

STRATEGIJA OBUKE ZA JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE 2011.-2015.



SARAJEVO, JUNI 2012



VLADA FEDERACIJE
BOSNE I HERCEGOVINE

STRATEGIJA OBUKE ZA JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE 2011.-2015.



SARAJEVO, JUNI 2012.



VLADA FEDERACIJE
BOSNE I HERCEGOVINE

Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave predstavlja glavni rezultat rada Radne grupe formirane u skladu sa zaključkom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine.

Sljedeći članovi Radne grupe doprinijeli su oblikovanju rješenja i sadržaja u Strategiji:

| | |
|-------------------------------|--|
| Ivan Matešić | Ministarstvo pravde Federacije Bosne i Hercegovine |
| Mirsada Mujanović | Ministarstvo pravde Federacije Bosne i Hercegovine |
| Mesud Isaković | Ministarstvo pravde Federacije Bosne i Hercegovine |
| Azra Avdić | Ministarstvo finansija Federacije Bosne i Hercegovine |
| Kemal Begović | Komisija za lokalnu samoupravu, Parlament Federacije Bosne i Hercegovine |
| Enver Išerić | Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine |
| Ferid Kulovac | Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine |
| Faris Rašidagić | Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine |
| Vesna Travljanin | Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine |
| Selma Fišek | Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine |
| Predrag Šupljeglav | Grad Mostar |
| Jasna Beba | Općina Centar Sarajevo |
| Nisvet Hrnjić | Općina Jajce |
| Agata Karabeg | Općina Jajce |
| Miroslav Lucić | Općina Domaljevac Šamac |
| Muhamed Ramović | Općina Goražde |
| Asima Džambegović | Općina Goražde |
| Fadil Imširović | Općina Gradačac |
| Hazim Novalić | Općina Gradačac |
| Dženana Abdalajbegović | Općina Bugojno |

Moderacija radionica i pisanje teksta Strategije:

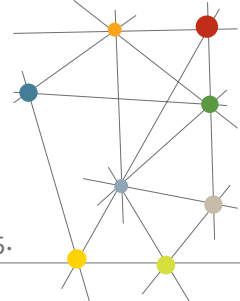
Razvojna agencija Eda - Zdravko Miović, Ljubiša Marković, Mišel Pavlica, Goran Janković

Analitička priprema, vođenje i organiziranje procesa izrade Strategije:

Projektni tim UNDP-a - Christian Hainzl, Adela Pozder-Čengiđ, Muamer Obarčanin

Strategija je pripremljena u okviru Projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“, koji provodi Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP), a primarno finansira Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (Sida). Ovaj projekt direktno doprinosi razvoju profesionalne lokalne uprave i održivosti razvoja lokalnih kapaciteta kroz uspostavu sistema obuke na entitetskom nivou, razvoj strategija obuke, upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, te jačanje domaćeg tržišta obuke.

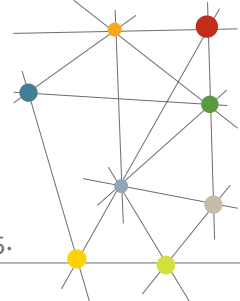
Strategija je usvojena Odlukom Vlade Federacije BiH broj 199/12, na 38. sjednici održanoj 22.02.2012. god. Odluka je objavljena u Službenim novinama FBiH broj 19/12 od 02.03.2012. god.



Sadržaj

| | |
|--|----|
| Uvod | 5 |
| Analiza stanja | 8 |
| Principi i ciljevi | 12 |
| Principi | 12 |
| Ciljevi | 14 |
| Prioritetne ciljne grupe i prioritetni programi obuke | 16 |
| Ciljne grupe | 16 |
| Prioritetne teme za obuku | 18 |
| Institucionalizacija sistema obuke | 23 |
| Funkcije sistema obuke | 23 |
| Institucije u okviru sistema obuke | 24 |
| Finansiranje obuke | 29 |
| Kontrola i osiguranje kvaliteta obuke | 32 |
| Funkcije i institucije: sinteza | 34 |
| Plan praćenja i vrednovanja sa Akcionim planom implementacije Strategije | 37 |
| Orijentacioni plan finansiranja implementacije Strategije obuke za JLS u FBiH | 41 |

Izrazi koji su u ovoj Strategiji korišteni u muškom rodu, kao što su „zaposlenik“, „načelnik“, „rukovoditelj“ i slično, smatraju se neutralnim i odnose se kako na muškarce, tako i na žene.

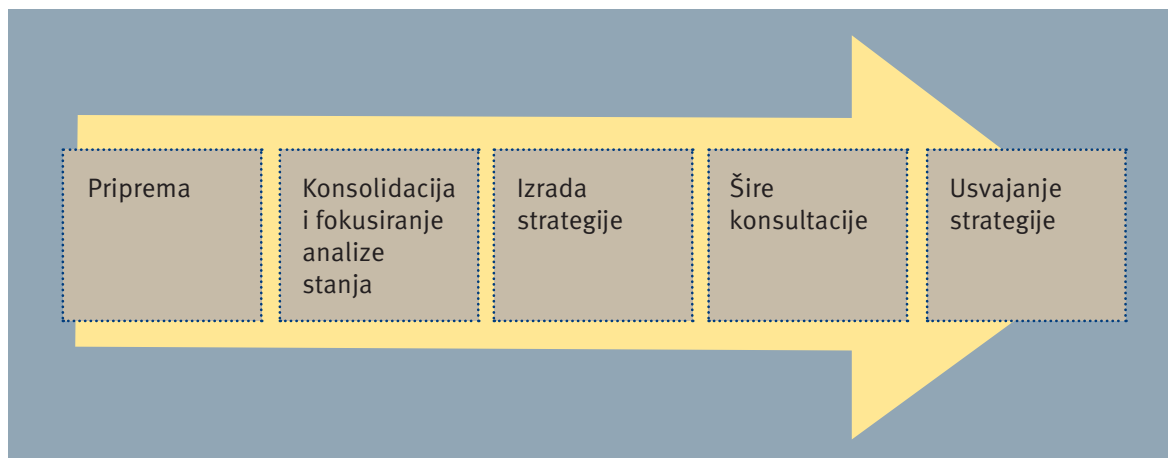


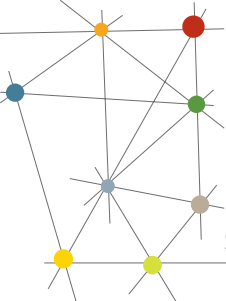
Uvod

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

Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH pripremljena je u skladu sa principima participacije i odgovornosti. U njenoj izradi svoj doprinos dali su predstavnici jedinica lokalne samouprave, Agencije za državnu službu FBiH, Federalnog ministarstva pravde, Ministarstva finansija FBiH, Parlamenta FBiH i Saveza općina i gradova FBiH, uključeni u Radnu grupu u skladu sa odlukom Vlade Federacije BiH.

Partneri u pripremi Strategije dogovorili su da se primijeni pristup koji se sastoji od pet glavnih koraka:





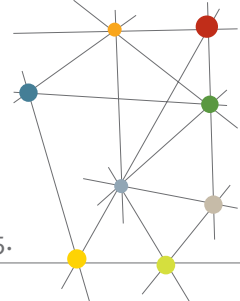
Sva rješenja i sadržaji uključeni u strategiju obuke razrađeni su putem odgovarajućih, dobro pripremljenih i vođenih sastanaka/radionica Radne grupe, organiziranih prema sljedećem planu:

| Prva radionica (9.3.2010.) | Druga radionica (30.3.2010.) | Treća radionica (22.4.2010.) | Četvrta radionica (12.5. 2010.) | Peta radionica (09. 06.2010.) | Šesta radionica (08. i 09. 07. 2010.) |
|---------------------------------------|---|--|---|--|--|
| saglasnost o metodologiji rada | principi i ciljevi (finalizacija) | prioritetne ciljne grupe i programi (finalizacija) | institucionalizacija sistema (finalizacija) | razrada modela institucionalizacije sistema obuke u skladu sa izmjenama Zakona o državnoj službi u FBiH (Član 1) | plan praćenja i vrednovanje realizacije |
| ključni nalazi situacione analize | prioritetne ciljne grupe | institucionalizacija sistema obuke | finansiranje sistema obuke | | finalizacija dokumenta |
| principi i ciljevi sistema obuke | prioritetni programi obuke | osiguranje kvaliteta obuke | razrada operativnih ciljeva | | |

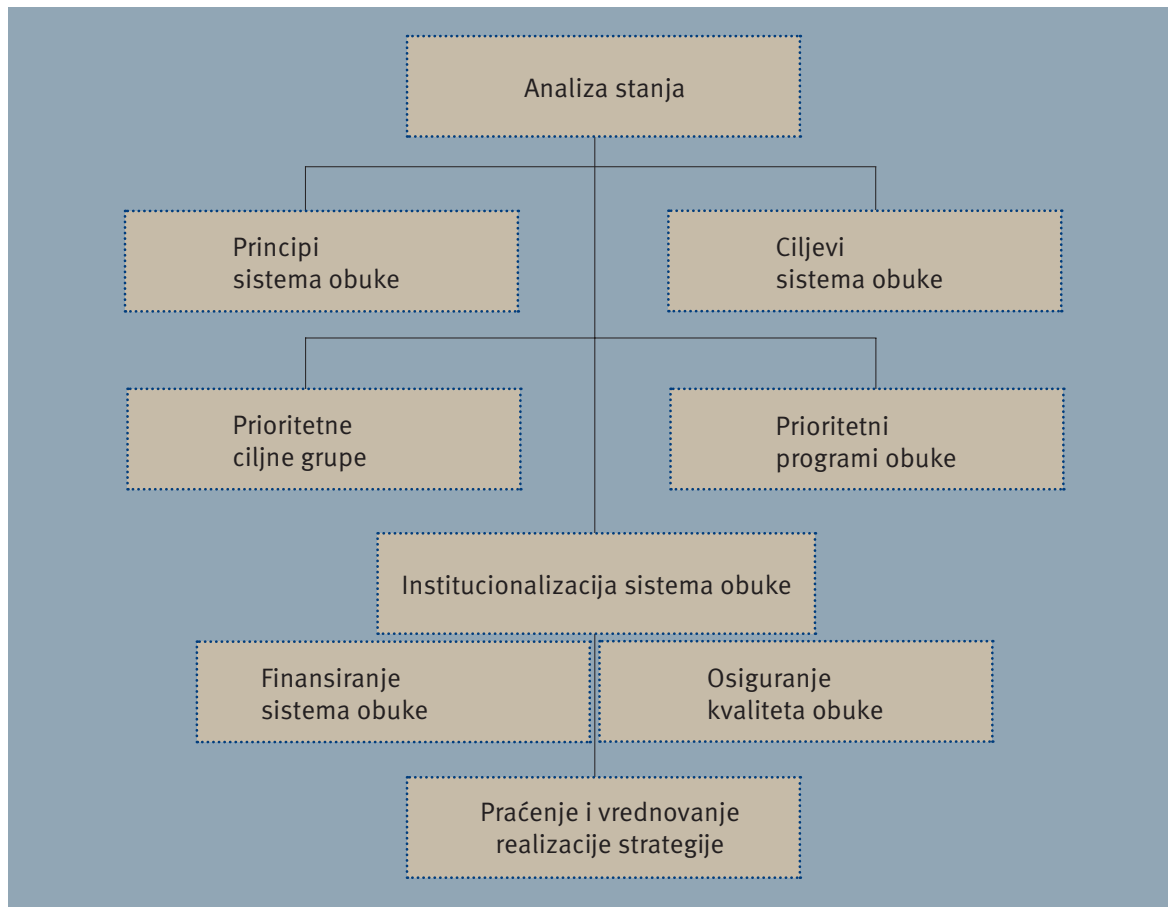
O Nacrtu dokumenta Strategije obuke, koji je nastao kao rezultat višemjesečnog rada Radne grupe, obavljen je proces širih konsultacija. Proces konsultacija obuhvatio je:

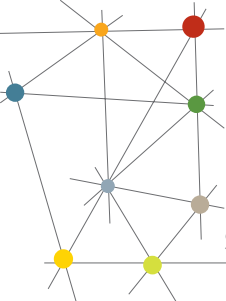
- direktne razgovore sa predstavnicima jedinica lokalne samouprave, organizirane u vidu javnih rasprava, održanih u Zenici, Mostaru, Tuzli i Bihaću;
- dobijanje povratnih informacija od ministarstava i drugih relevantnih institucija;
- dobijanje povratnih informacija od organizacija koje se bave obrazovanjem i obukom;
- konsultacije sa međunarodnim organizacijama, donatorima i projektima aktivnim u području lokalne samouprave u BiH.

Prijedlozi i sugestije prikupljeni u okviru procesa konsultacija, kako oni istaknuti tokom javnih rasprava, tako i oni dobijeni u pisanoj formi, uključeni su u dokument.



Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave ima sljedeću strukturu:





Analiza stanja

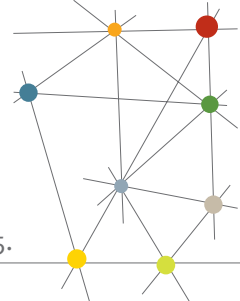
Kao glavna podloga za pripremu Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH poslužila je sveobuhvatna analiza potreba¹, provedena u 2009. godini u okviru Projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“.

Na osnovu reprezentativnog uzorka obuhvaćenog ispitivanjem (22 jedinice lokalne samouprave, oko 800 ispitanika) došlo se do sljedećih općih saznanja:

- U **spolnoj strukturi** lokalne uprave u FBiH manju prevagu imaju žene (60%), dok **analiza starosne strukture** ukazuje na to da je skoro polovina službenika starija od 46 godina. Istovremeno, manje od 2% službenika je u dobi od 25 godina ili mlađe.
- **Obrazovnom strukturom** ciljne grupe dominiraju osobe sa visokom stručnom spremom (45%)². Premda zaposleni sa završenom srednjom školom predstavljaju drugu najveću kategoriju službenika (42,6%), treba pomenuti da u lokalnoj upravi i dalje radi 11,5% zaposlenih sa višom stručnom spremom. Veoma mali broj osoblja, pak, ima zvanje magistra (0,8%). Uočljivo je da je premali broj zaposlenih sa visokom stručnom spremom, uzimajući u obzir da bi 2/3 općinske, odnosno gradske administracije, trebali činiti državni službenici sa fakultetskim obrazovanjem.
- Uporedni pregled **spolne i strukture zaposlenih po radno-pravnom statusu** pokazuje da, iako žene čine većinu zaposlenih u lokalnoj upravi, najveći broj rukovodnih i drugih viših radnih mjesta zauzimaju muškarci, što ukazuje na značajnu neuravnoteženost na ovom planu. Podaci pokazuju da je više muških rukovoditelja na nivou službi i odsjeka, dok omjer muških prema ženskim službenicima po kategorijama ka nižim položajima opada.
- Kada je pak riječ o **radno-pravnom statusu zaposlenih i stepenu njihove stručne spreme**, čini se da je u jedinicama lokalne samouprave gotovo u potpunosti primijenjen Zakon o državnoj službi, koji nalaže da je visokoškolsko obrazovanje neophodno za zvanje državnog službenika. Ipak, nekih 3,5% rukovoditelja i 1,6% državnih službenika posjeduje višu stručnu spremu, što se uglavnom može pripisati nedostatku kvalificiranog osoblja u ruralnim područjima.

