

**AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU FEDERACIJE BIH**

**STRATEGIJA ZA OBUKU I USAVRŠAVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA  
U FEDERACIJI BIH 2011-2015**

**Sarajevo, oktobar 2011. godine**

## SADRŽAJ

<b>SKRAĆENICE</b>	<b>4</b>
<b>1. UVOD</b>	<b>5</b>
<b>2. POSTOJEĆI SISTEM OBUKE I USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U FBiH</b>	<b>7</b>
<b>3. ANALIZA POSTIGNUTIH REZULTATA</b>	<b>13</b>
<b>4. VIZIJA I CILJEVI STRATEGIJE</b>	<b>17</b>
<b>5. PRIORITETNE OBLASTI OBUKE</b>	<b>19</b>
<b>6. FINANSIRANJE OBUKE</b>	<b>23</b>
<b>7. SPROVOĐENJE STRATEGIJE</b>	<b>25</b>
<b>LISTA REFERENCI</b>	<b>29</b>

## SKRAĆENICE

ADS FBiH- Agencija za državnu službu Federacije  
DIFID UK- Ured za međunarodni razvoj Ujedinjenog Kraljevstva  
DEI- Direkcija za evropske integracije  
IOZ- Ispit općeg znanja  
JLS- Jedinice lokalne samopurave  
JLJR- Jedinica/e za upravljanje ljudskim resursima  
EAS- Evropski prostor javne uprave  
EK- Evropska komisija  
FBiH- Federacija Bosne i Hercegovine  
FMP- Federalno ministarstvo pravde  
FJU- Fond za reformu javne uprave  
HRMIS- Informacijski sistem za upravljanje ljudskim resursima  
MLJR- Menadžment ljudskih resursa  
PARCO- Ured koordinatora za reformu javne uprave u BiH  
PCM- Upravljanje projektnim ciklusom  
ReSPA- Regionalna škola za reformu javne uprave  
RJU- Reforma javne uprave  
RDS FBiH- Registar državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine  
Strategija- Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika FBiH 2011-2015  
Strategija 2008-2010- Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika FBiH 2008-2010  
SIGMA- Podrška unapređenju upravljanja i rukovođenja  
SJLS- Strategija za jedinice lokalne samouprave  
ToT- Trening za trenere  
ZDS FBiH- Zakon o državnoj službi u FBiH

## 1. UVOD

Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH 2011-2015 (*u daljem tekstu Strategija*) predstavlja petogodišnji okvir obuke i usavršavanja državnih službenika i analitički se bazira na prvi strateški dokument - *Strategiju za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH 2008-2010. godine*. Osnovni cilj donošenja ovog dokumenta je uspostavljanje harmoniziranog i koordiniranog sistema obuke u skladu sa reformskim procesom javne uprave u BiH i potrebama iskazanim od strane državnih službenika. Pravni osnov za izradu ovog dokumenta predstavlja *Zakon o državnoj službi u Federaciji BiH*<sup>1</sup> te strateški dokument *Strategija reforme javne uprave u BiH i revidirani Akcioni plan 1* kojim se predviđa kontinuirano revidiranje i pripremanje novih srednjoročnih strategija obuke i razvoja državnih službenika u svim organima uprave u FBiH. Za izradu ove strategije u obzir su uzimani i drugi strateški dokumenti iz regiona<sup>2</sup> kao i praktična iskustva zemalja članica Evropske unije u domenu obuke i usavršavanja državnih službenika<sup>3</sup>. Pristup tim dokumentima je bio analitičko-komparativni s posebnim osvrtom na metodologiju njihove izrade. U implementaciji ove strategije, kao i kod realizacije aktivnosti obuke za jedinice lokalne samouprave, Agencija će uzeti u obzir Nacrt Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH i osigurati realizaciju aktivnosti za ovaj nivo vlasti<sup>4</sup>

Strategija je rezultat šestomjesečnog rada Radne grupe Agencije<sup>5</sup>, uz stručnu i finansijsku pomoć Delegacije EK u BiH/SIGMA-e, koja je na nacrt Prve radne verzije dala vrijedne sugestije i komentare za konačnu izradu ovog dokumenta. Svi analitički i statistički podaci koji su uvršteni u sadržaj dokumenta preuzeti su iz RDS FBiH koji vodi i ažurira ADS FBiH<sup>6</sup>. U definiranju prioriteta tema za obuku veliko učešće su imali organi državne službe u FBiH i ovom prilikom im se zahvaljujemo.

---

<sup>1</sup>Članom 50. Zakona propisano je da su državni službenici obavezni da neprestano rade na svom stručnom usavršavanju i obrazovanju, da državni službenik ima pravo i obavezu da učestvuje na savjetovanjima i drugim oblicima obrazovnih aktivnosti, te da o učestvovanju državnih službenika na savjetovanjima i drugim oblicima obrazovnih aktivnosti odlučuje rukovodilac organa državne službe, vodeći pri tome računa o podjednakom učestvovanju svih državnih službenika. Članom 64. Zakona ADS FBiH organizira i realizira stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika zaposlenih u organima državne službe, kao i razvoj državne službe.

