

---

**IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI**  
**STRATEGIJE ZA OBUKU I USAVRŠAVANJE DRŽAVNIH**  
**SLUŽBENIKA**  
**U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE**  
**2011-2015**

---

*Ekonomski institut Sarajevo*

*Dr. Jasmina Osmanković, redovni profesor EFS*  
*Dr. Muamer Halilbašić, docent EFS i direktor EIS*

Sarajevo, oktobar/listopad 2015

Naručilac: Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine  
Sead Maslo, direktor

Izvršilac: Ekonomski institut Sarajevo

Konsultanti:

1. Dr. Jasmina Osmanković, redoviti profesor
2. Dr. Muamer Halilbašić, docent

Intervju/konsultacija prema listi koju je pripremila ADSFBiH

- Gigić, M.; Strinić, A.; Ljuca, S.; Kulovac, F.; Jukić Ezgeta, R.; Gačanin, S.; Teskeredžić, M.; Bajić, S.; Bajrić, R.; Prskalo, B.; Ribica, J.; Radoslav, N.; Talić, M.; Šabić, A.; Topić, J.;

## SADRŽAJ

SKRAĆENICE .....	4
SAŽETAK .....	5
1. UVOD .....	6
2. REZULTATI EVALUACIJE .....	8
3. OCJENA POSTIGNUĆA I ZAKLJUČCI.....	15
4. PREPORUKE.....	16
IZVORI .....	17
PRILOZI .....	18

## SKRAĆENICE

ADSFBiH	Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
BPK	Bosansko-podrinjski kanton
EIS	Ekonomski institut Sarajevo
EK	Evropska komisija
FBiH	Federacije Bosne i Hercegovine
FJU	Fond za javnu upravu
FMP	Federalno ministarstvo pravde
HRM	Upravljanje ljudskim resursima
HRMIS	Informacijski sistem za upravljanje ljudskim resursima
ICT	Informaciono komunikacione tehnologije
JLS	Jedinice lokalne samouprave
JLJR	Jedinica za ljudske resurse
KS	Kanton Sarajevo
MLJR	Menadžment ljudskih resursa
PARCO	Ured koordinatora za reformu javne uprave u BiH
PCM	Upravljanje projektnim ciklusom
PK	Posavski kanton
RDS	Registar državnih službenika
RS	Republika Srpska
SBK	Srednjobosanski kanton
SIGMA	Podrška unapređenju upravljanja i rukovođenja u javnoj upravi
Strategija	Strategija obuke i usavršavanja državnih službenika Federacije BiH 2011-2015
TK	Tuzlanski kanton
ToT	Trening za trenere
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih naroda
USK	Unsko-sanski kanton
ZDK	Zeničko-dobojski kanton
ZDS	Zakon o državnoj službi u Federaciji BiH

## SAŽETAK

Vlada FBiH je na svojoj 30. sjednici, od 22. decembra 2011. godine usvojila Strategiju za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015 (FBiH).

U cilju pripreme novog strateškog dokumenta 2016-2020 Agencija je, u okviru projekta "Strateška pomoć implementaciji ključnih EU znanja državnih službenika u Federaciji BiH", angažirala vanjske konsultante kako bi proveli objektivnu evaluaciju sveukupnih aktivnosti i postignuća u proteklom periodu.

Ovaj dokument koji je pred Vama rezultat je tromjesečnog rada vanjskih konsultanata i sadrži bitne elemente evaluacije i niz preporuka koje bi mogle poslužiti kao osnova za izradu novog strateškog dokumenta za period 2016-2020. U procesu evaluacije postignutih rezultata bilo je potrebno provjeriti tačnost polaznih stavova u vezi sa odgovorima na sljedeća pitanja:

- U kojoj mjeri su donesena zakonska rješenja unaprijedila sistem obuke u FBiH?

**REZULTAT:** Donesena normativna rješenja unaprijedila su Sistem obuke u Federaciji BiH, ali taj proces nije završen.

- Da li je sistem upravljanje ljudskim resursima prepoznao obuku kao važnu polugu u sistemu upravljanja ljudskim resursima?

**REZULTAT:** Sistem upravljanja ljudskim resursima prepoznao je obuku i usavršavanje državnih službenika kao važnu polugu u ovom sistemu, ali sve mogućnosti nisu iskorištene zbog normativnih, institucionalnih i finansijskih razloga.

- Uloga Agencije i ključnih aktera u sistemu obuke i usavršavanja državnih službenika. Finansijski aspekt i uspostava kvalitete?

**REZULTAT:** Unapređen je institucionalni, a u manjoj mjeri finansijski okvir Sistema obuke i usavršavanja državnih službenika Federacije BiH.<sup>1</sup>

- U kojoj mjeri su obuke odgovarale ciljnoj grupi i koliko su obuke bile relevantne za državne službenike?

**REZULTAT:** Program obuke i usavršavanja državnih službenika je unapređen i realiziran u skladu sa Strategijom, s tim da je bilo određenih odstupanja od planiranog jer je Agencija postupala po Zaključcima Vlade FBiH u određenim momentima, a po potrebama koje su se odnosile na izmjenu zakonskih i podzakonskih akata.

---

<sup>1</sup> Kada govorimo o modelu finansiranja sistema obuke u Federaciji BiH, neophodno je naglasiti da je Vlada FBiH donijela Odluku o osiguranju finansijske održivosti obuke za zaposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave Federacije BiH ("Službene novine FBiH" broj 50/2014) i mišljenja smo bi taj model mogao biti primjenjiv na kantonalne i federalne organe uprave.<sup>1</sup>

Evaluacija stavova i odgovori na relevantna pitanja bili su sastavni dio intervjua koji su održani sa službenicima iz kantonalnih i federalnih organa uprave. Izabrani uzorak za intervju od 16 državnih službenika<sup>2</sup> može se ocijeniti relevantnim po svim elementima,<sup>3</sup> što uključuje učešće u obukama u organizaciji Agencije, radno iskustvo u državnoj službi, motivacija i posvećenost razvoju državne službe.

Metodologija koja je korištena u procesu evaluacije odnosi se na "desktop istraživanje" što je obuhvatilo analizu izvještaja o radu Agencije, analizu izvještaja o sprovedenoj reviziji, analizu pravnog okvira koji se odnosi na sistem obuke i usavršavanja; analizu strateških ciljeva i postignutih rezultata, intervjui sa predstavnicima Agencije te kantonalnih i federalnih organa uprave.

