžet + donatori

				ocjenjivanje (individualna ocjena rada)							
SC2	2.1	2.1.3	20	Učiniti dostupnim javnosti podatke o ocjenjivanju, sumiranim podacima o planiranom zapošljavanju	nije realizovano	Puna implementacija	Funkcionalni HRMIS moduli i povezani za front stranicom Agencije	ADS FBiH IT partneri	Q4 2027		Budžet + donatori

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Konsolidovani Akcioni plan za period 2026–2027 predstavlja završni implementacioni ciklus Strategije za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije Bosne i Hercegovine 2022–2027, sa fokusom na operacionalizaciju, institucionalizaciju i konsolidaciju prethodno započetih reformskih aktivnosti.

Na osnovu rezultata konsolidovanog monitoringa implementacije Akcionog plana za period 2023–2025 izvršeno je:

- redefinisane i operacionalizacija djelimično realizovanih aktivnosti;
- produženje rokova za aktivnosti koje zahtijevaju dodatnu metodološku, normativnu ili tehničku razradu;
- integracija aktivnosti vezanih za institucionalizaciju CAF modela u skladu sa Zaključkom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine V. broj: 369/2026 od 12.03.2026. godine;
- zagovaranje i primjena CAF+ CAF za JLS u BiH;
- povezivanje aktivnosti digitalizacije sa postojećim informacionim sistemima Agencije, posebno platformama eKonkurs, HRMIS i ILIAS;
- te identifikacija aktivnosti koje, zbog stepena realizacije, promjene prioriteta ili potrebe redefinisanja u okviru novog strateškog ciklusa, nisu planirane za dalju implementaciju u ovom Akcionom planu.

Fokus implementacije u periodu 2026–2027 bit će prvenstveno usmjeren na:

- dalju digitalizaciju procesa upravljanja ljudskim resursima;
- razvoj kompetencijskog pristupa i standardizacije službeničkog sistema;
- razvoj metodologija za planiranje i analitiku ljudskih resursa;
- institucionalizaciju CAF modela upravljanja kvalitetom;
- razvoj metodološke i edukativne podrške putem ILIAS platforme;
- razvoj funkcionalnosti HRMIS i eKonkurs sistema;
- harmonizaciju praksi u oblastima ocjenjivanja rada, disciplinskih postupaka i mobilnosti državnih službenika; te
- jačanje institucionalnih kapaciteta organa državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Aktivnosti koje nisu planirane za nastavak implementacije u ovom ciklusu predstavljat će važnu analitičku osnovu za pripremu novog strateškog okvira razvoja ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije Bosne i Hercegovine nakon 2027. godine.