<sup>2</sup> Strategija obuke državnih službenika/ca i namještenika u Crnoj Gori (2008-2012), Strategija za razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi (2010-2013), Strategija obuke i razvoja državnih službenika u RS (2007-2010), Principi sistema obuke i razvoja državnih službenika na nivou BiH, Strategy for civil servants training in the Republic of Macedonia 2009-2011.

<sup>3</sup> Civil Servants' Training Strategy as a Precondition for improving the Quality of PA (Lithuania's example), Country Profile of Civil Service Training Systems, SIGMA paper 12

<sup>4</sup> u vrijeme izrade ovog dokumenta SJLS nije bila usvojena od strane Vlade FBiH

<sup>5</sup> Radnu grupu Agencije čini savjetnički tim za obuku i usavršavanje državnih službenika pri ADS FBiH uz konsultaciju vanjskih eksperata SIGMA-e i eksperata Razvojnog programa Ujedinjenih nacija u BiH te Uprave za kadrove CG i Centra za usavršavanje kadrova Republike Srbije

<sup>6</sup> članom 64. ZDS u FBiH ADS FBiH između ostalih vrši i **poslove vođenja RDS**. Međutim, praksa je pokazala da organi državne službe nisu ažurni u dostavljanju podataka, tako da ni podaci ne mogu biti 100% relevantni. Ovaj se problem nastoji riješiti uvođenjem HRMIS-a u svim organima državne službe u FBiH.

U kontekstualnom smislu, Strategijom za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH 2011-2015 definiraju se vremenski okviri za postizanje specifičnih zadatah ciljeva te prioriteta koji su usmjereni ka razvoju održivog i sveobuhvatnog sistema obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH. Strategijom se također utvrđuju principi i sadržina stručnog usavršavanja za sva lica koja imaju status **državnog službenika** prema Zakonu o državnoj službi u FBiH, uz poštivanje Presude Ustavnog suda FBiH od 09.06.2010. godine.<sup>7</sup>

U strukturalnom smislu Strategija je koncipirana po poglavljima na način da definira:

- trenutno funkcionisanje sistema obuke i identificirane probleme,
- kvantitativnu i komparativnu analizu postignutih rezultata
- planove za buduće aktivnosti / prioritetne programe obuke i ciljne grupe
- finansiranje obuke
- sprovođenje strategije

Strategija je osmišljena za period od pet godina i provodit će se putem godišnjih operativnih planova u skladu sa Akcionim planom, koji je njen sastavni dio i koji sadrži opise pojedinih zadatah, nosioce aktivnosti, vremensku dinamiku te izvore sredstava potrebnih za provođenje ciljeva i zadatah.

Imajući u vidu da se neke aktivnosti mogu prolongirati i izvan zadanog vremenskog okvira, dokument će se kontinuirano razvijati u skladu sa operativnim planovima koji se usvajaju od strane Vlade FBiH na godišnjem nivou, a prema procjeni potreba državnih službenika.

Usvajanjem ove strategije, Vlada FBiH se obavezuje da će doprinijeti jačanju sistema obuke državnih službenika u FBiH u cilju realiziranja specifičnih ciljeva koji su u skladu sa evropskom praksom obuke i usavršavanja državnih službenika uz poštivanje principa zakonitosti, transparentnosti i javnosti, odgovornosti, učinkovitosti i ekonomičnosti, profesionalne nepristrasnosti i političke nezavisnosti.

---

<sup>7</sup> Važno je napomenuti da je na izvršavanje planiranih poslova iz nadležnosti Agencije uticala presuda Ustavnog suda Federacije BiH U 27/9 od 20.04.2009. godine, kojom je utvrđeno da odredbe stava 1. člana 1. Zakona o državnoj službi u Federaciji BiH, u dijelu koji se odnosi na kanton, grad i općinu, nisu u saglasnosti sa Ustavom Federacije BiH. Navedena presuda Ustavnog suda, nakon što je objavljena 09.06.2010.godine u Službenim novinama Federacije BiH, postala je konačna i obavezujuća, nakon čega prestaje primjena Zakona o državnoj službi Federacije BiH u odnosu na kantone, grad i općine, osim u slučajevima gdje je donesena Odluka o preuzimanju Zakona

## 2. POSTOJEĆI SISTEM OBUKE I USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U FBiH

### 2.1 Analiza pravnog okvira

Zakon o državnoj službi u FBiH utvrđuje načela profesionalne državne službe i osigurava pravni okvir za stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine. *Državni službenici su dužni da neprestano rade na svom stručnom obrazovanju i usavršavanju. Također, imaju prava i obavezu da učestvuju na savjetovanjima i drugim oblicima aktivnosti, o čemu odlučuje rukovodilac organa državne službe, vodeći pri tome računa o podjednakom tretmanu svih državnih službenika.*

Postojeći sistem upravljanja i stručnog razvoja ljudskih potencijala obuhvata planiranje zapošljavanja, provođenje postupka zapošljavanja, ocjenjivanje rada državnih službenika, nagrađivanje i kontinuirano stručno obrazovanje i usavršavanje. Razvoj ljudskih potencijala je unapređivanje državnih službenika i primjena njihovog stručnog znanja u cilju poboljšanja radne uspješnosti.