Povratne informacije sa održanih intervjua mogu se rezimirati na sljedeći način:

- Inicirana su nova zakonska rješenja u oblasti obuke i usavršavanja državnih službenika, ali i dalje postoji prostor za unapređenje normativnog okvira koji se odnosi na obuku i usavršavanje;
- U proteklom periodu posebna pažnja je posvećena razvoju institucionalnog i finansijskog okvira koji se odnosi na Sistem obuke u Federaciji BiH;
- U realizaciji svih aktivnosti posebno treba istaći pomoć donatora (UNDP, Evropska komisija, Fond za RJU; ReSPA, Amasada Republike Francuske u BiH, Ambasada Velike Britanije u BiH);
- Uočeni su određeni nedostaci u koordinaciji i realizaciji programa obuke, postoje paralelizmi i ponavljanja u pružanju usluga obuke;
- Primjećena je koncentracija obuke samo u određenim centrima;
- Uočeno je da neki polaznici na svojim radnim mjestima ne mogu valorizirati stečena znanja;
- Uočeno je da, i pored toga što je stepen općeg znanja, odnosno prolaznost na ispitu općeg znanja za državnog službenika relativno visoka, da su novoupisani državni službenici deficitarni u stvarnom znanju i vještinama za pozicije na kojima su postavljeni.

## 1. UVOD

Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji BiH 2011-2015 temelji se na prvom strateškom dokumentu ove vrste Strategiji za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji BiH za period 2008-2010. Strategija je koncipirana na način da sadrži presjek stanja trenutnog funkcioniranja sistema obuke i identificiranih problema, kvantitativnu i kvalitativnu analizu postignutih rezultata, planove za buduće aktivnosti/prioritetne programe obuke i ciljne grupe, finansiranje obuke, provođenje strategije i upravljanje rizicima.

***Opći cilj Strategije je "Razviti održiv, stabilan i sveobuhvatan Sistem obuke i usavršavanja državnih službenika koji će zadovoljiti potrebe organa državne službe i državnih službenika kao pojedinaca."***

---

<sup>2</sup> Izabrani uzorak predložila je Agencija, a čine ga predstavnici kantonalnih i federalnih organa uprave. Uzorak je je gender neizbalansiran zbog dominacije žena (skoro 90%). Intervjui su održani u Sarajevu, Mostaru, Zenici, Travniku i Tuzli, u trajanju do 90 min. Za predstavnike USK-a intervjui su obavljani telefonskim putem.

<sup>3</sup> Ukupan broj obavljenih intervjua je 14, od predloženih 16. Najveći broj intervjua (preko 80%) je obavljen neposredno u uredima službenika u Sarajevu, Zenici, Travniku, Mostaru i Tuzli.

Opći cilj Strategije razrađen je u četiri strateška cilja kako slijede:

**SC1: Inicirana nova zakonska rješenja u oblasti obuke i usavršavanja državnih službenika**

**SC2: Uspostavljene jedinice za ljudske potencijale u organima državne službe u FBiH**

**SC3: Unapređen Sistem obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH**

**SC4: Programi obuke realizirani u skladu sa planovima obuke i strateškim dokumentima za RJU**

Analizom postignutih rezultata može se reći da je fokus Strategije 2011-2015 bio na uspostavljanju stabilnog i harmoniziranog Sistema obuke za kantonalne i federalne organe uprave. Sistem obuke pozitivno su ocijenili ključni akteri Sistema obuke u FBiH. Većina postavljenih indikatora je u potpunosti realizirana, s napomenom da je za realizaciju nekih, uz odsustvo političke podrške i volje, Agencija bila u nemogućnosti dati maksimalni doprinos.

Evaluacija Strategije 2011-2015 provedena je u periodu avgust-oktobar, u saradnji sa ključnim akterima Sistema obuke, predstavnicima kantonalnih i federalnih organa uprave.

Tabela 1: Obilježja intervjuiranih osoba

Pol		Obrazovanje VSS=100%		Odgovorili		Način intervjuiranja		Pohađali obuke			Lokaliteti
M	F	U BiH	Van BiH	DA	NE	Direktno	Telefonski	Savjetnici	Šefovi	Rukovodioci	Sarajevo Mostar Travnik Tuzla Zenica Bihać
12,5 %	87,5 %	80 %	20 %	87,5 %	12,5 %	77 %	23 %	20 %	20 %	60 %	
<p><u>Institucije intervjuiranih osoba:</u>            ADSFBiH, Generalni Sekretariat Vlade Federacije BiH, Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, Ministarstvo za pravosuđe i upravu ZDK, Ministarstvo zdravstva i socijalne politike SBK, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede TK, Ministarstvo pravosuđa i uprave TK, Grad Tuzla, Federalno ministarstvo poduzetništva i obrta, Kantonalno ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave HNK, Ministarstvo građenja, prostornog uređenja i zaštite okoliša USK, Ministarstvo uprave i pravosuđa USK, Ured za zakonodavstvo USK</p>											

Cilj evaluacije Strategije odnosi se prikupljanje podataka i procjenu stanja u ispunjavanju indikatora koji su postavljeni unutar operativnih ciljeva Strategije 2011-2015. Evaluacija ima za cilj da prezentira preporuke i zaključke koji će poslužiti kao osnova za pripremu Strategije za obuku državnih službenika u kantonalnim i federalnim organima uprave. U proces evaluacije uključene su sve zainteresirane strane Sistema obuke: Institucije Sistema obuke; polaznici obuke i izvođači (treneri Agencije).

## 2. REZULTATI EVALUACIJE

Rezultati u sprovedbi Strategije dokumentovani su u odnosu na očekivane rezultate iz Akcionog plana Strategije koji čini njen sastavni dio. U nastavku teksta opisani su i tabelarno prikazani podaci koji su prikupljeni tokom izrade ovog izvještaja.

### SC 1- Pripremljena nova zakonska rješenja u oblasti obuke i usavršavanja državnih službenika

Postavljanjem ovog cilja bilo je planirano da se izvrše izmjene Zakona o državnoj službi i donesu podzakonska akta na temelju izmjena. Ovaj strateški cilj realiziran je 80% jer nije bilo političke volje da se predložene izmjene Zakona usvoje. Međutim, Agencija je uložila napore i inicirala donošenje podzakonskih akta koji su opisani u sadržaju tabele i koji su u velikoj mjeri unaprijedili Sistem obuke u proteklom periodu.