¹ Projekt „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“, Izvještaj o analizi potreba za obukom jedinica lokalne samouprave, UNDP, juli 2009. (<http://www.undp.ba/index.aspx?PID=36&RID=89>)

² Ovi podaci odnose se isključivo na zaposlenike u jedinicama lokalne samouprave obuhvaćene ispitivanjem. Pomoćno osoblje i izabrani zvaničnici isključeni su iz analize.

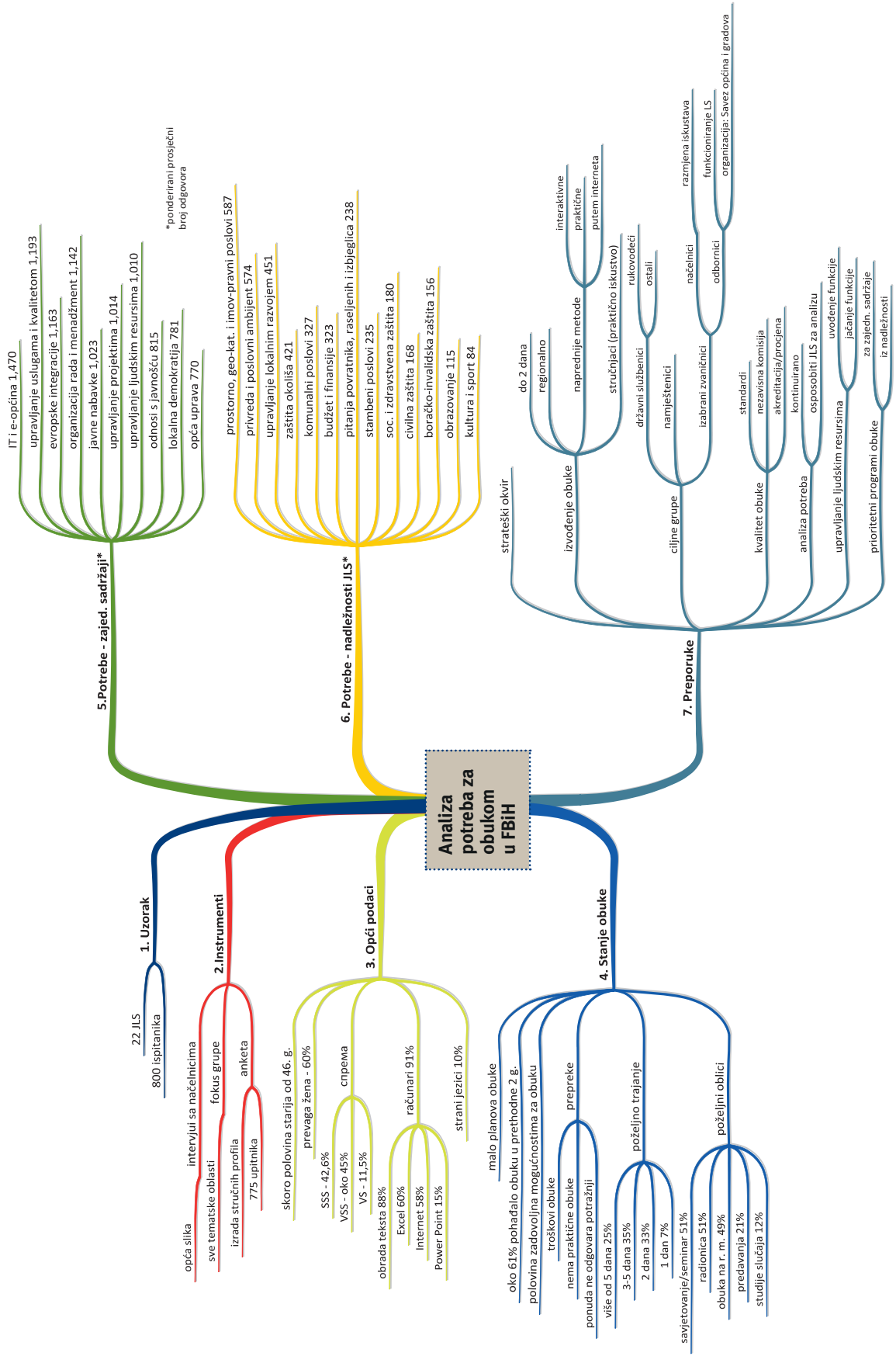


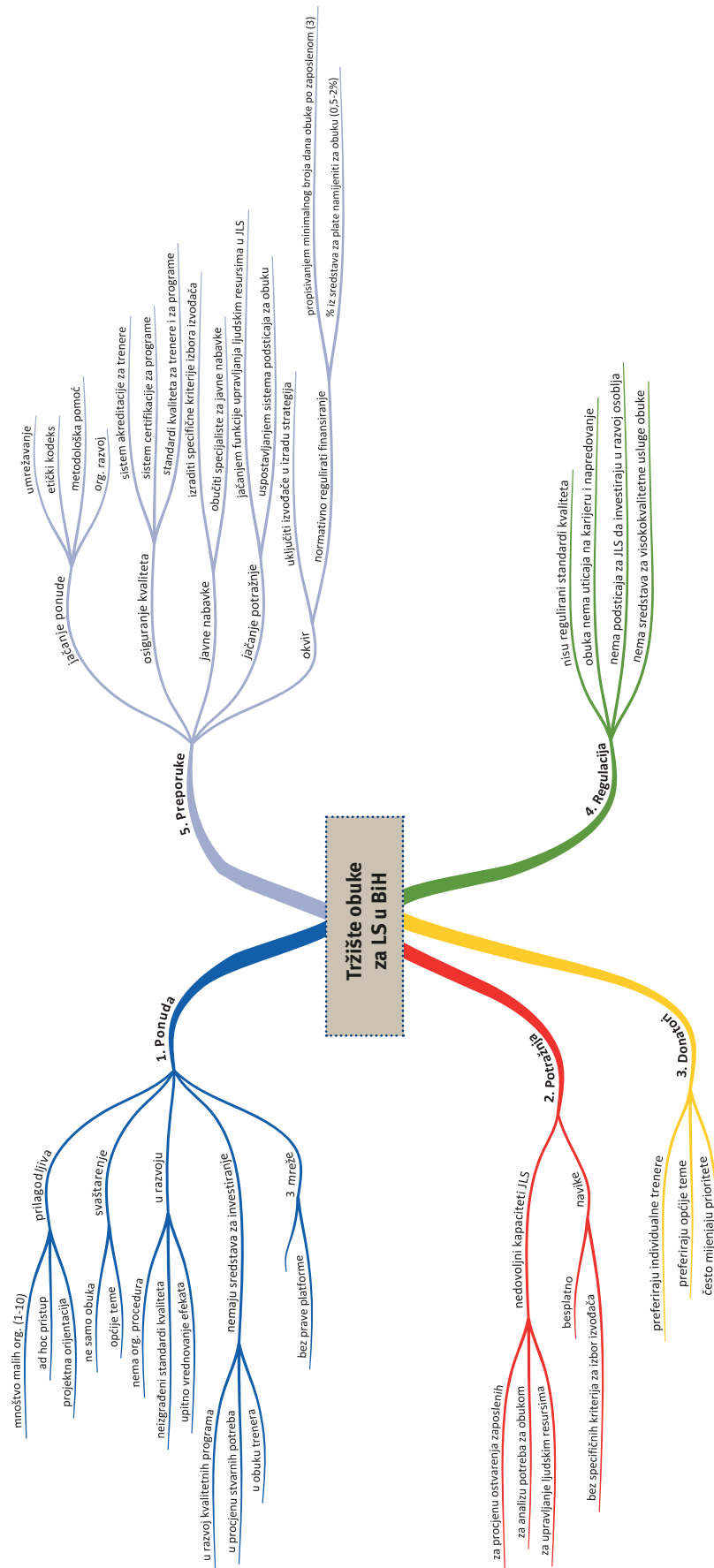
- Rezultati istraživanja koji se odnose na nivo poznavanja **stranih jezika** ukazuju na znatan nedostatak u ovoj oblasti, gdje svega 10% od ukupnog broja zaposlenih smatra da aktivno poznaje neki od stranih jezika. Kako se i očekivalo, među stranim jezicima je dominantan engleski jezik.
- Situacija je znatno bolja u oblasti **informacionih tehnologija**, jer većina zaposlenih u lokalnoj upravi u svom radu koristi računare, pri čemu se najviše koristi MS Office, prevashodno za obradu teksta.

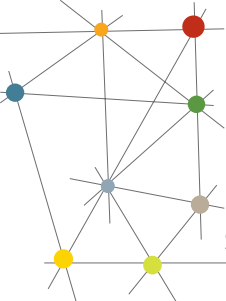
Na osnovu provedenog ispitivanja mogu se donijeti i neki zaključci u vezi sa odnosom prema obuci i dosadašnjim iskustvima:

- Provedeno istraživanje ukazuje na to da mali broj jedinica lokalne samouprave posjeduje **plan obuke i stručnog usavršavanja** svog osoblja, a čak i u onim slučajevima gdje se on redovno izrađuje, čini se da zaposleni u najvećoj mjeri ne znaju da on postoji.
- Općenito, samo polovina zaposlenih u lokalnoj upravi je **zadovoljna mogućnostima** koje im se nude kada je u pitanju obuka, a razlozi za nezadovoljstvo su brojni, od pristupa obuci, vrste obuke koja se nudi, pa sve do općeg kvaliteta obuke koja je na raspolaganju. Čini se da su ponuđenim zadovoljniji rukovoditelji nego ostali državni službenici i naročito namještenici.
- Kada je riječ o **učešću u obuci**, oko 61% zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave je pohađalo obuku u protekle dvije godine, uglavnom zahvaljujući radu Agencije za državnu službu FBiH i aktivnostima međunarodne zajednice. Evidentno je da su obuke u većoj mjeri bile usmjerene na određene oblasti djelatnosti organa lokalne samouprave u odnosu na druge, sa općom upravom, budžetom i finansijama kao temama koje prednjače.
- Među **ključnim preprekama za pružanje kvalitetne obuke** ispitanici su najčešće navodili troškove obuke, odsustvo praktične obuke, generalno, nedostatak kvalitetnih programa obuke, te nepostojanje mehanizama za analizu potreba za obukom koji bi osigurali da ponuda na tržištu obuke u većoj mjeri zadovoljava potražnju. Slične stavove su iznijeli i načelnici i gradonačelnici, navodeći i nedostatak odgovarajuće podjele uloga i sufinansiranja obuke sa višim nivoima vlasti.
- Što se, pak, **trajanja i oblika obuke** tiče, većina službenika lokalne uprave preferira obuku u trajanju do dva dana u vidu seminara (stručnog savjetovanja) ili radionice. Načelnici i gradonačelnici smatraju da obuka ne bi trebala trajati duže od dva dana, a što se tiče oblika izvođenja, prednost daju radionicama i studijama slučaja.

Na sljedeće dvije stranice vizuelno su predstavljeni svi važni elementi koji se tiču analize potreba za obukom u jedinicama lokalne samouprave u FBiH, kao i saznanja proistekla iz ispitivanja tržišta obuke u BiH.







Principi i ciljevi

Principi

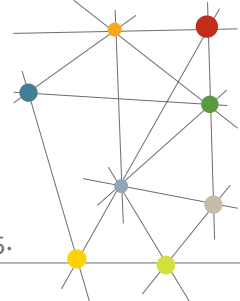
Principi su temeljna opredjeljenja na kojima treba graditi sistem obuke u FBiH. Oni trasiraju pravce djelovanja i opredjeljuju rješenja koja će biti ukomponirana u Strategiju obuke. Razlikuju se od ciljeva, kao krajnjeg ili željenog stanja koje bi trebalo postići, ali i od početnog stanja koje se nastoji promijeniti i poboljšati kroz implementaciju Strategije. Principi su u određenom smislu i vrijednosti do kojih se drži i od kojih se lako ne odustaje. Tako u bitnoj mjeri opredjeljuju ciljeve Strategije obuke, odnosno način na koji se gradi sistem obuke.

Sistem i Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH zasnivaju se na sljedećim principima:

- **adaptabilnost,**
- **obuhvatnost,**
- **standardiziranost,**
- **kvalitet,**
- **obaveznost,**
- **jednaka dostupnost i**
- **održivost.**

Adaptabilnost podrazumijeva dinamičko usklađivanje i prilagođavanje (konceptijsko, tematsko, sadržajno i metodološko) programa obuke sa stvarnim potrebama različitih ciljnih grupa (izabrani zvaničnici, državni službenici, namještenici), ali i sa postojećim i budućim zakonskim okvirom i strateškim opredjeljenjima. Osim toga, adaptabilnost se odnosi i na stalno inoviranje i modernizaciju obuke i njenih principa.

Princip **obuhvatnosti** znači da teme i sadržaji u okviru sistema obuke trebaju uključiti sve oblasti važne za rad jedinica lokalne samouprave. Pri tome se istovremeno treba voditi računa o prioritetima utvrđenim analizama potreba, specifičnostima jedinica lokalne samouprave, ali i o raspoloživim (finansijskim, institucionalnim, ljudskim i drugim) kapacitetima za pružanje obuke.



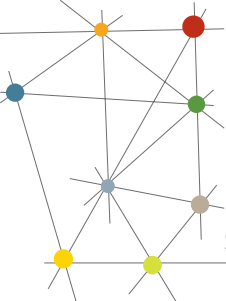
Standardiziranost uključuje metodološku dimenziju i znači da metodologija za pripremu i izvođenje obuke treba biti opća, zajednička i prihvatljiva svim akterima uključenim u obuku jedinica lokalne samouprave. Ovim se ujedno osigurava ujednačenost kvaliteta obuke i olakšava praćenje njenih efekata. Standardiziranost metodologije se odnosi na čitav ciklus obuke, uključujući analizu potreba, planiranje, izvođenje i vrednovanje.