Postojeći pravni okvir povezoao je obuku kao funkciju upravljanja ljudskim potencijalima sa drugim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima kao što su: ocjenjivanje državnih službenika, razvoj karijere, unapređenje znanja i vještina i pripremanja za nove izazove u provođenju reforme javne uprave.

Međutim, nakon objavljivanja Presude Ustavnog suda FBiH U-27/09 od 09.06.2010. godine, odredbe člana 50. Zakona o državnoj službi u FBiH odnose se na državne službenike zaposlene u federalnim organima uprave te kantonalnim i lokalnim organima uprave u kantonima koji **su donijeli odluku da se ovaj zakon primjenjuje na njihovom području.**<sup>8</sup>

Da bi se uspostavio efikasniji sistem stručnog usavršavanja državnih službenika neophodno je izmijeniti postojeće propise, ali i donijeti neke nove. Kada se govori o izmjenama postojećih propisa tu se prije svega misli na uvođenje *obaveze za državne službenike* da u toku kalendarske godine pohađaju i završe odgovarajuće obuke neophodne za njihovo stručno obrazovanje i usavršavanje.

Da bi se obezbijedio kvalitet programa stručnog usavršavanja, neophodno je, također, donijeti propise kojima bi se unaprijedio sistem selekcije državnih službenika za učešće na obukama, te način izbora predavača za pružanje usluga u oblasti edukacije državnih službenika. Sistem evaluacije obuke bi također trebao biti unaprijeđen i propisom regulisan.

---

<sup>8</sup> Važno je napomenuti da je pripremljen nacrt Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, koja predviđa značajnu ulogu ADS FBiH u sistemu obuke i usavršavanja za ovu ciljnu grupu, a u saradnji sa Federalnim ministarstvom pravde i Savezom općina i gradova FBiH.

## 2.2 Ključni akteri u realiziranju stručnog usavršavanja državnih službenika u FBiH

Trenutni sistem planiranja i realizacije obuke i usavršavanja državnih službenika zavisi od ključnih aktera:

- **Vlada FBiH** usvaja godišnje planove i izvještaje kao i strateške dokumente o obuci i usavršavanju državnih službenika u FBiH i odobrava godišnja finansijska sredstva za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH
- **Agencija za državnu službu FBiH**, u skladu sa Zakonom o državnoj službi u FBiH, između ostalih, vrši poslove organiziranja i realiziranja stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika zaposlenih u organima državne službe, kao i razvoj državne službe te inicira izmjene propisa vezane za oblast obuke i usavršavanja državnih službenika
- **Organi državne službe u FBiH** čiji rukovodioci odlučuju o učestvovanju državnih službenika na savjetovanjima i drugim oblicima obrazovnih aktivnosti
- **Državni službenici** koji su obavezni da neprestano rade na svom stručnom obrazovanju i usavršavanju, učestvuju na obukama i stečena znanja primjenjuju na radnom mjestu
- **Međunarodne organizacije** u BiH koje pružaju stručnu i finansijsku pomoć u oblasti edukacije državnih službenika
- **PAR fond**<sup>9</sup> Fond za reformu javne uprave predstavlja sredstva koja je zajednica donatora namijenila provođenju reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini. Fond je namijenjen finansiranju isključivo konkretnih mjera Akcionog plana 1 reforme javne uprave u BiH.
- **Pružaoци usluga obuka** koji su se u dosadašnjoj praksi birali putem procedura javnih nabavki.
- **ReSPA**- Regionalna škola za reformu javne uprave osnovana uz finansijsku u stručnu pomoć EK u cilju organizovanja edukacija i jačanja regionalne saradnje i razmjene iskustava u oblasti reforme javne uprave za zemlje Zapadnog Balkana.

---

<sup>9</sup> Memorandum o uspostavi Fonda za reformu javne uprave potpisali su u Sarajevu 12.07.2007. godine premijeri Bosne i Hercegovine, Federacije BiH, Republike Srpske, gradonačelnik Brčko distrikta, ministar finansija BiH, ambasadori zemalja donatora Velike Britanije, Holandije i Švedske, te šef delegacije Europske komisije u BiH. Ovim su ispunjeni i formalni preduslovi za ulaganje 4,5 miliona eura donatorskih sredstava za finansiranje projekata reforme javne uprave u trogodišnjem periodu.

## 2.3 Programi usavršavanja

Od osnivanja ADS FBiH 2005. godine programi stručnog usavršavanja državnih službenika organizuju se i realiziraju kao **opći i stručni** programi usavršavanja.