Tabela 2: Evaluacija strateškog cilja 1

SC1 Pripremljena nova zakonska rješenja u oblasti obuke i usavršavanja državnih službenika				
Mjera	Indikator	Rok	Rezultat	Evaluacija
Pripremiti nova zakonska rješenja o uvođenju odredbe o obavezi državnih službenika da prisustvuju na edukacijama uz uvođenja kredita za svaku odslušanu obuku	Zakon o državnoj službi i podzakonski akti doneseni na osnovu tog zakona	Kraj 2012	Zakon o državnoj službi nije izmijenjen ali je iniciran podzakonski akt koji je donijela Vlada FBiH- <i>Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine</i> <sup>4</sup>	Djelimično realizirano
Pripremiti zakonska rješenja o uvođenju novih odredbi o nabavci usluga obuke i usavršavanja	Zakon o državnoj službi i podzakonska akta donesena na osnovu tog zakona	Kraj 2012	Zakon o državnoj službi nije izmijenjen ali je iniciran podzakonski akt koji je donijela Vlada FBiH- <i>Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u FBiH</i> <sup>5</sup>	Realizirano
Uspostaviti Registar izvođača obuke, uključujući interne (iz organa uprave) i eksterne izvođače	Registar izvođača	Kraj 2013	Lista trenera ADSFBiH broji 100 trenera koji se uključuju realizaciju obuke i usavršavanja	Realizirano
Uspostaviti mehanizme i metodologiju mjerenja kvalitete održane obuke	Uspostavljen mehanizam i metodologija (podzakonski akti) za mjerenje kvalitete obuke	Kraj 2015	Pilot projekat o primjeni Rol <sup>6</sup> metodologije	Djelimično realizirano
Pripremiti nova rješenja o povezanosti obuke i radnog učinka	Usvojena rješenja (podzakonski akti)		<i>Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine</i> <sup>7</sup> (čl. 7. i 8)	Realizirano

<sup>4</sup> "Službene novine FBiH" broj 74/12, član 7. i 8. "U postupku ocjenjivanja rada, internog premještaja i unapređenja državnog službenika rukovoditelj organa državne službe, na prijedlog neposredno nadređenog državnog službenika, pored drugih propisanih kriterija, uzima u obzir odnos i ostvarene rezultate državnog službenika u izvršavanju obaveza stručnog obrazovanja i usavršavanja utvrđenih u članku 7. ove uredbe.

<sup>5</sup> "Službene novine FBiH" broj 20/13

<sup>6</sup> *Return on Investment* metodologija za obuku na temu "Upravljanje projektnim ciklusom"

<sup>7</sup> "Službene novine FBiH" broj 74/12, član 7. i 8. "U postupku ocjenjivanja rada, internog premještaja i unapređenja državnog službenika rukovoditelj organa državne službe, na prijedlog neposredno nadređenog državnog službenika, pored drugih propisanih kriterija, uzima u obzir



## SC 2- Uspostavljene JLJR u organima državne službe u FBiH

Strateški cilj 2 posvećen je uspostavljanju jedinica za upravljanje ljudskim resursima i realiziran je 37%. U proteklom periodu, uloženi su naponi Agencije i Federalnog ministarstva pravde da se izmjenama Zakona o državnoj službi uvede odredba koja bi se odnosila na unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima u svim organima uprave u Federaciji. S obzirom na to da su primijećeni slabi pomaci u realizaciji ovog cilja, preporuka je da se isti redefinira u strateškom okviru za period 2016-2020.

Tabela 3. Evaluacija strateškog cilja 2

SC2 Uspostavljanje JLJR u organima državne službe u FBiH				
Mjera	Indikator	Rok	Rezultat	Evaluacija
Inicirana zakonska rješenja o uspostavljanju koordinacije ADSFBiH i JLJR	Zakon o državnoj službi i podzakonski akti doneseni na osnovu tog zakona	Kraj 2012	U izvještajnom periodu Zakon o državnoj službi nije izmijenjen	Nije realizirano
Razviti kapacitete za uvođenje JLJR u organima državne službe	80% organa državne službe uspostavilo JLJR	Drugi kvartal 2013	JLJR nisu uspostavljene	Nije realizirano
Uspostaviti koordinaciju ADSFBiH i organa državne službe u oblasti obuke i usavršavanja	Definiran način koordinacije Državni službenici obučeni za koordinaciju sa ADS FBiH	2013	Agencija inicirala imenovanje kontakt osoba za obuku u ime organa državne službe	Realizirano

## SC 3- Unapređen Sistem obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH

Strateški cilj 3 realiziran je 75%, a većina mjera odnosila se na uspostavljanje i unapređenje Sistema obuke i usavršavanja državnih službenika. U proteklom periodu dosta napora je uloženo u uspostavi kvalitete cjelokupne realizacije ciklusa obuke, od analize potreba za obukom, utvrđivanja ciljeva i svrhe (dizajna obuke) i izvedbe obuke, do evaluacije obuke. Može se potvrditi da su postignuti sljedeći rezultati:

- ✓ unapređena metodologija za novi pristup procjene potreba za obukom
- ✓ povezanost potreba za obukom i učinka obuke na radnom mjestu
- ✓ uspostavljeni su standardi za izradu *ppt* prezentacije i pisanog radnog materijala
- ✓ izrađen je Vodič za trenere
- ✓ izrađen je Priručnik: Trening za trenere: Tehnike podučavanje odraslih

Tabela 4. Evaluacija strateškog cilja 3

<b>SC3 Unapređenje sistema obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH</b>				
Mjera	Indikator	Rok	Rezultat	Evaluacija
Ojačati kapacitete uposlenih ADSFBiH u izvođenju obuka koje su u skladu sa reformskim procesima državne službe	Obučeno osoblje ADS FBiH za izvođenje obuke	Kraj 2013	Uposlenice iz Odsjeka za obuku su u proteklom periodu uzele učešće u svim oblicima stručnog usavršavanja, vezano za ciklus obuke	Realizirano
Ojačati kapacitete uposlenih ADSFBiH u procjeni potreba za obukom	5 stručnih savjetnika za obuku ADS prošlo obuku	Treći kvartal 2012	Agencija primjenjuje više pristupa u procjeni potreba za obukom <sup>8</sup>	Realizirano
Rukovodeći državni službenici prošli obuku o procjeni potreba za obukom u organima državne službe	80% rukovodećih državnih službenika primjenjuje TNA metodologiju u cilju definiranja prioriteta programa obuke	2012	Rukovoditelji nisu prošli ovu obuku	Nije realizirano
Ojačati ulogu ADSFBiH u koordiniranju obuke sa JLS	Odluka o uspostavljanju Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika kao organizacione jedinice ADSFBiH	Kraj 2011	Jedinica za obuku prepoznata kao Odsjek za obuku i usavršavanje pri ADSFBiH	Realizirano