Princip **kvaliteta** podrazumijeva potrebu osiguranja standarda kvaliteta, što obuhvata kvalitet sadržaja, načina izvođenja i izvođača, uz osiguranje kompetentnosti i konkurentnosti izvođača obuke. Kvalitet obuke osigurava se uvođenjem jedinstvenih standarda i drugih mehanizama za kontrolu i osiguranje kvaliteta. Provođenje konkurentnog postupka pri izboru izvođača omogućuje podjednake šanse potencijalnim izvođačima, stavljajući naglasak na kapacitete neophodne za zadovoljavanje traženih standarda kvaliteta.

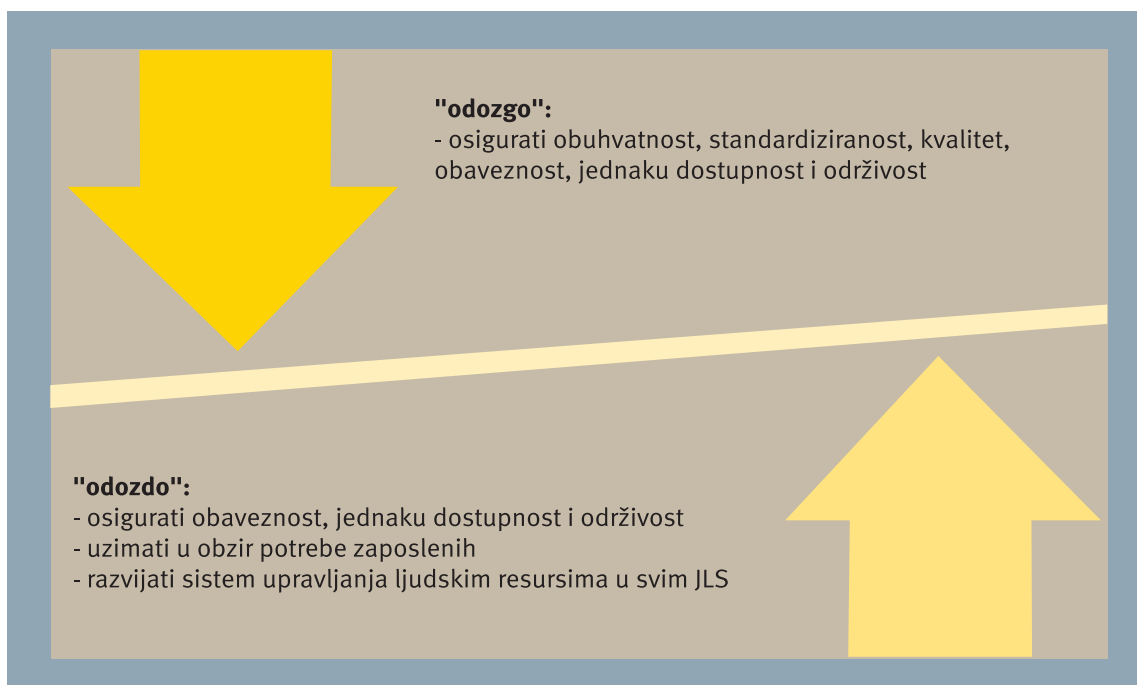
Princip **obaveznosti** ima kolektivnu i individualnu dimenziju, jer je obučavanje kolektivna obaveza svake jedinice lokalne samouprave, ali i individualna obaveza svakog zaposlenog i izabranog zvaničnika. Njegovom primjenom se osigurava izgradnja proaktivnog sistema upravljanja ljudskim resursima u organima lokalne samouprave.

Jednaka dostupnost podrazumijeva jednake mogućnosti za sve jedinice lokalne samouprave i njihove zaposlene i izabrane zvaničnike da pohađaju obuku i da tako unapređuju svoja znanja, vještine i sposobnosti. Ovo se odnosi kako na sadržaje obuke (odgovarajući programi usklađeni sa stvarnim potrebama), tako i na odgovarajuću dostupnost u prostornom smislu (decentralizirano organiziranje izvođenja obuke). Ovaj princip također uključuje i rodnu ravnopravnost.

Održivost podrazumijeva nastojanje da se izgradi sistem obuke koji će imati odgovarajuće vlastite organizacione, ljudske i finansijske kapacitete za stalno i dugoročno zadovoljavanje potreba za obukom. Sistem obuke treba postaviti tako da bude nezavisan od vanjske (*ad hoc*, donatorske) podrške, čime će se ostvariti njegova trajnost i samoodrživost.



Na narednoj slici predstavljen je način na koji principi utiču na izradu sistema i Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH. Potrebno je uspostaviti dinamičnu ravnotežu između uloge centralnih organa (koji djeluju „odozgo“) i potreba i interesa jedinica lokalne samouprave (pristup „odozdo nagore“).



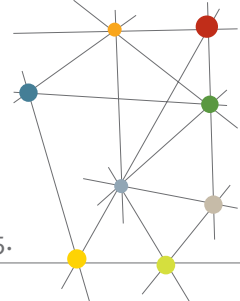
Ciljevi

Ciljevi predstavljaju ono što se želi postići implementacijom Strategije i sistemom obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH u vremenskom roku koji je obuhvaćen Strategijom. U tom smislu ciljevi predstavljaju glavne pravce djelovanja za ostvarivanje Strategije.

Strategija i sistem obuke imaju za cilj **kontinuirano unapređivanje stručnih i profesionalnih kapaciteta, te odgovornosti zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave u FBiH, u svrhu djelotvornog ostvarivanja nadležnosti, lokalnog razvoja, kao i provođenja reformskih procesa.**

Provedba Strategije i sistema obuke značajno će doprinijeti ostvarivanju sljedećih važnih promjena u jedinicama lokalne samouprave u FBiH i u oblasti njihovog djelovanja:

- izgradnji efikasne i profesionalne lokalne samouprave, u skladu sa standardima modernog upravljanja u javnom sektoru,



- unapređenju korisničke orijentacije i povećanom zadovoljstvu građana i ostalih korisnika usluga jedinica lokalne samouprave,
- lakšem i bržem provođenju reformskih procesa i
- ispunjenju obaveza jedinica lokalne samouprave na evropskom putu.

Dodatno, kroz Strategiju i sistem obuke osigurat će se:

- dovođenje ocjenjivanja i vrednovanja rada zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave u odgovarajuću vezu sa obukom koju pohađaju;
- primjena stečenih znanja i vještina u svakodnevnom radu i omogućavanje njihovog prenosa na ostale zaposlene i izabrane zvaničnike u organima lokalne samouprave;
- puna primjena i poštivanje moralnog i etičkog kodeksa za sve zaposlene i izabrane zvaničnike u organima lokalne samouprave.

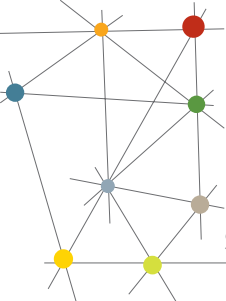
Postavljeni opći cilj Strategije i sistema obuke ima dugoročan karakter. Kako bi se omogućilo njegovo provođenje, neophodno ga je razraditi u vidu operativnih ciljeva. To podrazumijeva uvažavanje osnovnog pravila³, prema kojem operativni ciljevi trebaju biti: konkretni/određeni, mjerljivi, adekvatni, realistični/izvodivi i vremenski određeni.

Strategija i sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH ima sljedeće operativne ciljeve:

- Organizacione strukture potrebne za funkcioniranje sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, uspostavljene i funkcionalne do 2011. godine;
- Funkcija obuke kao važna poluga razvoja ljudskih resursa uspostavljena u najmanje pola jedinica lokalne samouprave u FBiH do kraja 2012. godine, a u svim jedinicama lokalne samouprave do 2014. godine;
- Sve prioritete ciljne grupe zaposlenih uključene u programe obuke do kraja 2012. godine;
- Sve prioritete ciljne grupe izabranih zvaničnika uključene u programe obuke do kraja 2013. godine;
- Funkcija osiguranja kvaliteta obuke kompletirana i funkcionalna do 2014. godine;
- Puna finansijska održivost sistema obuke osigurana do 2015. godine.

U daljnjem tekstu Strategije uvode se i razjašnjavaju značenja pojmova i sintagmi navedenih u operativnim ciljevima (organizacione strukture, prioritete ciljne grupe, funkcija osiguranja kvaliteta itd.).

³ Radi se o tzv. SMART (Specific, Measurable, Adequate, Realistic, Timed) pravilu



Prioritetne ciljne grupe i prioritetni programi obuke

U ovom dijelu opisane su prioritetne ciljne grupe i prioritetne teme za obuku, sa obrazloženjima koja opravdavaju takav izbor. Pritom su korištene sljedeće podloge za izbor prioriteta:

- Izveštaj o analizi potreba za obukom jedinica lokalne samouprave u FBiH (UNDP 2009),
- Rezultati anketiranja načelnika (Eda 2008) i
- Kriteriji koje je definirala Radna grupa za izradu Strategije obuke.

Ciljne grupe

U skladu sa preporukama analize potreba za obukom jedinica lokalne samouprave u FBiH, a i zaključcima Radne grupe, primarnu ciljnu grupu za obuku čine državni službenici (rukovodeći i ostali), namještenici angažirani na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti, kao i izabrani zvaničnici.

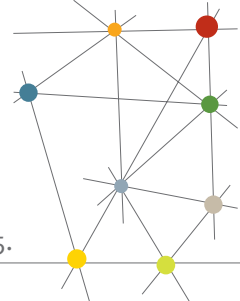
Za daljnje preciziranje ciljnih grupa korišteni su sljedeći kriteriji:

- uticaj na kvalitet funkcioniranja lokalne uprave i
- uticaj na stepen zadovoljstva korisnika javnih usluga.

Prioritetne grupe za obuku među zaposlenima u organima lokalne samouprave

Među zaposlenima u organima lokalne samouprave u FBiH, utvrđene su sljedeće prioritetne grupe za obuku:

- rukovodeći državni službenici,
- službenici sa posebnim ovlastima,
- ostali državni službenici (šefovi unutrašnjih organizacionih jedinica, stručni savjetnici, viši stručni saradnici, stručni saradnici),
- namještenici koji obavljaju dopunske poslove osnovne djelatnosti.



S obzirom na njihov uticaj na funkcioniranje lokalne uprave i na kvalitet javnih usluga, a time i na stepen zadovoljstva korisnika usluga, u sistem obuke potrebno je uključiti i sljedeće grupe:

- relevantni zaposlenici javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti,
- pravobranioци i zamjenici pravobranilaca,
- službenici i namještenici koji rade sa strankama.

Uticaj na kvalitet funkcioniranja lokalne administracije bio je osnova za identificiranje rukovodećih državnih službenika, službenika sa posebnim ovlastima, ostalih državnih službenika (šefovi unutrašnjih organizacionih jedinica, stručni savjetnici, viši stručni saradnici, stručni saradnici i namještenika koji obavljaju dopunske poslove osnovne djelatnosti, te pravobranitelja i zamjenika pravobranitelja kao prioriternih grupa. Za uključivanje rukovoditelja i relevantnih zaposlenika javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti i službenika i namještenika koji rade sa strankama u sistem obuke, osnov je bio njihov uticaj na stepen zadovoljstva korisnika javnih usluga. Rukovoditelji i relevantni zaposlenici javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti trebaju biti uključeni u obuke koje pokrivaju teme iz resora u kojem djeluju.

Prioritetne grupe za obuku među izabranim zvaničnicima u organima lokalne samouprave

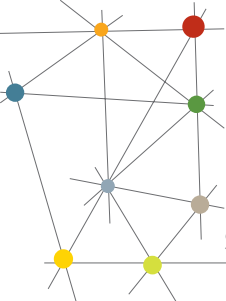
Od izabranih zvaničnika, sistemom obuke treba obuhvatiti:

- načelnike i
- vijećnike.

I u slučaju načelnika i u slučaju vijećnika, prioritet su novoizabrani zvaničnici. Pošto se radi o novoizabranim zvaničnicima, obuka bi ih u znatnoj mjeri pripremila za obavljanje poslova i rješavanje problema sa kojima se susreću prvi put. Tako bi njihov rad bio efikasniji i djelotvorniji, a njihova saradnja sa drugim zvaničnicima i zaposlenima u lokalnoj upravi, kao i sa građanima, konstruktivnija i efikasnija.

Pored potrebe adekvatnog uvođenja u nekoliko suštinskih oblasti poslovanja jedinica lokalne samouprave, druge važne oblasti za obuku izabranih zvaničnika odnose se na poboljšanje njihovog razumijevanja i znanja o sistemu javne uprave i lokalne samouprave, zakonskih procedura, te liderskih vještina.

Obuku izabranih zvaničnika ne treba posmatrati izolovano od obuke predviđene za zaposlene u organima lokalne samouprave. U pripremnoj fazi potrebno je ocijeniti da li datom obukom ili njenim početnim segmentom / modulom treba obuhvatiti i službenike i načelnike, sa ciljem kreiranja zajedničkog znanja i razumijevanja važnih i strateških tema relevantnih za datu oblast obuke.

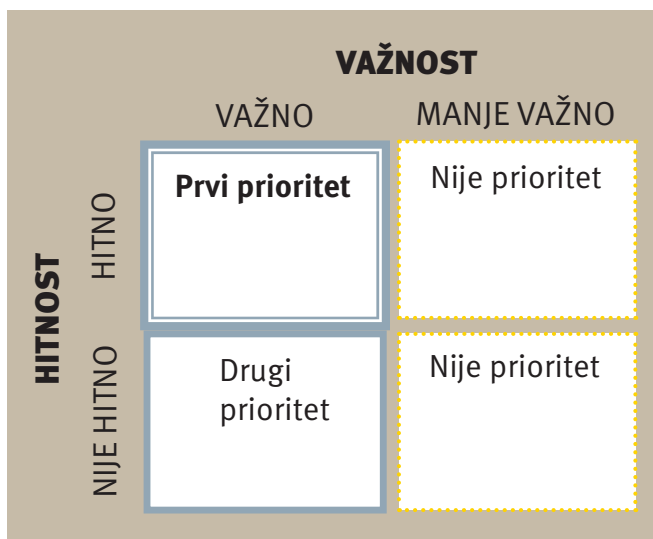


Prioritetne teme za obuku

Prioritetne oblasti obuke definirane su prema odabranim prioritetnim grupama, s jedne strane, te prema osnovnoj podjeli na oblast osnovnih nadležnosti i oblast zajedničkih sadržaja i okvirnih tema koje ih čine, s druge strane. Pri određivanju prioriteta izdvojene su u prvi plan specifične teme iz okvirnih tema.