*Opći programi usavršavanja* obuhvataju:

- obuke za novouposlene državne službenike namijenjene državnim službenicima koji su po prvi put upošljavaju u organu državne službe
- kontinuirano stručno usavršavanje koje je namijenjeno svim državnim službenicima sa u organima uprave u FBiH. U grupu programa kontinuiranog stručnog usavršavanja svrstavaju se programi koji se odnose na usavršavanje koje je neophodno za bolje i efikasnije obavljanje radnih zadataka na radnom mjestu (strani jezici, informacione tehnologije, vještine prezentacije, etički kodeks, komunikacija i upravljanje vremenom, evropske integracije, evropski prostor javne uprave i sl.)
- *Stručni programi usavršavanja* obuhvataju sve programe obuke koje se organizuju za određene grupe državnih službenika koji rade na istim ili sličnim poslovima u cilju sticanja praktičnih znanja, a vezano za opis radnog mjesta (primjena i harmonizacija zakona iz različitih oblasti, stručni programi obuke iz evropskih integracija i informacionih tehnologija, obuke za osposobljavanje predavača (ToT) i sl.).

U dosadašnjoj organizaciji obuka obuhvaćene su bile sljedeće tematske cjeline:

*Razvoj personalnih vještina*

*Pravni poslovi*

*Upravljanje i menadžment*

*Evropske integracije*

*Budžet i finansiranje*

*Tehnologija i informacije*



Spomenuti programi stručnog usavršavanja državnih službenika izvode se u vidu jednodnevnih ili dvodnevnih seminara ili radionica. Programi stručnog usavršavanja koji traju duže od dva dana uglavnom su finansirani od strane međunarodnih organizacija, a u formi su studijskih putovanja, konferencija, mjesečnih/višemjesečnih kurseva, radionica i sl. Planovi programa i usavršavana realiziraju se u skladu sa budžetskim sredstvima. Međutim, ADS FBiH još **uvijek nema izrađenog programa edukacije** koji je usklađen sa potrebama, odnosno opisom radnih mjesta državnih službenika u organima državne službe u FBiH. Za eliminiranje ovog problema neophodno je da rukovodioci organa državne službe shvate značaj obuke i usavršavanja državnih službenika i svrhu sprovođenja potrebe za obukom.

## 2.4 Najbolje prakse, identificirani problemi i neophodne mjere za unapređenje sistema obuke

U dole donjoj matrici precizirane su najbolje prakse i identificirani problemi u funkcionisanju sistema obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH koji se sastoji od šest koraka:

	Ključni akteri /odgovorna lica	Identificirane najbolje prakse	Identificirani problemi	Neophodne mjere
1. Identificiranje potreba za obukom i usavršavanjem	-ADS FBiH -Organi državne službe/državni službenici	-TNA analiza koristi se za procjenu potrebe za obukom jednom godišnje -potrebe za obukom identifikuju se putem evaluacijskih listova nakon svake održane obuke i iste se analiziraju kvartalno, i registruju se u RDS FBiH koji ažurira i vodi ADS FBiH	-neblagovremeno ispunjavanje upitnika -upitnici se ne distribuiraju svim državnim službenicima -nedostatak koordinacije i kontakt osobe za provođenje TNA u organima uprave	- nepohodno obaviti jednom godišnje TNA intervju sa rukovodećim državnim službenicima - uvesti praksu organiziranja fokus-grupa u cilju utvrđivanja specifičnih potreba za obukom -grupi stručnih savjetnika za obuku i usavršavanje državnih službenika pri ADS FBiH neophodan je trening na temu TNA analize -zatražiti stručnu pomoć eksperata u primjeni TNA analize -izraditi Priručnik za procedbu TNA analize uz pomoć stranih eksperata
	-ADS FBiH -organi državne službe -Vlada FBiH -ReSPA	-ADS FBiH godišnje priprema plan i program usavršavanja državnih službenika i isti upućuje Vladi FBiH na usvajanje	-nije uspostavljena efikasna koordinacija između ADS FBiH i organa državne službe u FBiH -neusvojena zakonska rješenja o	-inicirati <b>zakonska rješenja</b> o formiranju JLJR pri organima državne službe u FBiH -uspostaviti bolju koordinaciju sa