#### SC 4- Programi obuke realizirani u skladu sa planovima obuke i strateškim dokumentima

Strateški cilj 4 realiziran je 75%. Planirane mjere su realizirane osim za dio koji se odnosi na pripremu programa obuke u oblasti evropskih integracija. Preporuka je da se u narednom periodu sačine programi obuke za oblast evropskih integracija. Ostali planovi i programi redovno se pripremaju i realiziraju na godišnjem nivou. ADSFBiH u proteklom je periodu (2011-2014) realizirala 410 dana obuke za 7.997 polaznika obuke.<sup>9</sup>

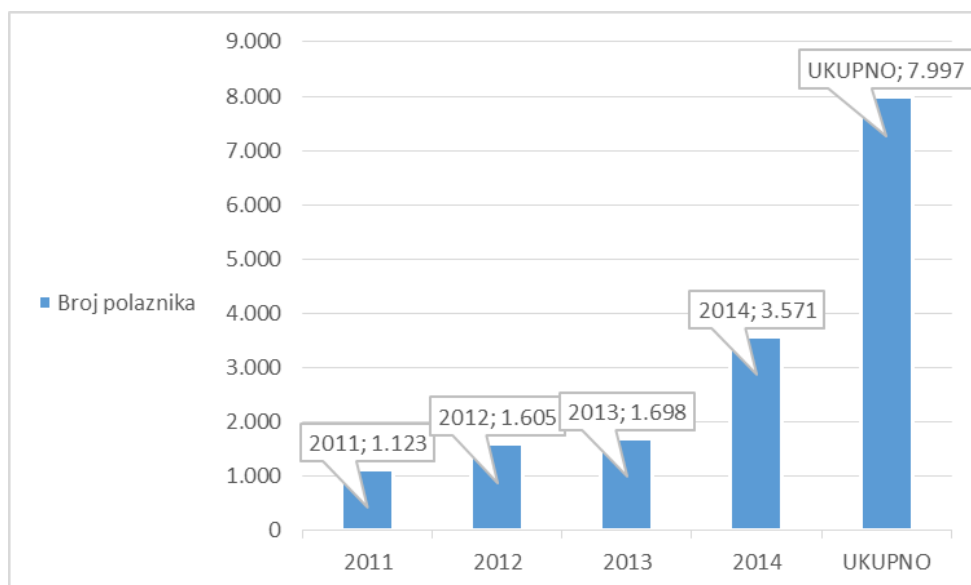
Tabela 5. Evaluacija strateškog cilja 4

<b>SC4 Program obuke realiziran u skladu sa planovima obuke i strateškim dokumentima za RJU</b>				
Mjera	Indikator	Rok	Rezultat	Evaluacija
Pripremiti plan i program obuke i usavršavanja za 2011., 2012., 2013., i 2014.	Godišnji izvještaji o provedbi Plana i programa obuke i usavršavanja za 2011, 2012, 2013, 2014. godinu	Prvi kvartal	Planovi i programi obuke su pripremljeni i objavljeni na web stranici	Realizirano
Razviti godišnji program stručnog usavršavanja u saradnji sa organima državne službe i JLS	Koordinirani program obuke organa državne službe i ADS FBiH	Prvi kvartal 2013.	Programi obuke planirani su na temelju povratnih informacija koje smo dobili iz organa uprave	Realizirano
Razviti program obuke iz JLS	Program obuke iz oblasti EI	Prvi kvartal 2012.	Program obuke iz oblasti EI nije razrađen	Realizirano
Definirati i realizirati prioritete programe obuke	Prioritetni programi obuke 50% realizirani za oko 10.000 polaznika (rukovodnih i ostalih državnih službenika)	2011-2015		Realizirano

<sup>8</sup> U 2013. godini održana je radionica TAIEX o uspostavi kvalitete u Sistemu stručnog usavršavanja državnih službenika. Tokom radionice obrađeni su pristupi/metode koje se koriste pri procjeni potreba za obukom i njene povezanosti sa evaluacijom obuke. Najbolje prakse iz zemalja EU bile su prikazane, i iste su primjenjive u Sistemu obuke u FBiH.

<sup>9</sup> Vidjeti Prilog 1

Grafikon 1: Broj polaznika obuke i usavršavanja državnih službenika 2011-2014



Ovi podaci prikazani u grafikonu mogu se usporediti sa indikatorom vezanim za realizaciju prioritetnih programa za obuku<sup>10</sup>. Indikator nije obuhvatio 2015. godinu, te ukupan broj polaznika za period 2011-2014 (7.997) može se smatrati relevantnim i usporedivim za planirani broj polaznika za navedeni period. S tim u vezi treba imati u vidu da su planovi i programi godišnje mijenjani jer su prioriteti za pojedinim obukama direktno određivani zaključcima Vlade FBiH. Tabela ispod (Tabela 6) prikazuje rezultate realiziranih programa obuke:

<sup>10</sup> Str.21 Strategije, Planirano ukupno 9.170 polaznika

Tabela 6. Teme obuke		Ciljne grupe	Rukovodeći državni službenici i inspektori <sup>11</sup>	Ostali državni službenici <sup>12</sup>	Predviđen broj državnih službenika <sup>13</sup>	Trajanje obuke	REALIZIRANO
1) Državna uprava	Borba protiv korupcije		P <sup>14</sup>	P	200	jedan dan	DA
	Etički kodeks za novouposlene državne službenike			P	100	jedan dan	DA
	Evropski prostor javne uprave i načela moderne javne uprave		P	P	150	jedan dan	NE
	Elektronska uprava-osnovne informacije			P	150	jedan dan	NE
	Mobing na radnom mjestu			P	60	jedan dan	DA
2) Razvoj personalnih vještina	Strani jezici		VP <sup>15</sup>	VP	300	tri mjeseca	DA
	Osnovi evropskih integracija		VP	VP	200	jedan dan	NE
	ECDL		P	VP	300	tri mjeseca	DA
	Vještine prezentacije i govorničke vještine			P	400	jedan dan	DA
	Vođenje sastanaka i vještine pregovaranja		P	P	60	jedan dan	DA
	Razvijanje vještina pisanja i komunikacije			P	80	jedan dan	DA
	Tim i timski rad			P	100	jedan dan	DA
1) Praktična primjena zakona i podzakonskih akata iz različitih oblasti	Uredba o disciplinskom postupku		P	P	60	dva dana	DA
	Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji		P		40	jedan dan	NE
	Pravilnik o ocjenjivanju rada državnih službenika		P	P	200	jedan dan	DA
	Zakon o upravnom postupku i upravnom sporu			P	150	jedan dan	DA
	Zakon o inspekcijama		P		20	dva dana	NE
	Zakon o prostornom uređenju i građenju			P	20	dva dana	NE
	Zakon o državnim službenicima i namještenicima		P	P	150	dva dana	NE
	Zakon o ravnopravnosti spolova			P	60	dva dana	DA