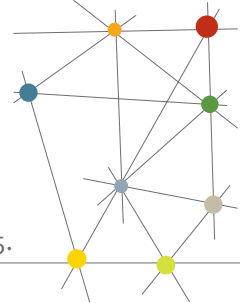
Kao polazna tačka, posebna pažnja je data skupu od prvih pet prioritetnih oblasti identificiranih u okviru osnovnih nadležnosti i prvih pet prioritetnih oblasti identificiranih u okviru zajedničkih sadržaja, kao rezultat saznanja i inicijalne prioritizacije u okviru Izvještaja o analizi potreba za obukom u jedinicama lokalne samouprave u FBiH.

Osnovni kriteriji za izbor pojedinih tema kao prioritetnih bili su procijenjena važnost i hitnost tih tema za prioritetne ciljne grupe, čime se određuje stepen prioriteta, kako je prikazano ispod.



Pri planiranju i izvođenju programa obuke trebalo bi uzeti u obzir i sljedeće preporuke:

- Obuka bi trebala biti prilagođena ciljnoj grupi zaposlenih, tako da se određene grupe sa nekim temama obuke upoznaju na informativnom nivou, dok bi obuka za druge grupe, prvenstveno one angažirane na pripremi i realizaciji relevantnih poslova u praksi, trebala biti detaljnija, na nivou operativne, praktične primjenljivosti novih znanja i vještina.
- Programi obuke za novoizabrane zvaničnike trebaju biti kraći i više uvodnog karaktera, prilagođeni ulogama koje svaka grupa zvaničnika obavlja.
- Pristup detaljnim programima obuke za specijalističke teme bi trebao biti omogućen i načelnicima u skladu sa njihovim specifičnim potrebama za obukom iz ovih oblasti, pa



bi pri izradi programa obuke za specijalističke teme bilo dobro razmotriti mogućnost uključivanja odgovarajućeg uvodnog modula.

- Programi obuke za službenike i namještenike koji rade sa strankama (građanima) bi trebali biti osmišljeni tako da, pored specijalističkog znanja iz relevantne oblasti, također omoguće poboljšanje komunikacijskih vještina za rad sa strankama, te pripreme i obrade akata (putem specijaliziranog softvera za elektronsku obradu i praćenje dokumenata, a u skladu sa procedurama kancelarijskog poslovanja i upravnog postupka).
- Dok su neke od prioriternih tema relevantne za sve državne službenike i namještenike iz ciljne grupe, druge su usko vezane za određene resore i specifične poslove. U skladu s tim će se određivati i polaznici prioriternih obuka. Osim toga, imajući u vidu aktuelne potrebe, poželjno je u određene obuke je uključiti i strukture mjesnih zajednica.
- Teme koje relevantne institucije i organizacije smatraju naročito važnim za jedinice lokalne samouprave (kao npr. praktičnu primjenu relevantnih zakonskih odredbi i propisa, te elektronsko vođenje poslovnih procesa u vezi sa radom inspekcijских općinskih organa, od strane Federalne uprave za inspekcijske poslove) ili posebno aktuelnim (kao npr. pitanje jednakih mogućnosti i ravnopravnosti spolova, od strane Gender centra) trebalo bi uključiti u godišnje planove obuke za jedinice lokalne samouprave, a u skladu sa raspoloživim kapacitetima i programima tih institucija i organizacija.
- Teme koje su bitne za upoznavanje zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave sa pravnim propisima Evropske unije (*acquis communautaire*) ulaze među prioritete prema dinamici usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom Evropske unije, dakle, onda kada se konkretno usklađivanje desi i kada je relevantno za lokalnu samoupravu.
- Neophodno je naglasiti da uvođenje i primjena novih propisa, koji podrazumijevaju promjene u potrebnim znanjima i postupanju kod određene kategorije državnih službenika i namještenika, trebaju biti predmet stalnog praćenja potreba za obukom na lokalnom nivou. Pritom je obaveza resornog ministarstva, nadležnog za uvođenje i primjenu novih propisa, da planira odgovarajuća sredstva i osigura odgovarajuće stručnjake za tumačenje propisa i prenošenje potrebnih znanja i vještina.

Pregled prioriternih tema obuke, razvrstanih po prioriternim ciljnim grupama, dat je na sljedećim stranicama, najprije za osnovne, a potom i za zajedničke sadržaje.

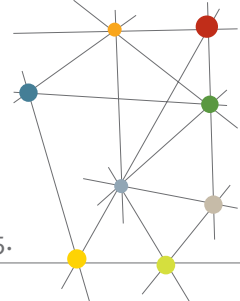
Pregled prioritetnih tema za obuku iz osnovnih nadležnosti JLS

| Teme obuke | Ciljne grupe | | | | | | | | | |
|---|--|--|---------------------------|---|--|--|--|-----------|---|---|
| | Rukovodeći državni službenici | Službenici sa posebnim ovlastima | Ostali državni službenici | Namještenici na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti | Relevantni zaposlenici javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti | Pravobranitelji i zamjenici pravo-branitelja | Službenici i namještenici koji rade sa strankama | Načelnici | Vijećnici | |
| Teme označene slovom P su važne i hitne, a teme označene brojem 2 su važne, ali ne i hitne. | (1) Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski i imovinsko-pravni poslovi | Prostorni informacijski sistem (GIS) i digitalni geodetski plan (DGP) | P | | P | | | | | |
| | | Katastar zemljišta, nekretnina i komunalnih uređaja | P | | P | 2 | 2 | 2 | | |
| | | Upravljanje građevinskim zemljištem i javnim površinama | P | 2 | P | 2 | 2 | P | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe |
| | | Izrada i provođenje prostornih i urbanističkih planova | P | 2 | P | | | 2 | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe |
| | | Relevantni pravni okvir | P | P | P | P | | | | |
| (2) Privreda i unapređenje poslovnog okruženja | | Podrška JLS u pristupanju izvorima finansiranja (kreditno-garantni fondovi, razvojni fondovi, subvencije, koncesije itd.) i razvoj partnerstva (javno-privatno partnerstvo, međuopćinska / regionalna saradnja itd.) | P | | P | | | | | |
| | | Relevantno administrativno okruženje (one-stop-shop, politika lokalnih taksi, politika i propisi iz oblasti urbanizma i građev. zemljišta, statistika, registracije i dozvole itd.) | P | 2 | 2 | | | | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe |
| | | Infrastruktura JLS u funkciji lokalnog razvoja (energetska, putna i komunalna infrastruktura, poslovne zone, biznis inkubatori itd.) | P | | P | | 2 | | | |
| 3) Planiranje i implementacija politika lokalnog razvoja | | | P | | | | | | P | |

| Teme obuke | Ciljne grupe | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|-----------------------|---|----------------------------------|--|--|--|---|
| Teme označene slovom P su važne i hitne, a teme označene brojem 2 su važne, ali ne i hitne. | Rukovođeci državni službenici | P | 2 | P | 2 | Službenici sa posebnim ovlastima | P | Ostali državni službenici | Vijećnici | |
| | (4) Zaštita okoliša | Provođenje i praćenje zaštite okoliša (relevantni pravni okvir, evidencije, analize, izvještavanje, dozvole) | P | 2 | P | 2 | Namještenici na dopunskim poslo-vima osnovne djelatnosti | P | Relevantni zaposlenici javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti | 2 |
| | | (5) Komunalni poslovi | Realizacija projekata zaštite okoliša sa fokusom na promotivne i edukativne aktivnosti putem mjesnih zajednica | P | 2 | P | 2 | Pravobranitelji i zamjenici pravo-branitelja | P | 2 |
| | | | (6) Budžet i finansije | Energetska efikasnost | P | P | P | P | Službenici i namještenici koji rade sa strankama | P |
| | Komunalna infrastruktura i usluge (pravni okvir, upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje) i javna komunalna preduzeća (uspostavljanje, upravljanje, finansiranje, delegiranje komunalnih usluga i reorganizacija JKP) | P | | P | P | P | Ostali državni službenici | P | P | |
| | Inspeksijski nadzor nad komunalnim poslovima | 2 | | P | 2 | Službenici sa posebnim ovlastima | P | 2 | P | |
| | Trezorsko poslovanje | P | | P | P | P | Pravobranitelji i zamjenici pravo-branitelja | P | P | |
| | Upravljanje imovinom JLS | P | | P | P | P | Relevantni zaposlenici javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti | P | P | |
| | (6) Budžet i finansije | Priprema budžeta, budžetskih programa, izvršenje i izvještavanje | P | P | P | P | Namještenici na dopunskim poslo-vima osnovne djelatnosti | P | P | P – zbirni modul prilagođen ulozi ciljine grupe |

Pregled prioritetnih tema za obuku iz zajedničkog sadržaja

| Ciljne grupe | | Teme obuke | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--|--|--|--|-----------|-----------|
| Teme označene slovom P su važne i hitne, a teme označene brojem 2 su važne, ali ne i hitne. | | Rukovodeći državni službenici | Službenici sa posebnim ovlastima | Ostali državni službenici | Namještenici na dopunskim poslo-vima osnovne djelatnosti | Relevantni zaposlenici javnih preduzeća i ustanova koje vrše javne ovlasti | Pravobranitelji i zamjenici pravo-branitelja | Službenici i namještenici koji rade sa strankama | Načelnici | Vijećnici |
| (1) Informacione tehnologije i e-općina | MS Office (osnovni i napredni moduli, korištenje e-malla i interneta) | P | | P | P | | | P | | 2 |
| | Elektronsko praćenje predmeta | P | | 2 | P | | | P | 2 | 2 |
| | Uspostava i održavanje općinskog portala | P | | P | | | | | 2 | |
| (2) Upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvaliteta | Analiza potreba, praćenje i evaluacija, standardi i indikatori kvaliteta | P | | P | | | | | P | |
| | Rad sa strankama (građanima) | | | | | | | P | | |
| (3) Evropske integracije | Uvod u fondove i programe EU (IPA i programi zajednice), administriranje i finansijsko upravljanje projektima EU | P | | P | | P | P | | P | P |
| | Uvod u strateško planiranje i menadžment (uključujući izradu godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova) | P | | 2 | | | | | P | |
| (4) Organizacija rada i menadžment | Liderske i menadžerske vještine, organizacija rada i rukovođenje zaposlenima (npr. izrada organizacijskih politika i procedura, planiranje i delegiranje zadataka, timski rad, interna komunikacija, motivacija zaposlenih, upravljanje vremenom itd.) | P | | 2 | | | | | P | |
| | Težište na planiranju, tenderskoj dokumentaciji i evaluaciji, ugovaranju i internim kontrolama | P | | P | P | 2 | | | P | |
| (5) Javne nabavke | Uspostavljanje i ažuriranje sektorskih baza podataka (prikupljanje podataka koji bi omogućili informirano donošenje odluka u cilju boljeg upravljanja pružanjem usluga) | P | | | | | | | | P |
| | Propisi u oblasti lokalne uprave, organizacije uprave i radnih odnosa i donošenje akata | P | | | | | | | P | |
| (6) Dodatne teme | Relevantni propisi u oblasti rada vijeća i postupak donošenja akata | | | | | | | | | P |
| | Lokalna demokratija i učešće građana | P | | | | | | | P | P |



Institucionalizacija sistema obuke

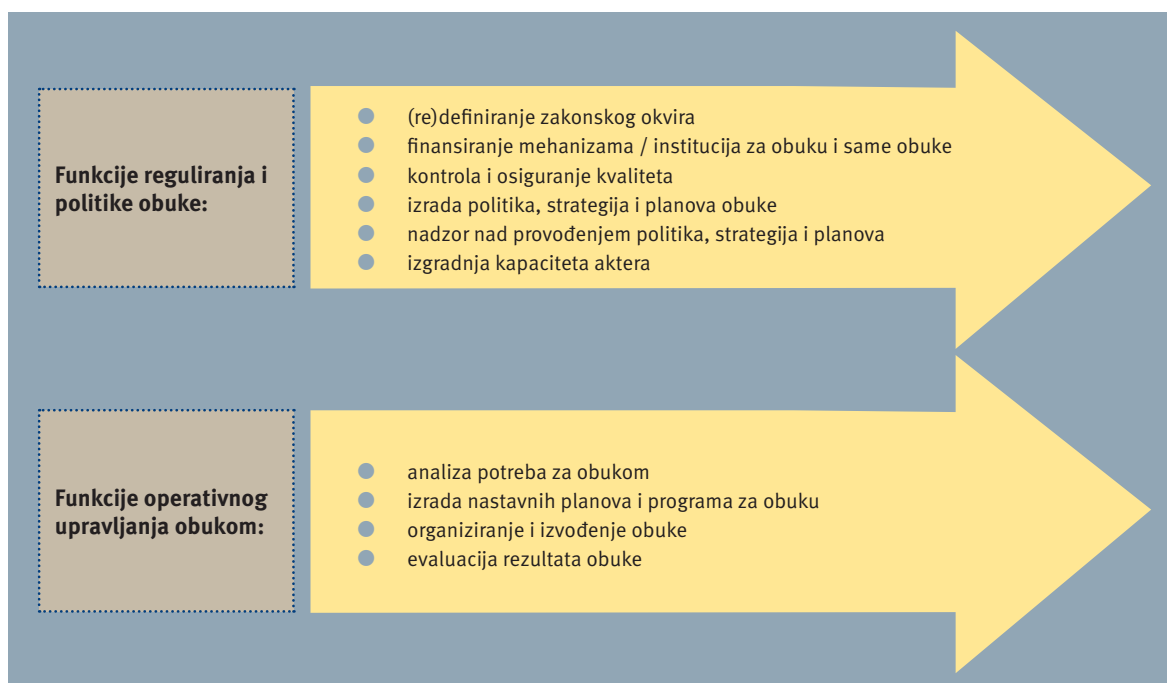
Pod institucionalizacijom sveobuhvatnog sistema obuke za jedinice lokalne samouprave podrazumijeva se dodjeljivanje njegovih osnovnih funkcija odgovarajućim institucijama, a na osnovu njihovih nadležnosti i srodnosti utvrđenih ciljnih grupa.