<p style="text-align: center;"><b>2.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Priprema planova i programa obuke</b></p>		<p>-plan i program usaglašen sa prioritnim programima obuke definiranim od strane rukovodećih i ostalih državnih službenika</p> <p>-plan i program kreiran u skladu sa potrebama koje su definisane strateškim dokumentima za pristup EU</p>	<p>obaveznom osnivanju JLJR u organima državne službe u FBiH</p> <p>-rukovodeći državni službenici ne pridaju važnost analizi radnih mjesta koja predstavlja osnov za donošenje godišnjih planova i programa za obuku i usavršavanje</p> <p>-nedovoljna ljudska i finansijska sredstva pri ADS FBiH</p>	<p>međunarodnim organizacijama u cilju realizacije planova i programa obuke</p> <p>-inicirati <b>zakonska rješenja</b> da organi državne službe <b>donose</b> planove i programe obrazovanja i iste koordiniraju sa ADS FBiH</p>
<p style="text-align: center;"><b>3.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Finansiranje</b></p>	<p>-domaći izvor finansiranja (Budžet FBiH)<sup>10</sup></p> <p>-strani izvor finansiranja (međunarodne organizacije /partneri)<sup>11</sup></p> <p>-FJU</p>	<p>-alociranim sredstvima od strane Vlade FBiH i međunarodnih organizacija do kraja 2010. godine je obučeno 10.108 polaznika obuke</p>	<p>- <b>ADS FBiH ima ograničen kapacitet finansijskih i ljudskih resursa</b> i to najviše utiče <b>na kvalitet i kvanitet organizovanih obuka</b><sup>12</sup></p>	<p>-Ojačati finansijski kapacitet ADS FBiH za potrebe obuke i usavršavanja državnih službenika (uključujući različite modalitete sufinansiranja obuke).</p> <p>-Organi državne službe trebaju predvidjeti određena finansijska sredstva za obuku i usavršavanje državnih službenika.</p> <p>-u skladu sa potrebama državnih službenika za stručnim usavršavanjem neophodno je obezbijediti dodatna sredstva apliciranjem projektnih ideja prema PARCO-u i drugim međunarodnim organizacijama</p>
	<p>-stručni savjetnici za obuku i usavršavanje ADS FBiH</p> <p>-izvođači obuke</p> <p>-učesnici obuke/državni službenici</p> <p>-Respa</p>	<p>- stručni savjetnici za obuku i usavršavanje ADS FBiH su uz pomoć DiFID-a stručno osposobljeni za izvođenje obuka opće tematike čime se postiže efekat</p>	<p>- izvođači obuke biraju se putem procedura javnih nabavki, primjenom <b>Zakona o javnim nabavkama u BiH</b>, što direktno utiče na <b>kvalitet</b> izvođenja obuke</p>	<p>- inicirati <b>nova</b> zakonska rješenja za provođenje postupka odabira izvođača obuke</p> <p>-inicirati <b>nova rješenja</b> za jačanje domaćeg tržišta obuke (uključujući</p>

<sup>10</sup> Godišnji Budžet Vlade FBiH alocirani za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH (izraženo u konvertabilnim markama): 2005. godina -70.000 KM; 2006. godina -75.000 KM; 2007. godina -120.000KM; 2008. godina -100.000 KM; 2009. godina - 8.500 KM; 2010. godina – 157.000 KM.

<sup>11</sup> ADS FBiH posjeduje djelomične podatke o finansijskom udjelu međunarodnih organizacija za realizaciju obuke i usavršavanja

<sup>12</sup> "Resursi za provedbu reforme javne uprave na nivou entiteta i kantona su nedovoljni, izuzev u Brčko distriktu. Pored toga, ograničena je sposobnost državnog ureda da utiče na ovaj proces. Politička volja i povećanje resursa su od ključnog značaja za budući uspjeh reforme javne uprave", Izvještaj EK o napretku BiH u domenu reforme javne uprave za 2010. godinu,

<p>4. Realizacija obuke</p>		<p>ekonomičnosti -učesnici obuke/državni službenici stiču neophodna znanja i vještine za efikasno obavljanje radnih zadataka -državni službenici stiču neposredna specijalistička znanja u organizaciji ReSPA-e</p>	<p>-rukovodeći državni službenici nasumice upućuju državne službenike na obuku i usavršavanje, bez analize da li je ta obuka zaista potreba državnom službeniku ili ne -rukovodeći državni službenici organa državne službe (posebno kantonalnih i općinskih) u FBiH ne podržavaju u potpunosti reformu javne uprave, a time ni sistem obuke i usavršavanja državnih službenika u organizaciji ADS FBiH<sup>13</sup> -demotiviranost državnih službenika da prisustvuju na obukama</p>	<p>modalitete za angažovanje državnih službenika kao izvođača obuke koji posjeduju određena specifična znanja) -inicirati <b>nova</b> zakonska rješenja za proces selekcije državnih službenika za pohađanje obuke državnih službenika u skladu sa opisom radnog mjesta -inicirati <b>nova</b> zakonska rješenja za uvođenje <b>obaveze</b> državnih službenika na redovno prisustvo obukama</p>
<p>5. Evaluacija programa obuke</p>	<p>- ADS FBiH - polaznici obuke</p>	<p>-državni službenici nakon svake odslušane obuke ocjenjuju cjelokupan program edukacije -evaluacijski listići se registruju u RDS FBiH - ADS FBiH ima jasne pokazatelje o kvalitetu održane obuke</p>	<p>-u organima državne službe u FBiH nije uspostavljen sistem <b>procjene radnog učinka</b> državnih službenika nakon odslušane obuke -nije uspostavljen jedinstven sistem evaluacije obuke u BiH -nepostojanje sveobuhvatne evidencije o obukama pri organima uprave</p>	<p>-inicirati <b>nova rješenja</b> za uspostavljanje sistema evaluacije obuke -inicirati <b>nova rješenja</b> o uvođenju odredbi o povezivanju stručnog usavršavanja i radnog učinka</p>
<p>6. Izveštaji o završenim obukama</p>	<p>-ADS FBiH -izvođači obuka</p>	<p>-mjerljivi rezultati održanih obuka pokazatelji su uspješne/neuspješne obuke -izveštaji mjesečno ažurirani na web stranici ADS FBiH</p>	<p>-u izvještajima se ne nude podaci o analizi rezultata postignutih u skladu sa Akcionim planom i ciljevima postavljenim u SDS FBiH 2008-2010</p>	<p>-inicirati <b>nova rješenja</b> za mjerenje rezultata napretka sprovođenja Strategije</p>