<sup>11</sup> rukovodilac samostalne uprave, upravne organizacije i agencije, sekretar organa državne službe, rukovodilac uprave i upravne organizacije koje se nalaze u sastavu ministarstva, pomoćnik rukovodioca organa državne službe, glavni federalni i glavni kantonalni inspektori

<sup>12</sup> šef unutrašnje organizacijske jedinice, inspektori, stručni savjetnik, viši stručni saradnik, stručni saradnik

<sup>13</sup> Boj službenika može varirati u ovisnosti o raspoloživim budžetskim sredstvima

<sup>14</sup> Prioritet

<sup>15</sup> VP-Visoki prioritet

	Zakon o slobodi pristupa informacijama		P	60	jedan dan	DA
2) Izrada nacrtu i propisa	Jedinstvena pravila izrade nacrtu i propisa		P	60	dva dana	DA
	Analiza propisa		P	60	jedan dan	DA
3) Budžet i finansije	Zakon o budžetima	P	P	60	dva dana	NE
	Zakon o javnim nabavkama	P	P	60	dva dana	DA
	Trezorsko poslovanje	P	P	60	dva dana	NE
	Programsko bužetiranje	P	P	60	dva dana	DA
	Računovodstvo javnog sektora		P	60	dva dana	NE
4) Evropske integracije	Upravljanje projektnim ciklusom	VP	VP	60	tri dana	DA
	Eropske integracije i prevođenje		P <sup>16</sup>	20	tri dana	NE
	Pretraživanje i pronalaženje dokumentacije Evropske unije		P	20	jedan dan	NE
	Transponovanje EU zakonodavstva u bosanskohercegovački pravni sistem		VP	60	tri sedmice	DA
	Programi zajednice		P	60	dva dana	DA
	Fondovi EU			60	tri dana	DA
	EU regionalizam i integracije			60	dva dana	NE
5) Ljudski potencijali	Upravljanje ljudskim potencijalima-liderske vještine	VP		30	jedan dan	DA
	Strateško planiranje i odlučivanje	VP		30	jedan dan	DA
	Planiranje obuke i usavršavanja	VP	VP	150	jedan dan	DA
	Analiza i opis radnog mjesta			150	jedan dan	DA
	HRMIS	VP		150	jedan dan	NE
	Trening za trenere		P	20	pet dana	DA
	Praćenje učinka rada državnih službenika nakon odslušane obuke	VP		60	dva dana	DA

<sup>16</sup> MP-manji prorit

Osim navedenih obuka razvijeni su i elektronski kursevi:<sup>17</sup>

- poslovna korespondencija
- lokalna samouprava od A do Ž
- kancelarijsko poslovanje
- upravni postupk

Ovdje je također važno napomenuti da je od 2015. godine uspostavljena i elektronska prijava na obuke u organizaciji ADS-a. Kontakt osobe za obuku državnih službenika ključne su u procesu oglašavanja obuke i selekcije polaznika i tu bi saradnju trebalo održavati u narednom periodu.

Nadalje, nova web stranica Agencije pruža dosta informacija o programima obuke u regiji i inostranstvu. Polaznici obuke koji su registrovani u sistem imaju mogućnost preuzimanja materijala sa obuka. Za sve sprovedene aktivnosti, finansijska sredstva obezbijeđena su iz manjih grantova, međuinstitucionalnom saradnjom sa zemljama iz regije<sup>18</sup> i finansijskim sredstvima koje je odvojila Vlada FBiH (Tabela 7).

Tabela 7: Sredstva budžeta Vlade FBiH za obuku i usavršavanje državnih službenika

Godina	Iznos u KM	Lančani indeks
2011	17.954,00	100
2012	30.323,00	169
2013	30.479,00	101
2014	47.581,00	156
	126.337,00	

Tabela 8: Evaluacija obuke i usavršavanja u periodu 2011-2015. godina od strane polaznika

Godina	Prosječna ocjena evaluacije			
	Programa	Predavača	Organizacije	Ukupno
2011	4,6	4,8	4,5	4,6
2012	4,6	4,7	4,4	4,5
2013	4,7	4,8	4,6	4,7
2014	4,7	4,8	4,6	4,8
Za period	4,7	4,8	4,5	4,7
% od maksimalno mogućeg	94	96	90	94

Iz sadržaja tabele 8. vidljiv je odličan rezultat po evaluaciji koji je Agencija radila u proteklom periodu za sve programe obuke. Evaluacija trenera, kao i izvođenje obuke do sada se provodilo putem evaluacionih formulara koje popunjavaju učesnici, monitoringom koji provodi Agencija, testovima na početku i kraju obuke. U procesu

<sup>17</sup> [www.obuke.adsfbih.gov.ba](http://www.obuke.adsfbih.gov.ba)

<sup>18</sup> Državna škola za javnu uprav RH, Uprava za kadrove Crne Gore, Služba za upravljanje kadrovima RS, ReSPA (Regionalna škola za javnu upravu), TiFA- Training Institute for federal administrations- Belgija, IPA- Institut za javnu upravu-Irska

evaluacije potrebno je unaprijediti sistem, posebno u dijelu koji se odnosi na mjerenje učinka obuke na radnom mjestu nakon odslušane obuke.

### 3. OCJENA POSTIGNUĆA I ZAKLJUČCI

U dosadašnjoj realizaciji obuke poštovani su ključni principi:

- Princip potreba i prioriteta

1. Svim državnim službenicima omogućit će se jednak pristup obuci i usavršavanju, s tim da rukovodioci organa državne službe odlučuju o raspodjeli državnih službenika po edukacijama.
2. Stručno usavršavanje je pravo i obaveza svakog državnog službenika i u skladu s tim svaki državni službenik, uz odobrenje neposredno nadređenog, ima pravo prijaviti se na određeni vid edukacije.
3. Obuka državnih službenika zasnivat će se na prioritetnim potrebama koje su definirane u strateškim dokumentima i koje su prepoznate u organima državne službe .