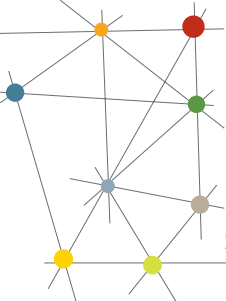
Institucionalizacija sistema obuke za jedinice lokalne samouprave razmatrana je u tri osnovna koraka:

- određivanje funkcija i njihovo razlaganje na osnovne sadržaje (elemente);
- određivanje relevantnih institucija;
- raspoređivanje osnovnih sadržaja funkcija sistema u djelokrug odgovarajućih institucija, vodeći računa o ekonomičnosti i operativnoj jednostavnosti odabranih rješenja.

Funkcije sistema obuke

Za funkcioniranje sistema obuke za jedinice lokalne samouprave neophodno je uspostavljanje i postepeno razvijanje sljedećih funkcija:





Sve funkcije su u snažnoj međusobnoj vezi i tek u skladnom međusobnom dejstvu čine sistem obuke. Sadržaj svake funkcije prikazan je kasnije u tekstu, u sklopu matrica funkcija i relevantnih institucija.

Zbog važnosti i uticaja na funkcioniranje i postizanje održivosti sistema obuke, posebno će se obraditi funkcije finansiranja i osiguranja kvaliteta.

Institucije u okviru sistema obuke

Imajući u vidu ciljnu grupu (državni službenici, namještenici, izabrani zvaničnici), po relevantnosti za uspostavljanje i funkcioniranje sveobuhvatnog sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH izdvajaju se sljedeće institucije:

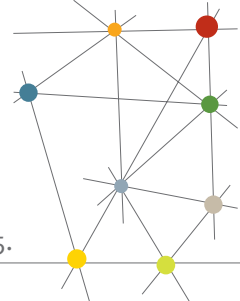
- Agencija za državnu službu FBiH,
- Savez općina i gradova FBiH i
- Federalno ministarstvo pravde / relevantna kantonalna ministarstva.

Osim njih, važni institucionalni elementi sistema su jedinice lokalne samouprave (općine i gradovi) i pružatelji usluga obuke, kao što su obrazovne institucije i specijalizirane organizacije.

Dok su poslovi obuke državnih službenika u organima državne službe u FBiH vršeni putem Agencije za državnu službu FBiH, za obuku namještenika nadležni su organi državne službe koji ih zapošljavaju. Državni službenici su obavezni neprestano raditi na svom stručnom usavršavanju. Zakonski okvir, također, sadrži odredbe kojima se implicitno omogućava Savezu općina i gradova FBiH da organizira i vrši obuku i radi na razvoju kapaciteta svojih članica. Kada je riječ o Federalnom ministarstvu pravde i Zavodu za javnu upravu pri Ministarstvu, postoje široko definirane nadležnosti koje se odnose na cjelokupno unapređenje rada i organizacije državne uprave u FBiH, što se može tumačiti tako da obuhvata i obuku i izgradnju kapaciteta.

S obzirom na raznovrsnu ciljnu grupu, kao i značajan obim potreba za obukom, kako zajedničkog tako i specijalističkog sadržaja, nijedna od relevantnih institucija nema sveukupnu nadležnost za obuku jedinica lokalne samouprave, kao ni za to neophodne kapacitete. Istovremeno, za državne službenike u organima lokalne samouprave, a naročito po pitanju obuke iz zajedničkih sadržaja, sistematski pristup organiziranju obuke koja je vršena preko Agencije za državnu službu, trebao bi predstavljati polaznu osnovu za unapređenje cjelokupnog sistema obuke za jedinice lokalne samouprave.

U narednom dijelu okvirno su opisane institucionalne karakteristike i mehanizmi koordinacije predloženi za sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH. Radi se o koordinacionom tijelu za sistem obuke u cjelini (Koordinaciono tijelo za obuku), koje bi osiguralo konzistentnost u planiranju i implementaciji izgradnje kapaciteta JLS, te o institucionalnom mehanizmu koji



bi pružao operativnu podršku za koordinaciju i vršio funkcije upravljanja obukom (jedinice za obuku pri Agenciji za državnu službu FBiH ili Federalnom ministarstvu pravde⁴ za zaposlene u organima lokalne samouprave, pri Savezu općina i gradova za izabrane zvaničnike, te u samim jedinicama lokalne samouprave). Na ovaj način bi se osigurao strateški i koordiniran pristup upravljanju sistemom obuke i razvoju kapaciteta jedinica lokalne samouprave na nivou FBiH, kao i dovoljna operativnost sistema potrebna za provođenje konkretnih mjera u okviru upravljanja obukom. Osim toga, preko Koordinacionog tijela za obuku potrebno je osigurati razmjenu informacija i iskustava, te relevantnih programa obuke između entiteta.

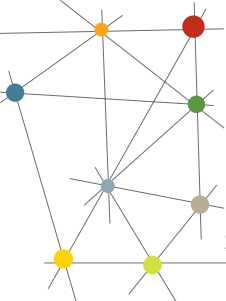
Uspostavljanje Koordinacionog tijela za obuku zasniva se na saglasnosti svih navedenih relevantnih aktera. Uspostavu jedinica za obuku treba posmatrati u svjetlu ciljanog jačanja kapaciteta za obuku pri odgovarajućim postojećim institucijama. S aspekta funkcionalnosti rada i obima ciljne grupe, preporučuje se da jedinica koja bi pokrivala obuku državnih službenika i namještenika u JLS bude locirana pri Agenciji za državnu službu FBiH ili Federalnom ministarstvu pravde (što podrazumijeva odgovarajuće organizaciono prilagođavanje/ usmjeravanje odgovarajućih kapaciteta), a da pri Savezu općina i gradova bude jedinica koja bi pokrivala obuku izabranih zvaničnika.

Koordinaciono tijelo za obuku

Kako nijedna od postojećih institucija nema u cjelini definiranu nadležnost za obuku zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave, preporučuje se formiranje Koordinacionog tijela nadležnog za sistem obuke u cjelini. Ovo tijelo, sastavljeno od predstavnika ključnih aktera, objedinilo bi nadležnost za obuku (uključujući državne službenike, namještenike i izabrane zvaničnike) i garantiralo koordinirani pristup razvoju kapaciteta jedinica lokalne samouprave, te doprinijelo daljem poboljšanju komunikacije između jedinica lokalne samouprave i viših nivoa vlasti. Koordinaciono tijelo bi preuzelo sljedeće osnovne funkcije u okviru sistema obuke:

- Iniciranje redovnih analiza potreba za obukom i usklađivanje prioriteta za obuku;
- Iniciranje izrade i usaglašavanje cjelokupne strategije i planova obuke;
- Nadzor nad realizacijom strategije i planova obuke;
- Razmatranje i pokretanje inicijativa za unapređivanje zakonskog okvira za obuku i stručno usavršavanje zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave, uključujući i pitanje postepenog uspostavljanja kontrole i osiguranja kvaliteta obuke;
- Promoviranje stalnog razvoja kapaciteta aktera u okviru sistema obuke.

⁴ U svjetlu izmjene Zakona o državnoj službi FBiH (Presuda Ustavnog suda U-27/09), a zavisno od načina reguliranja nadležnosti za obuku službenika u organima lokalne samouprave, Vlada FBiH će izabrati odgovarajuće konačno institucionalno rješenje za pružanje operativne podrške i upravljanje obukom za zaposlene u organima lokalne samouprave. Uzimajući u obzir troškovnu racionalnost centraliziranja jedinice za obuku zaposlenih u JLS, kao i dugoročnu održivost i spremnost relevantnih institucija Vlade FBiH, kao mogući nositelji operativnog upravljanja obukom predlažu se Agencija za državnu službu FBiH ili Federalno ministarstvo pravde.



Za vršenje ovih osnovnih funkcija neophodno je da se Koordinaciono tijelo za obuku sastaje najmanje jednom u tri mjeseca. Težišta nadležnosti Koordinacionog tijela za obuku u pogledu funkcija koordinacije i vođenja politike obuke navedena su kasnije u tekstu, u sklopu odgovarajuće matrice.

Jedinice za obuku

Strategijom i sistemom obuke za jedinice lokalne samouprave predviđaju se dvije jedinice za obuku:

- jedinica za obuku državnih službenika i namještenika, u okviru Agencije za državnu službu FBiH ili pri Federalnom ministarstvu pravde i
- jedinica za obuku izabраниh zvaničnika, u okviru Saveza općina i gradova FBiH.

Jedinica za obuku u okviru Agencije za državnu službu FBiH ili pri Federalnom ministarstvu pravde imala bi dvojaku ulogu. Osim pružanja stručne i administrativne podrške za rad Koordinacionog tijela za obuku i izvršavanja njegovih zaduženja (koordinacija analize potreba, pripreme strategija i planova obuke na nivou sistema itd.), ova jedinica bi obavljala i znatan dio poslova vezanih za operativno upravljanje obukom za zaposlene u organima lokalne samouprave na nivou FBiH, u pravilu za sve ili za većinu jedinica lokalne samouprave.

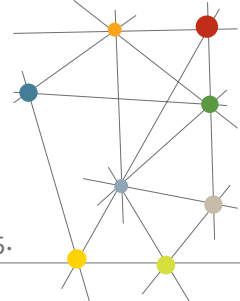
Poslove vezane za operativno upravljanje obukom izabраниh zvaničnika obavljala bi posebna jedinica za obuku, koja bi bila uspostavljena pri Savezu općina i gradova FBiH⁵.

Glavna zaduženja jedinica za obuku u pogledu funkcija operativnog upravljanja obukom navedena su kasnije u tekstu, u sklopu odgovarajuće matrice.

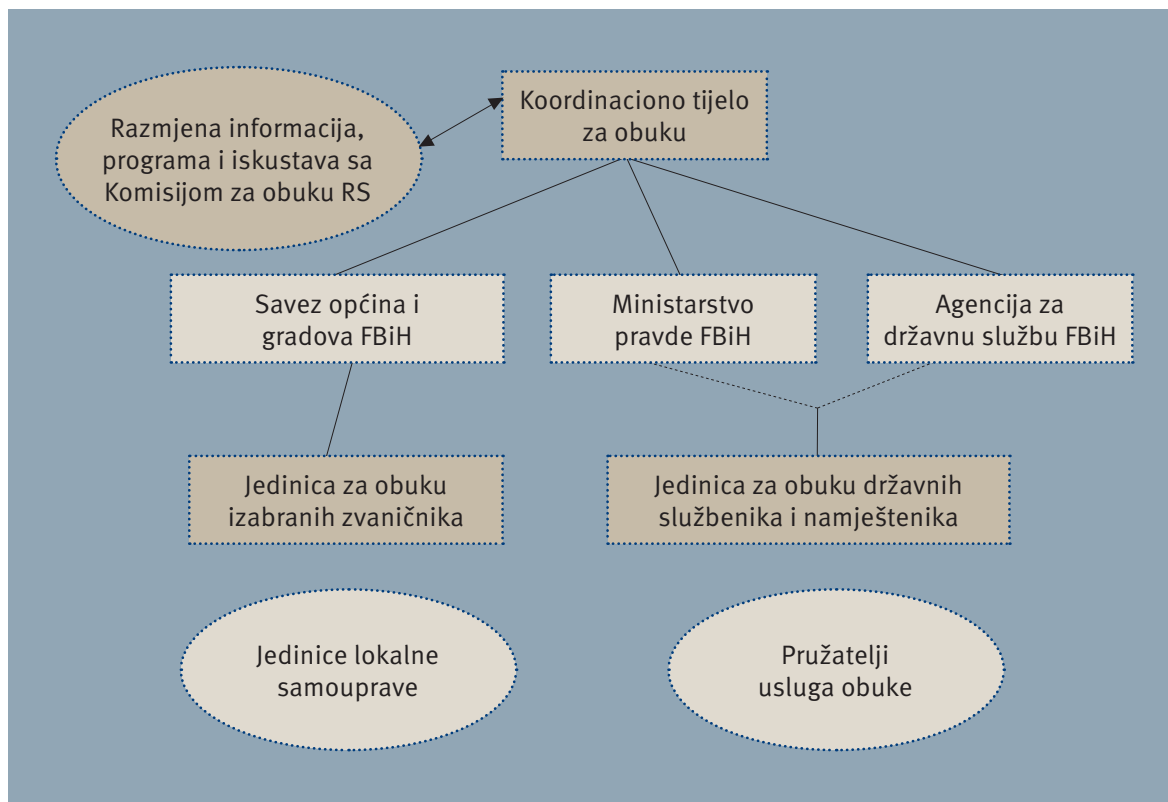
Stalna saradnja između dvije jedinice za obuku, neophodna radi koordinacije i unapređivanja tehnologije obuke, osiguraće se kako direktno, tako i putem Koordinacionog tijela za obuku.

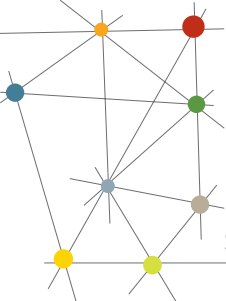
Jedinice za obuku će raditi i na promociji obuke kao načina povećanja nivoa kvaliteta usluga koje jedinice lokalne samouprave pružaju građanima, kako bi povećale interese za pohađanje obuka, što je posebno važno za obuku izabраниh zvaničnika. Jedinice za obuku također će prikupljati informacije o obukama koje se izvode u okviru programa rada relevantnih institucija i međunarodnih projekata, kako bi se postigla bolja koordinacija svih relevantnih aktera. Jedinice će informacije i materijale u vezi sa obukama redovno prosljeđivati jedinicama lokalne samouprave putem *web* stranica i drugim adekvatnim sredstvima.

⁵ Ukoliko se kapaciteti Saveza općina i gradova FBiH budu razvijali tako da vremenom mogu kvalitetno odgovoriti zadacima operativnog upravljanja obukom državnih službenika i namještenika, u perspektivi bi trebalo ozbiljno računati na mogućnost objedinjavanja svih poslova vezanih za operativno upravljanje obukom pri Savezu općina i gradova FBiH.