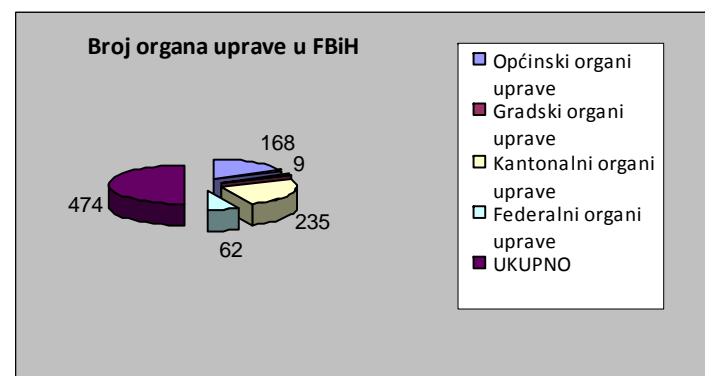
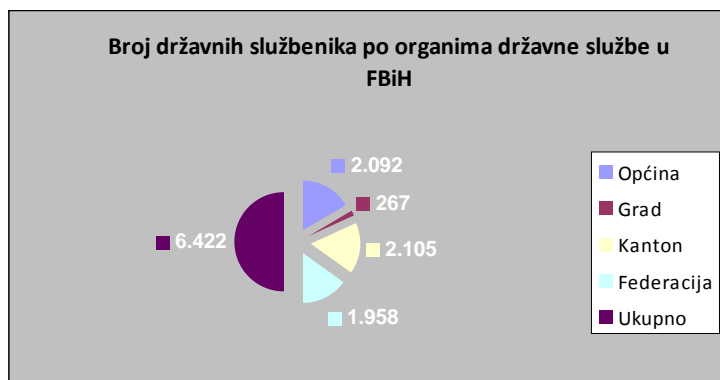
<sup>13</sup> "U Federaciji je bilo pokušaja da se politizira državna služba. Odluka Ustavnog suda Federacije je otvorila vrata uspostavljanju odvojenih državnih službi u kantonima". Sigma PAR Assessment Paper, 2010, <http://www.sigmaweb.org/dataoced/28/61/46401690.pdf>