- Princip standarda i evaluacije

1. Obuka i razvoj državnih službenika će se zasnivati na najbolje mogućim praksama, a evaluacija obuke od strane državnih službenika će biti jasan pokazatelj kvalitete organizovane obuke.
2. Sve obuke ocjenjene ocjenom nižom od tri (3) od maksimalno pet (5) bit će ponovno organizovane, a sve u cilju uspostavljanja kvalitetnijeg sistema obuke državnih službenika

U ovom periodu obuke nisu ocijenjene ocjenom nižom od tri (3), tako da iste nisu ni ponavljane. Sistem obuke pozitivno su ocijenili svi ključni akteri. Prepoznata je potreba za stalnim stručnim usavršavanjem državnih službenika. Većina indikatora u potpunosti je realizirana. Ipak, postoji prostor za dalja unapređenja kvalitete u izvođenju obuke i certificiranja programa obuke. Posebno je važno istaći važnost uspostave modela evaluacije obuke na radnom mjestu. Neophodno je razmisliti o direktnom uvođenju veze između ocjenjivanja i planiranih obuka. Kontakt osobe za obuku trebaju biti ključna tačka u ovom procesu. Što se tiče sistema finansiranja obuke, Agencija je u proteklom periodu imala podršku donatora, ali bi bilo neophodno razmisliti o modelu finansiranja obuke za kantonalne i federalne organe uprave, po Modelu finansiranja jedinica lokalne samouprave.

Najmanje postignuće bilježi se u realizaciji strateškog cilja broj 2 i isti se odnosi na izmjene Zakona o državnoj službi u smislu uvođenja JLJR u organima državne službe. <sup>19</sup>

<sup>19</sup> Komentari izvještaja SIGMA-e: "- Osigurati da Agencija za državnu službu, u partnerstvu sa Zavodom za javnu upravu FBiH, ima neophodne nadležnosti i kapacitete za kreiranje i izradu politika (preuzimanjem zadataka formuliranja i analize smjernica u pogledu politika u oblasti HRM/ULJR na redovnoj npr. godišnjoj osnovi). SIGMA dokument, 2012. str. 17

Generalno se može zaključiti da je institucionalna održivost sistema unapređena i da fokus Strategije 2016-2020 treba biti usmjeren na jačanje postojećih struktura i promoviranje principa cjeloživotnog učenja kroz cjelokupan sistem upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi u FBiH. Novu strategiju treba harmonizirati sa reformskim procesom u državnoj službi, preporukama SIGMA-e o unapređenju sistema upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi, u skladu sa nadležnostima Agencije i zahtjevima procesa EI. Provođenje stručnog usavršavanja treba da bude dio informalnog, kontinuiranog učenja svakog pojedinca u državnoj službi.

#### 4. PREPORUKE

Preporuke za izradu novog strateškog okvira dijelimo na nekoliko ključnih oblasti koje bi trebale biti u obzir:

- Unaprijediti sistem horizontalne i vertikalne komunikacije organa uprave;
- Certificiranje i akreditacija programa obuke;
- Osmisliti mogućnost formiranja Koordinacionog tijela za upravljanje obukom u kantonalnim i federalnim organima uprave;
- Unapređenje normativnog okvira;

**Sistem horizontalne i vertikalne komunikacije** treba unaprijediti jer je u proteklom periodu uočen nedostatak inicijative, komunikacije i koordinacije između ključnih aktera Sistema obuke. Posebno treba istaći važnost komunikacije sa općinskim, gradskim, kantonalnim i federalnim organima uprave. Važno je unaprijediti sistem komunikacije za agencijama za državnu službu/upravu svih nivoa vlasti te sa Direkcijom za evropske integracije kako ne bi bilo preklapanja u raznim aktivnostima koje se odnose na stručno usavršavanje. Neophodno je uspostaviti sistem koordinacije sa donatorima/međunarodnim organizacijama koje imaju interes da održe Sistem obuke.

**Sistem certificiranja i akreditacije programa obuke** treba unaprijediti, a obaveze certificiranja dodatno pravno regulirati. Posebno je važno da se uvedu obavezni programi stručnog usavršavanja za novouposlene i rukovodeće državne službenike.

**Osmisliti mogućnost formiranja Koordinacionog tijela za upravljanje obukom u kantonalnim i federalnim organima uprave** u smislu iniciranja strateških dokumenata i podzakonskih akata te donošenja odluka po pitanju stručnog osposobljavanja državnih službenika u kantonalnim i federalnim organima uprave.

**Unapređenje normativnog okvira** posebno u dijelu koji se odnosi na uvođenje obaveze stručnog usavršavanja, finansijski aspekt stručnog usavršavanja, uloga kontakt osoba za obuku.



## IZVORI

1. ADS (2015) *Izveštaj o radu i stanju kadrova u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine za period od 01.01.2014 – 31.12.2014. godine*, Sarajevo
2. ADS (2014) *Izveštaj o radu i stanju kadrova u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine za period od 01.01.- 31.12.2013. godine*, Sarajevo
3. ADS (2012) *Izveštaj o radu i stanju kadrova u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine za 2011. godinu*, Sarajevo
4. Jelić, S. (2013) *Izveštaj o internoj reviziji u agenciji za državnu službu Federacije BiH za 2012. godinu*, Federalno ministarstvo financija, Jedinica za internu reviziju sarajevo, Sarajevo
5. Jelić, S. (2011) *Izveštaj o internoj reviziji poslovanja Agenciji za državnu službu federacije bih za period januar-septembar 2011. godine*, Federalno ministarstvo financija, Sarajevo,
6. Mišić-Mihajlović, S. (2015) *Izveštaj o evaluaciji postignuća u primjeni strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosni i Hercegovini 2011-2015*. ADSFBIH, Sarajevo
7. ADS (2011) *Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji BiH 2011-2015*, Agencija za državnu službu Federacije BiH, ADSFBIH, Sarajevo
8. ADS (2015) *Katalog stručnog usavršavanja 2015*, Agencija za državnu službu Federacije BiH, Sarajevo
9. ADS (2013) *Program stručnog usavršavanja državnih službenika u organima uprave* Agencija za državnu službu Federacije BiH, Sarajevo
10. ADS (2012) *Evaluacija za 2011*, Agencija za državnu službu Federacije BiH, Sarajevo
11. ADS (2013) *Evaluacija za 2012*, Agencija za državnu službu Federacije BiH, Sarajevo
12. ADS (2014) *Evaluacija za 2013*, Agencija za državnu službu Federacije BiH, Sarajevo
13. ADS (2015), *Evaluacija za 2014*, Agencija za državnu službu Federacije BiH, Sarajevo