Interakcije ključnih aktera u okviru sistema za obuku JLS su predstavljene na sljedećem grafičkom prikazu:



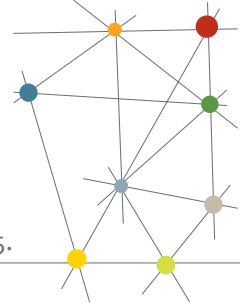


Funkcija obuke u jedinicama lokalne samouprave

Preporučuje se da se funkcija obuke na odgovarajući način organizira u svakoj jedinici lokalne samouprave, u okviru internog sistema upravljanja ljudskim resursima, a u skladu sa specifičnim potrebama i mogućnostima jedinice lokalne samouprave. Ove strukture bi imale značajnu ulogu u identifikaciji potreba državnih službenika i namještenika za obukom, te u koordinaciji između jedinica lokalne samouprave i ostalih relevantnih aktera u sistemu obuke, čime bi se povećala usklađenost djelovanja sistema obuke sa potrebama i redovnim aktivnostima jedinica lokalne samouprave. Kako bi se jedinicama lokalne samouprave olakšao ovaj posao, odmah po usvajanju ove Strategije razradiće se odgovarajući modaliteti organiziranja funkcije obuke,⁶ prilagođeni različitim dimenzijama i kapacitetima općina i gradova u FBiH.

Važna poluga za ujednačavanje kvaliteta, **te osiguranje ekonomičnosti i održivosti sistema obuke je obučavanje odgovarajućih stručnjaka iz samih jedinica lokalne samouprave za prenošenje znanja i vještina drugima (tzv. trening trenera).** Korištenje vlastitih stručnjaka za najveći dio internih obuka u značajnoj će mjeri umanjiti troškove i omogućiti veći obim realizacije tema obuke u svakoj jedinici lokalne samouprave. **Uz to, i ovdje je moguća i poželjna međuopćinska saradnja, tako da se vremenom stvori neka vrsta regionalne mreže internih trenera, koji izvode obuku u svojoj i u susjednim jedinicama lokalne samouprave.** Međuopćinska saradnja je posebno važna za efikasno prenošenje i primjenu dobrih praksi, na primjer, u oblasti normativnih akata, što je posebno korisno za male i nerazvijene općine. **Stvaranje internih trenera (praktično obučavanje stručnjaka vještinama koje su važne za pripremu i izvođenje obuke) i njihovih regionalnih mreža spada u prioritete saradnje između centralnih jedinica za obuku i jedinica lokalne samouprave.**

⁶ Poslovi upravljanja obukom u JLS obuhvataju prvenstveno sljedeće: (1) anketiranje službenika, namještenika i izabranih zvaničnika o potrebama za obukom za određenu kalendarsku godinu; (2) odabir ponuđenih tema u godišnjim planovima jedinica za obuku, a u skladu sa Strategijom, te određivanje učesnika; (3) prikupljanje ponuda za izvođenje obuke koju organizira i provodi JLS u vlastitoj organizaciji; (4) konsultiranje nadležnih federalnih i kantonalnih ministarstava o njihovom interesu za planiranje obuke o temama iz njihove nadležnosti; (5) prikupljanje kvalitetnih programa na tržištu obuke radi korištenja u izradi plana obuke; (6) donošenje plana obuke za kalendarsku godinu koji obuhvata vlastite obuke i teme planirane Strategijom i godišnjim planovima obuke na nivou FBiH; (7) nabavku usluga izvođenja obuke za vlastite programe obuke; (8) saradnju sa Jedinicom za obuku državnih službenika i namještenika i Jedinicom za obuku izabranih zvaničnika u cilju dostave podataka za programe koje oni organiziraju u skladu sa Strategijom i godišnjim planovima obuke na nivou FBiH; (9) evidenciju o učešću u obuci za državne službenike, namještenike i izabrane zvaničnike; (10) ocjenu efektivnosti svake od realiziranih aktivnosti obuke sa procenom koristi za JLS; (11) prenos znanja na zaposlene u JLS od onih koji su učestvovali u pojedinim programima obuke; (12) ponudu i dogovaranje razmjene i realizacije programa obuke između JLS u oblastima u kojima su pojedine JLS ostvarile zapažene rezultate; (13) uspostavu baze podataka o obuci, sa informacijama o temama, izvođačima, učesnicima i ocjenama kvaliteta; (14) pripremu izvještaja o realizaciji godišnjih planova obuke sa prijedlogom mjera poboljšanja; (15) informiranje zajednice i svih učesnika o obuci i njenim efektima.



Finansiranje obuke

Kvalitetno rješavanje funkcije finansiranja sistema obuke predstavlja kritičan faktor uspjeha za implementaciju Strategije obuke za JLS. Radi se o složenom problemu, koji nije moguće riješiti ni jednostavno ni brzo.

U skladu sa principom samoodrživosti kao jednim od principa na kojima se zasniva Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave, gradi se takav sistem obuke koji će imati dovoljne finansijske resurse za dugoročno, stalno funkcioniranje i zadovoljavanje potreba za obukom. Zato princip adekvatne raspodjele troškova između ključnih aktera predstavlja osnovni mehanizam za postizanje dugoročne održivosti sistema obuke.

S druge strane, polazi se od sadašnje realnosti, koju karakterizira nedostatak navike i namjenskih izvora sredstava za finansiranje obuke. Zato se u početku implementacije Strategije računa na podršku donatora i odgovarajućih projekata, a naročito projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“, koji realizira UNDP.

Relevantni troškovi se mogu razvrstati u dvije osnovne grupe:

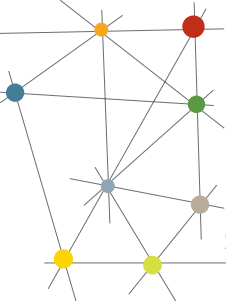
- troškovi uspostavljanja i funkcioniranja sistema obuke i
- troškovi operativnog upravljanja obukom.

Raspodjela troškova uspostavljanja i funkcioniranja sistema obuke

Troškovi uspostavljanja i funkcioniranja sistema obuke obuhvataju:

- opremanje, osiguranje prostora za rad i tehničke pomoći za nove organizacione strukture predviđene ovom Strategijom (Kordinaciono tijelo za obuku, jedinice za obuku, eventualno stručno tijelo za osiguranje kvaliteta⁷), pri čemu treba imati u vidu da nije neophodan poseban prostor za Kordinaciono tijelo i eventualno stručno tijelo za osiguranje kvaliteta i da oni za svoje periodične sastanke mogu koristiti prostor Agencije za državnu službu FBiH ili Federalnog ministarstva pravde i Saveza općina i gradova FBiH;
- tekuće troškove funkcioniranja organizacionih struktura (plate, materijalni troškovi);
- troškove uspostavljanja i funkcioniranja jedinica za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave;

⁷ Kordinaciono tijelo je, između ostalog, zaduženo i za osiguranje kvaliteta obuke, za što može uspostaviti odgovarajuće nezavisno stručno tijelo kada se za to steknu uslovi.



- posebne troškove pripreme ili ažuriranja sistemskih i strateških dokumenata (analize potreba za obukom, Strategije i planova i sl.).

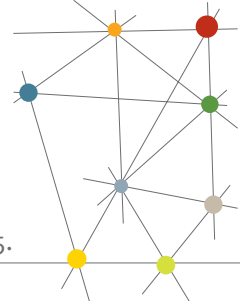
Predviđena je sljedeća raspodjela ovih troškova:

- Troškove osiguranja prostora za rad i opremanja jedinice za obuku pri Agenciji za državnu službu ili pri Federalnom ministarstvu pravde snosiće Budžet FBiH putem Agencije za državnu službu ili Federalnog ministarstva pravde, a slične troškove za svoju jedinicu za obuku snosiće Savez općina i gradova FBiH. Ukoliko se pokaže kao neophodno, za ove svrhe mogu se inicijalno iskoristiti i sredstva u okviru Projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“. Sredstva iz ovog projekta mogu se koristiti i za inicijalnu tehničku pomoć za uspostavljanje i rad ovih organizacionih struktura .
- U skladu sa principom raspodjele troškova između ključnih aktera, tekuće troškove vezane za rad Koordinacionog tijela za obuku (dnevnice i putni troškovi) snosiće institucije koje delegiraju članove Koordinacionog tijela.
- Tekući troškovi (plate, materijalni troškovi) Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika iz organa lokalne samouprave, te troškovi eventualnih nadoknada vanjskim ekspertima uključenim u proces osiguravanja kvaliteta, idu na teret Budžeta FBiH putem Agencije za državnu službu FBiH ili Federalno ministarstvo pravde, dok će Savez općina i gradova FBiH snositi tekuće troškove Jedinice za obuku izabranih zvaničnika.
- Jedinice lokalne samouprave snosiće troškove uspostavljanja i funkcioniranja svojih jedinica za upravljanje ljudskim resursima. U okviru Projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ razradit će se osnovni modaliteti takvih jedinica, sa fokusom na obuku.
- Projekt „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ osigurat će i odgovarajuće metodologije za izvođenje analize potreba za obukom i pripremu planova obuke. Sredstva za troškove ažuriranja strateških i sistemskih dokumenata, kad za to dođe vrijeme, osigurat će se iz Budžeta FBiH putem Agencije za državnu službu FBiH ili Federalnog ministarstva pravde, ukoliko za to ne bude zainteresiranih donatora.

Raspodjela troškova operativnog upravljanja obukom

Troškovi operativnog upravljanja obukom obuhvataju:

- adaptaciju i opremanje odgovarajućih postojećih prostora za regionalno i lokalno izvođenje obuke (nabavka i postavljanje projektoru i projekcionog platna, računara i druge slične opreme potrebne za izvođenje obuke);
- pripremu programa obuke i materijala za obuku (rad eksperata, obuka trenera);
- organiziranje i održavanje obuke (logistika, nadoknada za trenere, štampanje materijala, osvježenja za učesnike, zakup prostorija kad je potrebno...);
- prevoz i dnevnice učesnika.



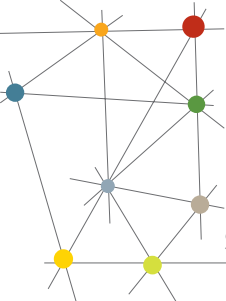
Predviđena je sljedeća raspodjela ovih troškova:

- Troškove adaptacije i opremanja odgovarajućeg postojećeg prostora za regionalno organiziranje i izvođenje obuke snosiće Projekt „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“. Izabrat će se 4 lokacije u saradnji sa Savezom općina i gradova FBiH. Korištenje odabranog prostora za potrebe obuke za JLS omogućit će odgovarajuće lokalne ili kantonalne vlasti.
- Troškove adaptacije i opremanja lokalnih prostora za izvođenje obuka u svojoj režiji snosit će jedinice lokalne samouprave.
- Troškovi pripreme programa, te organizacije i održavanja obuke raspoređuju se orijentaciono na sljedeći način:
 - Resorna federalna i kantonalna ministarstva bi osigurala sredstva za troškove vezane za pripremu i održavanje programa obuke koji se tiču uvođenja novih zakonskih ili strateških rješenja iz njihove nadležnosti,
 - Dio sredstava za pripremu i izvođenje prioriternih programa obuke za državne službenike i namještenike u organima lokalne samouprave osigurava se iz Budžeta FBiH kroz Agenciju za državnu službu FBiH ili Federalno ministarstvo pravde,
 - Savez općina i gradova FBiH osigurava dio sredstva za pripremu prioriternih programa obuke za izabrane zvaničnike,
 - Jedinice lokalne samouprave osiguravaju dio sredstava za pripremu i izvođenje obuke za državne službenike i namještenike, te sredstva za pripremu i izvođenje programa obuke za izabrane zvaničnike. Umjesto da se ova sredstva osiguravaju *ad hoc*, preporučuje se da se to čini sistemski, tako da organi lokalne samouprave na godišnjem nivou planiraju i izdvajaju sredstva za obuku. Ovo može da se izvede na dva načina⁸: (1) da se, u okviru granta koji kantoni godišnje usmjeravaju prema JLS, oko 0,3%⁹ eksplicitno namijeni za obuku; (2) da svaka jedinica lokalne samouprave planira i izdvaja odgovarajući procenat¹⁰ svog godišnjeg budžeta za obuku. Tako planirana i izdvojena sredstva koristeće se, u odgovarajućem omjeru, za sve predviđene obuke za jedinice lokalne

⁸ Do sada su se sredstva za obuku i stručno usavršavanje kadrova u JLS izdvajala iz budžeta FBiH i realizirala putem Agencije za državnu službu FBiH, kao i iz budžeta samih JLS. Kako ova sredstva nisu dovoljna za zadovoljavanje potreba za obukom JLS i ostvarivanje ciljeva definiranih Strategijom, potrebno je sistemsko rješenje finansiranja. U daljem tekstu su navedena moguća sistemski rješenja. Detaljna razrada modela bi se utvrdila putem „Elaborata o etapnom i postepenom preuzimanju finansiranja sistema obuke za JLS na bazi sufinansiranja od strane JLS i ostalih relevantnih partnera za period 2012.-2015“, predviđenog za izradu početkom 2011.

⁹ Model mogućeg rješenja je da se u svrhu finansiranja sistema obuke izdvoji oko 0,3% od iznosa tekućih potpora ostalih nivoa vlasti (276.861,00 KM). To je iznos koji bi riješio problem finansiranja učešćem općina sredstvima koja dobijaju od ostalih nivoa vlasti čije zakone i propise i provode. Ukoliko bi se taj iznos primijenio na ukupan iznos prihoda i primitaka općina, predstavljao bi 0,043% njihovih budžeta. Za razmatranje ove opcije, uzet je u obzir Konsolidirani godišnji iskaz o izvršenju budžeta za 2009. godinu (Obrazac K-GIB) Ministarstva finansija FBiH, gdje ukupni prihodi i primici općina u FBiH u 2009. godini iznose 640.935.076,00 KM. Od ukupnog iznosa prihoda i primitaka, tekuće potpore od ostalih nivoa vlasti općinama u 2009. godini iznose 92.267.287,00 KM, a iz izvještaja se ne vidi namjena potpora, odnosno, koliki iznos je namijenjen potpore administraciji, a koliki je iznos namijenjen za konkretne projekte. Prednosti namjenskog usmjeravanja 0,3% potpora svih nivoa vlasti općinama za usavršavanje bile bi u sljedećem: (1) viši nivoi vlasti daju značaj obuci kao važnom faktoru kvaliteta administracije koja provodi zakone viših nivoa vlasti i obavezuju općine da ta sredstva namjenski koriste; (2) ovaj način ne zahtijeva dodatna izdvajanja iz budžeta viših nivoa vlasti za obuku, odnosno za njih ne predstavlja novi trošak; (3) općine se oslobađaju „problema“ izglasavanja budžeta u kojem su predviđena sredstva za obuku kao „novi“ trošak, s obzirom na to da je neznatan broj općina do sada planirao takve troškove u budžetu, dugoročno se osigurava stabilno finansiranje obuke.