### 3. ANALIZA POSTIGNUTIH REZULTATA

#### 3.1 Analiza organizovanih obuka u organizaciji ADS FBiH i međunarodnih organizacija

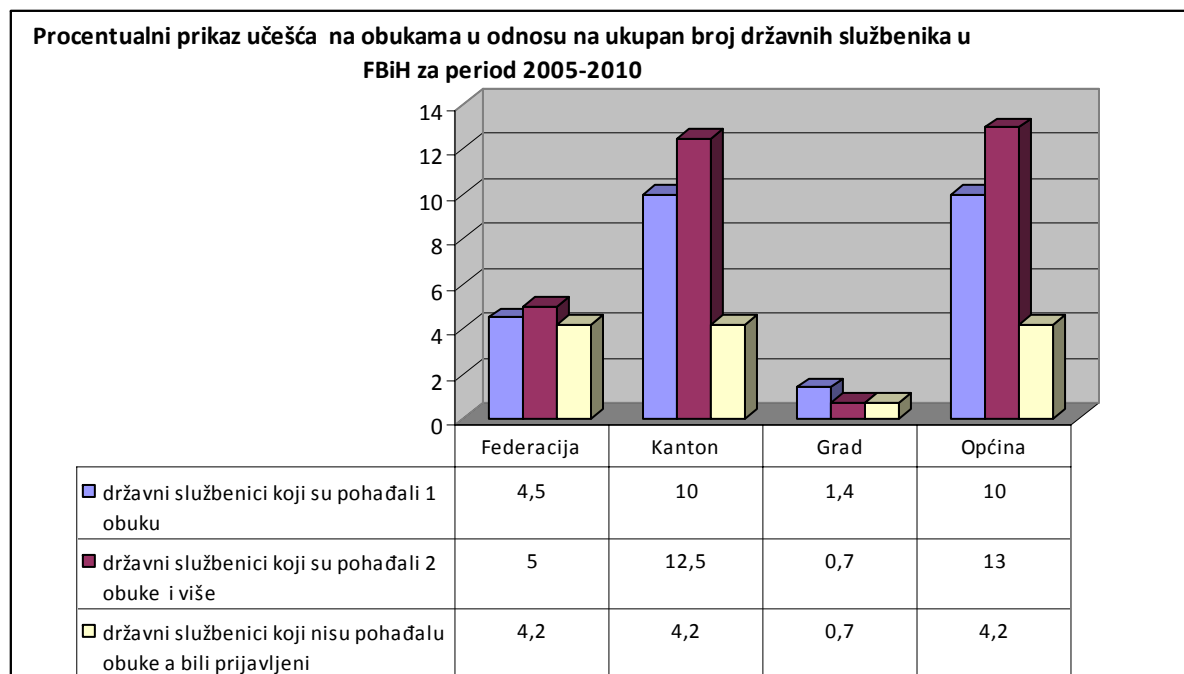
Za analizu postignutih rezultata u organizovanju obuke i usavršavanja državnih službenika koristit će se **kvantitativni i kompartivni pristup**. Kao osnova za izradu ovih analiza poslužili su podaci iz RDS FBiH i izvještaji o realiziranim obukama u prethodnom periodu. Za analizu postignutih rezultata najprije se krenulo od broja organa i državnih službenika koji su registrirani u RDS FBiH:

Ponuđeni grafikoni pokazuju da je u **474** organa državne službe u Federaciji BiH ukupno zaposleno **6.422** državna službenika.<sup>14</sup> U **općinskim** organima uprave zaposlen je **najveći** broj državnih službenika, a u **gradskim** organima uprave **najmanji** broj državnih službenika.



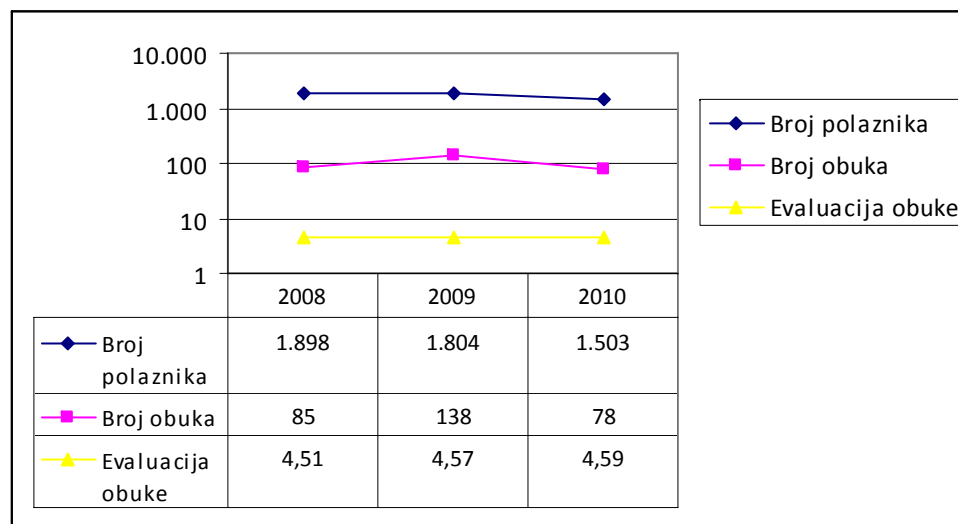
<sup>14</sup> podaci sa 31.12.2010.

U periodu od 2005-2010. godine Agencija je u saradnji sa međunarodnim organizacijama organizovala **483** obuke za **3.623 državna službenika (52% od ukupnog broja državnih službenika)** odnosno za **10.271** polaznika obuke<sup>15</sup>. Od ovog ukupnog broja **164** edukacije su organizovane od strane **međunarodnih organizacija**, **170** od strane vlastitog kadra ADS FBiH i **149** iz budžeta FBiH. Realiziranim obukama obuhvaćeno je **4.111** polaznika općinskog nivoa, **232** polaznika gradskog nivoa, **4.042** polaznika kantonalnog nivoa i **1.886** polaznika federalnog nivoa. Uočena disproporcija u broju polaznika obuke rezultat je **neadekvatnog pristupa u selekciji polaznika obuke**. ADS FBiH će, u koordinaciji sa organima državne službe, uticati na unapređenje ovog pristupa, uvođenjem propisanih kriterija da se učešće na obukama vezuje sa opisom radnog mjesta. U donjem grafikonu dat je procentualni podatak o učešću na obukama.