## PRILOZI

### PRILOG 1

Red.br	REALIZIRANE OBUKE - TEMATSKA OBLAST (2011.)	BROJ DANA	BROJ POLAZNIKA
1	Harmonizacija zakonodavstva	6	59
2	Ravnopravnost spolova i razvoj kulture	2	8
3	Upravljanje učinkom u organima državne službe i Trening za trenere	7	114
4	Pisanje i praćenje projekata sa posebnim fokusom na EU fondove	3	17
5	Engleski specijalistički kurs iz oblasti prava	4 mj. Kurs	36
6	Obuka za novouposlene državne službenike	17	233
7	Francuski jezik	3 mj.kurs	14
8	Medijacija - način rješavanja mirnim putem	7	98
9	Vještine prezentacije	11	136
10	ECDL Start obuka za rad na računarima	3 mj.kurs	408
	<b>UKUPAN BROJ TEMA: 10</b>		
	<b>UKUPAN BROJ DANA OBUKE (bez višemjesečnih kurseva):</b>	<b>53</b>	
	<b>UKUPAN BROJ POLAZNIKA OBUKE:</b>		<b>1123</b>

Red.br	REALIZIRANE OBUKE - TEMATSKA OBLAST (2012.)	BROJ DANA	BROJ POLAZNIKA
1	Ocjenjivanje državnih službenika	16	283
2	Priprema prijedloga projekata	4	47
3	Metodologija izrade propisa - nomotehnika	5	95
4	Trening za trenere: Liderstvo/rukovođenje	3	6
5	Strateško planiranje u organima državne službe	2	15
6	Uvođenje načela ravnopravnosti spolova u organima državne službe	6	76
7	Zaštita ličnih podataka	2	41
8	Tim i timski rad	4	57
9	Obuka novouposlenih državnih službenika	6	72
10	Efektivni sastanci	1	9
11	Medijacija - način rješavanja spora mirnim putem	1	12
12	Primjena gramatički i stilskih pravila u izradi akata	5	101
13	Francuski jezik	3 mj.kurs	11
14	Obuka za rad na računarima - ECDL	feb-apr	349
15	Jačanje kapaciteta za koordinaciju EU aktivnosti-Provjena uticaja javnih politika (RIA)	2	32

16	Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama	5	148
17	Kancelarijsko poslovanje	5	114
18	Upravni postupak	5	118
19	Upravljenje projektnim ciklusom	6	19
	<b>UKUPAN BROJ TEMA: 19</b>		
	<b>UKUPAN BROJ DANA OBUKE (bez višemjesečnih kurseva):</b>	<b>78</b>	
	<b>UKUPAN BROJ POLAZNIKA OBUKE:</b>		<b>1605</b>

Red.br	REALIZIRANE OBUKE - TEMATSKA OBLAST (2013.)	BROJ DANA	BROJ POLAZNIKA
1	Metodologija izrade propisa - Nomotehnika (dvodnevna)	6	67
2	Priprema, procjena utjecaja i odabir politike u postupku izrade akata	2	28
3	Pojam i pojavni oblici korupcije	1	48
4	Antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije	1	37
5	Nacrti integriteta i testovi integriteta	1	32
6	Izgradnja kapaciteta institucija: Razvoj, provedba, koordinacija i evaluacija politika	5	78
7	Transparentnost javne službe i odnosi sa javnošću	1	33
8	Praktična primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama	5	123
9	Praktična primjena Zakona o zaštiti ličnih podataka	2	55
10	Trening za trenere "Ravnopravnost spolova"	3	14
11	Trening za trenere: "Tehnike podučavanja odraslih"	6	51
12	Izrada projekata i planiranje finansijskih troškova	6	59
13	Strateško planiranje	6	58
14	Ocjenjivanje državnih službenika: Od postavljanja ciljeva do konačne ocjene	3	61
15	Liderstvo/rukovođenje	4	32
16	Mobing na radnom mjestu	5	109
17	Upravljanje konfliktom	3	46
18	Asertivna komunikacija	3	47
19	Francuski jezik		17
20	Planiranje prioriternih oblasti finansiranja	5	99
21	Uspostava sistema kvaliteta u državnoj službi	1	17
22	Upravni postupak	5	121
23	Kancelarijsko poslovanje	5	97
24	Zakon o slobodi pristupa informacijama	5	74
25	Poslovna komunikacija	5	89
26	Javne nabavke	10	91
27	Infrastrukturni projekti (šestodnevna)	6	29
28	Javno – privatno partnerstvo	10	86
	<b>UKUPAN BROJ TEMA: 28</b>		
	<b>UKUPAN BROJ DANA OBUKE:</b>	<b>115</b>	
	<b>UKUPAN BROJ POLAZNIKA OBUKE:</b>		<b>1698</b>

Red.br	REALIZIRANE OBUKE - TEMATSKA OBLAST (2014.)	BROJ DANA	BROJ POLAZNIKA
1	Ocjenjivanje državnih službenika	2	66
2	Poslovna korespondencija	4	104
3	Javni nastup	4	92
4	PRAG-Javna nabavka po evropskim standardima	1	30
5	Pisana komunikacija na engleskom jeziku	4	70
6	Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi	1	26
7	Pravno-tehnička pravila za izradu propisa sa smjernicama za usklađivanje propisa sa pravnimpropisima EU	4	90
8	Upravljanje izradom i primjenom propisa	2	48
9	Strateško planiranje	4	66
10	Vještine rukovođenja	2	42
11	Izrada logičke matrice	4	80
12	Izrada budžeta za projektne ideje	2	45
13	Disciplinski postupak	3	69
14	Mobing na radnom mjestu	2	40
15	Asertivna komunikacija	1	22
16	Programsko budžetiranje	1	22
17	Primjena Zakona o ravnopravnosti spolova	1	23
18	Planovi integriteta: Izrada i implementacija	2	68
19	Borba protiv nasilja u porodici i nasilja nad ženama	2	176
20	Primjena novog Zakona o javnim nabavkama	2	77
21	Mogućnosti i obaveze rukovodnog osoblja u prevenciji i suzbijanju korupcije	1	40
22	Organizacijska kultura, profesionalizam i integritet javne službe	1	28
23	Procjena oblasti radnih mjesta u pogledu rizika za korupciju	1	58
24	Planiranje i izvještavanje u organima uprave Vlade FBiH-Projekat EU CAB, Evropska komisija	10	90
25	Francuski jezik		17
26	Uvođenje akreditiranih programa obuke za rukovođeće državne službenike	1	32
27	Mentorstvo i koučing	1	32
28	Voditelji upravnih postupaka	66	1326
29	Matične knjige	10	252
30	Uloga JLS u zaštiti životne sredine	5	69
31	Praktična primjena Zakona o zaštiti ličnih podataka	7	142
32	Upravljanje vanrednim kriznim situacijama	5	75
33	Metodologija izrade propisa	8	154
	<b>UKUPAN BROJ TEMA: 33</b>		
	<b>UKUPAN BROJ DANA OBUKE:</b>	<b>164</b>	
	<b>UKUPAN BROJ POLAZNIKA OBUKE:</b>		<b>3571</b>
	<b>UKUPNO ZA 2011-2014</b>	<b>410</b>	<b>7997</b>