¹⁰ U tom pravcu, model mogućeg rješenja je da se iznos izdvajanja svake JLS obračunava kao odgovarajući procenat godišnjeg budžeta JLS za bruto plate, koji bi bio korigiran putem faktora razvijenosti JLS, čime bi se uvažile razlike između JLS u pogledu broja zaposlenih i finansijskog kapaciteta.

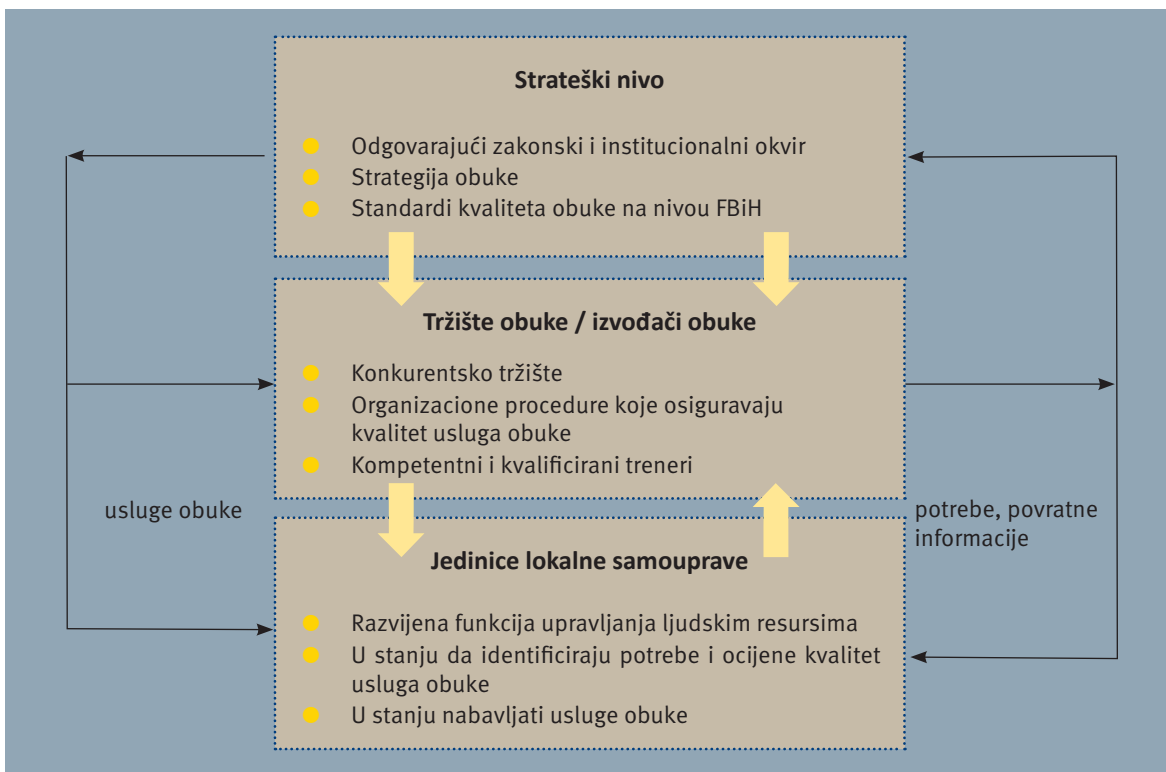


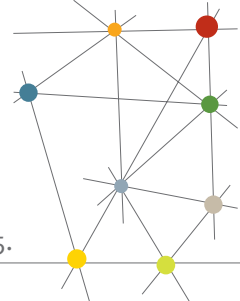
samouprave, i to: (i) za sufinansiranje prioriternih obuka za državne službenike i namještenike u organima lokalne samouprave, planiranih i organiziranih od strane jedinice za obuku u okviru Agencije za državnu službu FBiH ili pri Federalnom ministarstvu pravde; (ii) za sufinansiranje prioriternih obuka za izabrane zvaničnike, planiranih i organiziranih od strane Jedinice za obuku pri Savezu općina i gradova FBiH, te (iii) za finansiranje internih programa obuke, koje jedinica lokalne samouprave organizira za svoje potrebe.

- Projekt „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ osigurava sredstva za pripremu programa za prvih 4-5 prioriternih modula. Kad je to moguće, treba uključiti i donatore da sufinansiraju pripremu prioriternih programa obuke, ili da urade programe u sklopu svojih projekata.
- U pravilu, jedinice lokalne samouprave pokrivaju putne troškove i dnevnice za svoje polaznike obuke kada se obuka odvija izvan njihove lokacije.

Kontrola i osiguranje kvaliteta obuke

Okvir za sistemsko osiguranje kvaliteta obuke predstavljen je sljedećom slikom:





Pravilnim postavljanjem i uspješnom realizacijom ove funkcije treba se osigurati visok standard obuke u smislu sadržaja i metodologije, te kvaliteta izvođača obuke.

Za osiguranje kvaliteta obuke u dugom roku preporučuje se akreditiranje programa i pružatelja usluga obuke, kojim se potvrđuje da odgovarajući program, odnosno pružatelj usluga, zadovoljava propisane standarde kvaliteta, s jedne strane, te da je pružatelj usluga obuke posvećen stalnom usavršavanju usluga i programa obuke. Sve detalje u vezi sa kvalitetom obuke i akreditacijom će precizno definirati Koordinaciono tijelo, u skladu sa dinamikom predviđenih aktivnosti.

Proces akreditiranja, ukoliko se izvodi u punom obimu, podrazumijeva sljedeće glavne korake:

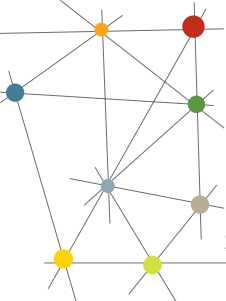
- podnošenje zahtjeva za akreditiranje i provjera dokumentacije,
- provjera na licu mjesta, uvid u dokumentaciju/pružanje obuke,
- izdavanje certifikata o akreditiranju,
- vrednovanje efektivnosti obuke, procjena ostvarenja (eksterni audit).

Međutim, u početnoj fazi uspostavljanja sistema obuke za zaposlene u JLS preporučuje se pojednostavljeni proces akreditiranja, tako da se akreditiraju samo izvođači obuke i to bez drugog koraka (terenskog uvida).

Stručno tijelo za osiguranje kvaliteta

Koordinaciono tijelo za obuku je, između ostalog, zaduženo i za definiranje standarda kvaliteta i akreditiranje izvođača i programa obuke. Radi osiguranja kvaliteta, Koordinaciono tijelo može predložiti formiranje određenog nezavisnog stručnog tijela u vidu Odbora za osiguranje kvaliteta, koji bi okupljao 5-7 stručnjaka iz relevantnih institucija, kompetentnih za pitanja kvaliteta obuke i lokalne samouprave.

Jedinica za obuku pri ADS-u/Federalnom ministarstvu pravde pružala bi odgovarajuću operativnu i logističku podršku stručnom tijelu za osiguranje kvaliteta.



Funkcije i institucije: sinteza

Sinteza funkcija i institucija sistema obuke za JLS u FBiH data je u matrici na sljedećim stranicama. Osnovni sadržaji (elementi) funkcija, sa dovoljnim nivoom detaljnosti, raspoređeni su u djelokrug postojećih institucija i novih organizacionih struktura potrebnih za efikasno funkcioniranje sistema obuke za JLS.

Prikaz matrice je, iz razloga praktičnosti i preglednosti, dat u dva dijela: prvom, koji raspoređuje systemske funkcije (funkcije koordinacije i vođenja politike obuke), i drugom, koji raspoređuje funkcije operativnog upravljanja obukom.

Matrica: funkcije koordinacije i vođenja politike obuke – relevantne institucije

| | Koordinaciono tijelo za obuku | Jedinica za obuku pri ADS-u/ Ministarstvu pravde | Federalno ministarstvo pravde | Agencija za državnu službu FBiH | Savez općina i gradova FBiH | Jedinice lokalne samouprave | Pružatelji usluga obuke |
|---|---|--|--|--|---|---|---|
| (Re)defimiranje zakonskog okvira | Inicijative za izmjene propisa i lobiranje | Analize, nacrt inicijativa za izmjene propisa | Analiza postojećeg zakonskog okvira, izrada i predlaganje zakona i podzakonskih akata kroz Koordinaciono tijelo za obuku | Zagovaranje / lobiranje | | | |
| Finansiranje | | | | - Priprema strategija i planova - Troškovi jedinice za obuku - Priprema i izvođenje prioriternih programa obuke za državne službenike i namještenike | - Troškovi vlastite jedinice za obuku - Obuka vlastitih trenera - Priprema i izvođenje prioriternih programa obuke za državne službenike, izabrane zvaničnike | - Troškovi vlastitih posebnih obuka - Obuka vlastitih trenera za interne potrebe - Sufinansiranje prioriternih programa obuke za državne službenike, namještenike i izabrane zvaničnike | - Obuka vlastitih trenera - troškovi akreditiranja |
| Osiguranje kvaliteta | Uspostavljanje standarda i mehanizama za osiguranje kvaliteta | Osigurati redovno praćenje i evaluaciju programa obuke | | | | Učestvuje u praćenju i evaluaciji programa obuke | Učestvuje u procesu akreditacije |
| Priprema strategija i planova | Iniciranje APO i prilagođavanje prioriteta i usaglašavanje strategija i planova | Organizacija APO i priprema strategija, planova i programa obuke i organizacija obuke | Podrška, koordinacija i, gdje je potrebno, logistička podrška | | | | |
| Nadzor nad provođenjem | Razmatranje izvještaja, evaluacija efekata, predlaganje poboljšanja | Monitoring i izvještavanje (godišnji planovi i programi obuke) | Razmatranje izvještaja i učesće u nadzoru putem Koordinacionog tijela za obuku | | | | |
| Izgradnja kapaciteta aktera | - Vođenje izgradnje kapaciteta aktera - Promocija funkcije pravljavanja ljudskim resursima u JLS | - Organizacija izgradnje kapaciteta aktera - Organizacija treninga trenera i angažiranje lokalnih eksperata i trenera | Organizacija izgradnje kapaciteta putem jedinice za obuku | | | Uvođenje i razvoj funkcija pravljavanja ljudskim resursima u vezi sa obukom | Izgradnja vlastitih kapaciteta |

Matrica: funkcije operativnog upravljanja obukom – relevantne institucije

| | Koordinaciono tijelo za obuku | Jedinica za obuku pri ADS-u/Minist. pravde | Jedinica za obuku pri SOG-u | Federalno ministarstvo pravde | Agencija za državnu službu FBiH | Savez općina i gradova FBiH | Jedinice lokalne samouprave | Pružatelji usluga obuke |
|---------------------------------|---|---|--|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---|--|
| Analiza potreba | Određivanje metodologije za APO | Ažuriranje APO na nivou FBiH i namještenike i namještenike JLS (godišnje) za državne službenike i namještenike | Ažuriranje APO na nivou FBiH JLS (godišnje) za izabrane zvaničnike / konsolidiranje informacija sa drugom jedinicom za obuku | | | | Vlastita APO | Učešće u APO |
| Izrada programa obuke | Odobrovanje plana obuke | - Priprema / ugovaranje pripreme programa obuke - Održavanje kataloga programa obuke i registra pružatelja usluga obuke | - Priprema / ugovaranje pripreme programa obuke - Održavanje kataloga programa obuke i registra pružatelja usluga obuke | | | | - Priprema / ugovaranje pripreme programa obuke za vlastite specifične potrebe | - Priprema programa obuke u skladu sa zahtjevima naručitelja i specifikacijama |
| Organizacija I izvođenje | | Organizacija obuke (oglašavanje, ugovaranje ili interna realizacija) | Organizacija obuke (oglašavanje, ugovaranje ili interna realizacija) | | | | - Organizacija vlastitih, specifičnih programa obuke (interno ili putem ugovaranja) | Izvođenje obuke |
| Evaluacija | - Odobrovanje metodologije i kriterija evaluacije - Razmatranje evaluacionih izvještaja i predlaganje unapređenja | - Priprema metodologije i kriterija evaluacije - Organizacija procesa evaluacije i priprema evaluacionih izvještaja | - Organizacija procesa evaluacije i priprema evaluacionih izvještaja | | | | Evaluacija specifičnih obuka provedenih za vlastite potrebe | |

Napomena: Aktivnosti u vezi sa obukom državnih službenika i namještenika izvodi Jedinica za obuku pri Agenciji za državnu službu FBiH ili Federalnom ministarstvu pravde, a aktivnosti u vezi sa obukom izabranih zvaničnika izvodi Jedinica za obuku pri Savezu općina i gradova FBiH.

Plan praćenja i vrednovanja sa Akcionim planom implementacije Strategije

OPĆI CILJ: Strategija i sistem obuke imaju za cilj kontinuirano unapređivanje stručnih i profesionalnih kapaciteta, te odgovornosti zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave u FBiH, u svrhu djelotvornog ostvarivanja nadležnosti, lokalnog razvoja, kao i provođenja reformskih procesa.