**PRILOG 2****LISTA INTERVJUIRANIH OSOBA**

Broj	Ime i prezime državnog službenika/kontakt	Radno mjesto	Institucija/Adresa i mjesto održavanja	Termin održavanja intervjua
SARAJEVO, ponedjeljak, 7. 09. 2015.				
1	Meliha Gigić 061/241-839	Stručni savjetnik za radne odnose i kontakt osoba za obuku i član Radne grupe	Federalno ministarstvo poljoprivrede vodoprivrede i šumarstva, Marka Marulića broj 2, Sarajevo	07.09.2015. U 09,00 h
2	Arijana Strinić 033/ 212 639 061 468 232	Generalni sekretarijat Vlade Federacije BiH	Vlada Federacije BiH, Alipašina broj 41, Sarajevo	07.09.2015. u 11,00 h
3	Samra Ljuca 033/ 251 757 061 491 254	Šef Odsjeka za obuku i usavršavanje	Agencija za državnu službu Federacije BiH, Kulovića 7, Sarajevo	07.09.2015. u 14,00 h
4	Ferid Kulovac 033/ 552 040 061 490 947	Pomoćnik direktora za upravljanje ljudskim resursima Nije prisustvovao	Agencija za državnu službu Federacije BiH, Kulovića 7, Sarajevo	07.09.2015. u 14,00 h
ZENICA i TRAVNIK, utorak, 8. 09. 2015.				
5	Ružica Jukić Ezgeta 061 176 290	Sekretar ministarstva i član Radne grupe za izradu Strategije	Ministarstvo za pravosuđe i upravu ZDK, Kučukovići, broj 2, Zenica	08.09.2015. u 9,30 h
6	Snježana Gučanin 063 326 761	Sekretar ministarstva	Ministarstvo zdravstva i socijalne politike SBK, Stanična, broj 43, Travnik	08.09.2015. u 12,00 h
7	Meliha Teskeredžić 061 751 613	Pomoćnik ministra za upravu I i član Radne grupe za izradu Strategije	Ministarstvo pravosuđa i uprave SBK, Stanična, broj 43, Travnik	08.09.2015. u 13,00 h
TUZLA, ponedjeljak, 14. 09. 2015.				
8	Suada Bajić 035/ 369 421 061 681 795	Stručni savjetnik za vođenje upravnog postupka i pravne poslove u Odsjeku vodoprivrede	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede TK, ulica Rudarska 57, Tuzla	14.09.2015. u 10,00 h
9	Ruzmira Bajrić 035/ 369 379 061 168 865	Pomoćnik ministra za pravosuđe i upravu i član Radne grupe za izradu Strategije	Ministarstvo pravosuđa i uprave TK, ulica Džafer mahala 51, Tuzla	14.09.2015. u 12,00 h

10	Maja H.Jašaragić Suljanović 035/ 307 417; 307 318 061 232 477	Viši stručni suradnik za ljudske resurse	Grad Tuzla, ulica ZAVNOBiH-a broj 11, Tuzla	14.09.2015. u 14,00 h
		Otkazala sastanak		
MOSTAR, utorak, 15. 9. 2015.				
11	Blaženka Prskalo	Stručna savjetnica za prevođenje i kontakt osoba za obuku	Federalno ministarstvo poduzetništva i obrta, Ante Starčevića bb, Mostar	15.9.2015. u 10,00h
12	Jagoda Ribica	Načelnica Odjeljenja za opće-pravne poslove	Federalno ministarstvo trgovine, Ante Starčevića bb	15.9.2015. u 11,00h
13	Radoslav Novak	Pomoćnik ministra i kontakt osoba za obuku	Ministarstvo pravosudja, uprave i lokalne samouprave, Maršala Tita 91/2	15.9.2015. U 12,00h
BIHAĆ, 28-29. 9. 2015.ponedjeljak-utorak (telefonski intervjui)				
14	Mersija Talić 037/ 316 040; f-227 795	Načelnik Odjeljenja za zaštitu okoliša i komunalne djelatnosti	Ministarstvo građenja, prostornog uređenja i zaštite okoline USK, Alije Đerzeleza broj 6, (zgrada Vlade USK), Bihać	28.09.2015. u 9,00 h
		Razgovarale i dogovorile nastavak razgovora poslije 5/10/2015		
15	Arijana Šabić 037/ 316 027; f-227 782	Šef Odsjeka za upravu u upravljanje ljudskim resursima	Ministarstvu pravosuđa i uprave USK, Alije Đerzeleza broj 6, Bihać	29.09.2015. u 11,00 h
16	Jasminka Topić 037/ 316 020 f- 227 801	Sekretar Ureda za zakonodavstvo Vlade USK	Ured za zakonodavstvo Vlade USK, Alije Đerzeleza broj 6 (zgrada Vlade USK), Bihać	28.09.2015. u 13,00 h

Na osnovu člana 19. stav (4) Zakona o Vladi Federacije Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 1/94, 8/95, 58/02, 19/03, 2/06 i 8/06), Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, na \_\_\_\_\_ sjednici, održanoj \_\_\_\_\_ godine, donosi

## ZAKLJUČAK

1. Usvaja se Izvještaj o evaluaciji Strategije za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2011-2015
2. Ovaj zaključak stupa na snagu danom donošenja.

V. broj: \_\_\_\_\_/2015  
Sarajevo, \_\_\_\_\_ godine

**P R E M I J E R**

**Fadil Novalić**