Operativni ciljevi

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| OC1: Organizacione strukture potrebne za funkcioniranje sistema obuke za JLS u FBiH, uspostavljene i funkcionalne do 2011. godine | OC2: Funkcija obuke kao važna poluga razvoja ljudskih resursa uspostavljena u najmanje pola JLS u FBiH do kraja 2012. godine, a u svim JLS do 2014. godine | OC3: Sve prioritetne ciljine grupe zaposlenih uključene u programe obuke do kraja 2012. godine | OC4: Sve prioritetne ciljine grupe izabranih zvaničnika uključene u programe obuke do kraja 2013. godine | OC5: Funkcija osiguranja kvaliteta obuke kompletirana i funkcionalna do 2014. godine | OC6: Puna finansijska održivost sistema obuke osigurana do 2015. godine |
|---|--|--|--|--|---|

| Očekivani rezultat | Indikator | Rok | Nositelj |
|---|--|---------------------------------|---------------------|
| OC1 Kordinaciono tijelo za obuku uspostavljeno i funkcionalno | Odluka o imenovanju Kordinacionog tijela za obuku | U toku 2010 | Vlada FBiH |
| | Poslovnik o radu Kordinacionog tijela za obuku | U toku 2010 | Kordinaciono tijelo |
| | Godišnji programi rada Kordinacionog tijela za obuku (za 2011. i svaku narednu godinu) | Prvi kvartal 2011 ¹¹ | Kordinaciono tijelo |
| | Redovni sastanci Kordinacionog tijela za obuku (minimalno svaka 3 mjeseca) | Prema planu | Kordinaciono tijelo |
| | Ocjena godišnjeg izvještaja o implementaciji Strategije obuke i preporuke za poboljšanje (za 2011. i svaku narednu godinu) | Prvi kvartal | Vlada FBiH |

¹¹ U narednim godinama do kraja septembra tekuće godine za sljedeću godinu.

| Očekivani rezultat | Indikator | Rok | Nositelj |
|---|--|---------------------------------|---|
| OC₁ Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika uspostavljena i funkcionalna | Odluka o uspostavljanju Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika kao organizacione jedinice Federalnog ministarstva pravde/ADS FBiH | Do kraja 2010 | Federalno ministarstvo pravde/ADS |
| | Osiguran prostor i oprema, osoblje zaposleno i obučeno | Kraj 2010./ početak 2011. | Federalno ministarstvo pravde/ADS |
| | Godišnji program rada Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika (za 2011. i svaku narednu godinu) | Prvi kvartal 2011 ¹² | Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika |
| | Procedure rada Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika i mehanizmi koordinacije na nivou sistema obuke | Početakom 2011. | Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika |
| OC₁ Jedinica za obuku izabranih zvaničnika uspostavljena i funkcionalna | Mehanizmi razmijene informacija (npr. Web stranica, registar izvođača obuke, baza podataka o planiranim i sprovedenim obukama, elektronska biblioteka, forum itd.) | Kraj 2011. | Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika |
| | Odluka o uspostavljanju Jedinice za obuku izabranih zvaničnika u okviru SOG | Do kraja 2010. | SOG – Predsjedništvo i Stručna služba |
| | Osiguran prostor i oprema, osoblje zaposleno/pre raspodijeljeno i obučeno | Početak 2011. | SOG – Predsjedništvo i Stručna služba |
| | Godišnji program rada Jedinice za obuku izabranih zvaničnika (za 2011. i svaku narednu godinu) | Prvi kvartal 2011 ¹³ | Jedinica za obuku izabranih zvaničnika + Koordinaciono tijelo |
| OC₁ Regionalni lokaliteti za obuku opremljeni i funkcionalni | Procedure rada Jedinice za obuku izabranih zvaničnika | Početakom 2011. | Jedinica za obuku izabranih zvaničnika |
| | Analiza i prijedlog za uspostavu 4 regionalna lokaliteta /klastera za izvođenje obuke u okviru odgovarajućih JLS | Do kraja 2010. | SOG + MTS ¹⁴ , JLS |
| | Potpisani sporazumi sa 4 JLS za korištenje njihovih prostorija za regionalno izvođenje obuke | Do kraja 2010. | SOG + MTS, JLS |
| | Adaptacija i opremanje regionalnih lokaliteta za izvođenje obuke | Do kraja 2010. | MTS + SOG, JLS |
| | Definirani modaliteti koordinacije i korištenja regionalnih lokaliteta za obuku | 2011. | SOG, JLS |

¹² U narednim godinama do kraja septembra tekuće godine za sljedeću godinu.

¹³ U narednim godinama do kraja septembra tekuće godine za sljedeću godinu.

¹⁴ MTS (Municipal Training System) – UNDP Projekt "Sistem obuke za JLS"

| Očekivani rezultat | Indikator | Rok | Nositelj |
|---|--|---|---|
| OC2 Razrađeni modaliteti uspostavljanja i organiziranja funkcije obuke u sistemu upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave Razvijeni kapaciteti za upravljanje obukom u JLS | <p>Analiza postojeće prakse i prijedlog organizacionih modaliteta (za male, srednje i velike JLS) za uspostavljanje funkcije obuke u sistemu ULJR</p> <p>Procedure upravljanja obukom u JLS (npr. analiza potreba, plan obuke, koordinacija sa Jedinicom za obuku državnih službenika i namještenika i Jedinicom za obuku izabраних званиčnika itd.)</p> <p>Predloženi organizacioni modaliteti za uspostavljanje funkcije obuke u sistemu ULJR provedeni u pilot JLS</p> <p>Promocija ULJR i funkcije obuke za kontinuiran razvoj kapaciteta JLS</p> <p>Obuka za JLS u oblasti ULJR sa težištem na funkciju obuke</p> <p>Analiza i preporuke za unapređenje zakonskog okvira u pogledu ULJR i obuke za JLS</p> <p>Izmjene zakonskog okvira u skladu sa preporukama</p> | <p>Do kraja 2010.</p> <p>Početak 2011.</p> <p>Kraj 2011.</p> <p>Kontinuirano</p> <p>2010 – 2011.</p> <p>2011.</p> <p>2011.</p> | <p>MTS</p> <p>MTS, Jedinice za obuku, JLS, SOG</p> <p>Jedinice za obuku, JLS</p> <p>Jedinice za obuku, Koordinaciono tijelo, SOG</p> <p>MTS, Jedinice za obuku</p> <p>Koordinaciono tijelo, JLS</p> <p>Koordinaciono tijelo, JLS</p> |
| | <p>Pripremljeno uputstvo (metodologija) za planiranje i izvođenje obuke i angažiranje internih i eksternih izvođača</p> <p>Utvrđeni interni kapaciteti za obuku (pri federalnim i kantonalnim ministarstvima, JLS) i razrađeni mehanizmi za njihovo korištenje</p> <p>Identificirani i prikupljeni postojeći kvalitetni programi obuke i materijali za JLS</p> <p>Pripremljena i realizirana 2-3 prioritetna programa obuke</p> <p>Pripremljen trogodišnji integralni plan obuke (detaljan plan za narednu godinu i okvirna dvogodišnja projekcija) za JLS (za 2011. i naredne dvije godine)</p> <p>Za državne službenike i namještenike pripremljena i provedena najmanje 4 prioritetna programa obuke u 2011. godini, najmanje 5 prioritetnih programa obuke u 2012. i najmanje 5 prioritetnih programa obuke u 2013.</p> <p>Za izabrane zvaničnike razvijena i testirana najmanje 3 prioritetna programa obuke u 2011. godini, te realizirana najmanje 4 prioritetna programa obuke u 2012. i najmanje 4 prioritetna programa obuke u 2013.</p> <p>Godišnji izvještaj o provedbi Plana obuke za državne službenike i namještenike (za 2011. i za svaku narednu godinu)</p> <p>Godišnji izvještaj o provedbi Plana obuke za izabrane zvaničnike (za 2011. i za svaku narednu godinu)</p> | <p>Kraj 2010.</p> <p>2011.</p> <p>2011.</p> <p>2010.</p> <p>Početak 2011.</p> <p>Prema planu</p> <p>Prema planu</p> <p>Prvi kvartal naredne godine</p> <p>Prvi kvartal naredne godine</p> | <p>MTS, Jedinice za obuku, Koordinaciono tijelo</p> <p>Relevantne institucije, Koordinaciono tijelo, Jedinice za obuku</p> <p>Jedinice za obuku, relevantne institucije, projekti</p> <p>MTS</p> <p>Jedinice za obuku</p> <p>Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika</p> <p>Jedinica za obuku izabраних званиčnika</p> <p>Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika</p> <p>Jedinica za obuku izabраних званиčnika</p> |
| OC3 + OC4 Razrađeni godišnji planovi i pripremljeni i realizirani prioritetni programi obuke za državne službenike, namještenike i izabrane zvaničnike | | | |

| Očekivani rezultat | Indikator | Rok | Nositelj |
|--|--|--|---|
| OC5 Utvrđen okvir za osiguranje kvaliteta obuke | Utvrdeni mehanizmi i kriteriji za osiguranje kvaliteta u pogledu pripreme i izvođenja programa obuke Provedeni programi obuke ocijenjeni u skladu sa uspostavljenim mehanizmima i kriterijima za osiguranje kvalitete | 2012. U skladu sa dinamičkom izvođenja Kraj 2012 Kraj 2013. | Koordinaciono tijelo, jedinice za obuku Koordinaciono tijelo, jedinice za obuku Koordinaciono tijelo, jedinice za obuku Koordinaciono tijelo |
| Razrađen pristup akreditaciji izvođača obuke | Odluka o pristupu akreditaciji izvođača, uključujući imenovanje stručnog tijela za osiguranje kvaliteta Pokrenut proces akreditiranja izvođača | Kraj 2010. i svake naredne godine Kraj 2010. i svake naredne godine | Koordinaciono tijelo Vlada FBiH |
| OC6 Pripremljen i prihvaćen model sufinansiranja | Osigurani putni/materijalni troškovi u budžetu institucije koja delegira članove Koordinacionog tijela za obuku Budžetom FBiH planirani materijalni troškovi i plate za dvije osobe u Jedinici za obuku državnih službenika i namještenika Budžetom SOG planirani materijalni troškovi i plata za jednu osobu u Jedinici za obuku izabranih zvaničnika | Kraj 2010. i svake naredne godine Kraj 2010. i svake naredne godine | SOG |
| Sredstva za obuku zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave se redovno planiraju i izdvajaju | Sporazum o sufinansiranju prioriternih programa obuke za početni period 2010-2011. između Ministarstva pravde FBiH / ADS, SOG i UNDP-a Elaborat o etapnom i postepenom preuzimanju finansiranja sistema obuke za JLS na bazi sufinansiranja od strane JLS i ostalih relevantnih partnera za period 2012.-2015. Postepeno uveden model sufinansiranja za postizanje održivosti sistema obuke za JLS | Kraj 2010. Početak 2011. Do kraja 2015. | Min. pravde/ADS, SOG i MTS (Upravni odbor Projekta) Koordinaciono tijelo, Tehnička pomoć JLS, relevantne institucije, SOG |

Orijentacioni plan finansiranja implementacije Strategije obuke za JLS u FBiH

| Godina | Stavka | Izvor sredstava | Ukupno za godinu (KM) | Ukupno za godinu prema izvorima sredstava (KM) |
|--------|--|--|-----------------------|---|
| 2010 | Troškovi pripreme i izvođenja obuke | MTS | 32.000 | MTS = 88.000 |
| | Opremanje regionalnih lokaliteta za obuku | MTS | 56.000 | |
| 2011 | Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika | Budžet FBiH | 73.100 | Budžet FBiH = 75.660 ¹⁵ SOG = 35.350 ¹⁶ JLS = 30.000 ¹⁷ Donatori (MTS) = 55.500 |
| | Koordinaciono tijelo | Budžet FBiH | 2.560 | |
| | Jedinica za obuku izabраних zvaničnika | SOG FBiH | 35.350 ¹⁶ | |
| | Funkcija obuke u JLS | JLS | 30.000 ¹⁷ | |
| | Priprema programa | Donatori (MTS) | 21.500 | |
| | Izvođenje programa | Donatori (MTS) | 34.000 | |
| 2012 | Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika | Budžet FBiH | 70.600 | Budžet FBiH = 107.660 SOG = 81.100 ¹⁸ JLS = 63.250 ¹⁹ |
| | Koordinaciono tijelo | Budžet FBiH | 2.560 | |
| | Jedinica za obuku izabраних zvaničnika | SOG | 34.100 | |
| | Funkcija obuke u JLS | JLS | 28.750 | |
| | Priprema programa | Budžet FBiH + JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike) | 34.000 | |
| | Izvođenje programa | Budžet FBiH + JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike) | 82.000 | |

¹⁵ Navedeni iznos je za prvu godinu, sa uračunatim troškovima od 2.500 KM za nabavku opreme za jedinicu za obuku državnih službenika i namještenika (nabavka opreme planirana samo u prvoj godini). U troškove rada Koordinacionog tijela nisu uračunati troškovi naknada za članove, što treba regulirati u skladu sa zakonom.

¹⁶ Pod pretpostavkom da je zaposlen jedan viši stručni saradnik čija je bruto plata 1.800 i da materijalni troškovi i troškovi nabavke opreme (koji se pojavljuju samo u prvoj godini) ne odstupaju značajno od troškova procijenjenih za jedinicu za obuku državnih službenika i namještenika.

¹⁷ Troškovi funkcije za obuku u jednoj JLS, pod pretpostavkom da je bruto plata jednog zaposlenog službenika zaduženog za pitanja ljudskih resursa i obuke 1.800 KM i da materijalni troškovi i troškovi nabavke opreme (koji se pojavljuju samo u prvoj godini) ne odstupaju značajno od troškova procijenjenih za osoblje jedinice za obuku državnih službenika i namještenika.

¹⁸ Od toga 34.100 za troškove jedinice za obuku izabраних zvaničnika, a ostatak za pripremu i izvođenje obuke za izabrane zvaničnike. Ista je podjela i za naredne godine.

¹⁹ Od toga 28.750 za troškove funkcije obuke po jedinici lokalne samouprave, a ostalo su ukupni troškovi pripreme i izvođenja obuke za državne službenike i namještenike, koje JLS treba da podijele. Isto je i za naredne godine.

| Godina | Stavka | Izvor sredstava | Ukupno za godinu (KM) | Ukupno za godinu prema izvorima sredstava (KM) |
|--------------------|--|---|-----------------------|--|
| 2013 ²⁰ | Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika | Budžet FBiH | 70.600 | |
| | Koordinaciono tijelo | Budžet FBiH | 2.560 | |
| | Jedinica za obuku izabranih zvaničnika | SOG | 34.100 | |
| | Funkcija obuke u JLS | JLS | 28.750 | Budžet FBiH = 117.660 SOG = 101.100 JLS = 73.250 |
| | Priprema programa | Budžet FBiH +JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike) | 34.000 | |
| | Izvođenje programa | Budžet FBiH +JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike) | 122.000 | |

Napomena: Troškovi pripreme kompleksnijih programa obuke se pojavljuju samo jednom, dok se troškovi izvođenja pojavljuju onoliko puta koliko se obuka o određenoj temi izvodi. Također, finansijske projekcije su pripremljene pod pretpostavkom da se svake godine bar jednom izvode obuke za koje su programi pripremljeni tokom te godine, ali i one za koje su programi pripremljeni tokom prethodnih godina.

²⁰ Finansiranje implementacije za 2014. i 2015. godinu slijedi planirani nivo finansiranja u 2013. godine, a priprema se kroz naredni ciklus trogodišnjeg planiranja.



Strategija je pripremljena u okviru projekta “Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave”, koji sprovodi Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP), a primarno finansira Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (Sida). Stavovi izneseni u Strategiji ne predstavljaju nužno i stavove UNDP-a ili Sida-e.

STRATEGIJA OBUKE ZA JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE
U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE
2011.-2015.