<sup>15</sup> šta znači u prosjeku je jedan državni službenik pohađao dvije i više obuka

Analizom podataka iz RDS FBiH uočeno je da je na obukama prisustvovalo **najveći** broj polaznika između **41-50 godina starosti** (4.555 polaznika) a **najmanji** broj polaznika **između 60 i više godina starosti** (160 polaznika). Komparativnom analizom podataka iz RDS FBiH za 2008.; 2009. i 2010. godinu zaključuje se da je intezitet obuka u porastu, a da je broj polaznika u blagom opadanju, mada evaluacijski izvještaji pokazuju da je u prosjeku cjelokupan program edukacije ocijenjen ocjenom **4,50** u rasponu od 1,0-5,0. Razlog opadanja zainteresiranosti je demotiviranost državnih službenika da prisustvuje obukama zbog disharmoniziranog postojećeg sistema uprave i Presude Ustavnog suda FBiH.



Za kompartivni pristup postignutih rezultata uzeta je u obzir i Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika FBiH 2008-2010, (u daljem tekstu *Strategija 2008-2010*) odnosno ciljevi definirani u Odjeljku 4. *Osnovni ciljevi koji se trebaju postići*. **Neuvođenje mehanizma**<sup>16</sup> za procjenu postignutih rezultata kao i promjena koje su se desile za vrijeme njene primjene **predstavljaju** prepreku za sprovođenje ove analize te stoga zaključujemo:

<sup>16</sup> ovom strategijom nisu predviđeni mehanizmi za procjenu postignutih rezultata. Akcionim planom je predviđeno sastavljanje šestomjesečnih izvještaja o procjeni uspješnosti. Izvještaji su sačinjeni deskriptivno, bez analitičkog pristupa.

<b>Zaključci komparativne analize podataka Strategije 2008-2010</b>	
<b>Ciljevi Strategije 2008-2010</b>	-Opći cilj Strategije 2008-2010 ima dugoročan karakter i nije mjerljiv. -Ostali ciljevi su postavljeni deskriptivno, nerealno i na suviše apstraktan način jer nemaju SMART funkciju
<b>Akcionni plan/aktivnosti Strategije 2008-2010</b>	- Akcionni plan je preambiciozno sačinjen, uzimajući u obzir stanje u BiH te finansijske i ljudske kapacitete ADS FBiH - Akcionim planom nisu precizirani nosioci aktivnosti, niti indikatori o mjerljivosti rezultata
<b>Poteškoće u izvođenju aktivnosti Akcionog plana Strategije 2008-2010</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presuda Ustavnog suda FBiH u velikoj je mjeri uticala na izvođenje aktivnosti obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH i time je i broj službenika koji pohađa obuku u opadanju</li> <li>2. U navedenom periodu nisu usvojena zakonska rješenja o uvođenju JLJR u organima državne službe</li> <li>3. Nisu regulisani standardi za procjenu kvalitete izvedene obuke</li> <li>4. U navedenom periodu nisu usvojena zakonska rješenja o uvođenju obaveze stručnog usavršavanja državnih službenika</li> <li>5. Sistem procjene radnog učinka nakon organizovane obuke nije propisom regulisan</li> <li>6. Rukovodioci organa državne službe nasumice upućuju državne službenike na obuke ne vodeći računa o stvarnim potrebama obuke za radna mjesta koja su propisana Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji</li> <li>7. Nedovoljna finansijska sredstva za visokokvalitetne usluge obuke</li> <li>8. Nezainterosovanost državnih službenika da pohađa obuke (propisima nije regulirano obavezno pohađanje obuke).<sup>17</sup></li> </ol>
<b>Naučene lekcije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodološki pristup izrade Strategije treba biti konzistentan, relevantan, realističan i vremenski definiran odnosno usklađen sa pravnim okvirom i strateškim dokumentima</li> <li>- U planovima i programima obuke ubuduće će se veća pažnja posvetiti organizovanju obuke iz oblasti EI (EAS, PCM, osnovi EI, Evropsko pravo, harmonizacija zakonodavstva, i sl.)</li> <li>- Okvir za kvalitet obuke će biti standardizovan i usklađen sa državnim nivoom</li> <li>- ADS FBiH će ubuduće predlagati projektne ideje prema EK vezane za jačanje kapaciteta ljudskih potencijala organa državne službe u FBiH</li> </ul>

<sup>17</sup> Postoji značajan broj državnih službenika koji još uvijek ne shvata važnost profesionalne/stručne edukacije i ne pokazuje interes za uključivanje u sistem organizirane obuke.

## 4. VIZIJA I CILJEVI STRATEGIJE

Profesionalnoj i stabilnoj državnoj službi potreban je jedinstven sistem kontinuirane obuke koji će državnim službenicima pomoći da unaprijede svoje znanje, a sve u skladu sa zahtjevima i potrebama radnog mjesta.

### 4.1 Osnovni principi

Principi u bitnoj mjeri opredjeljuju ciljeve strategije obuke, odnosno način na koji gradimo sistem obuke. U cilju dosljednog pristupa srednjoročnom i dugoročnom razvoju sistema obuke državnih službenika, Strategija će se bazirati na sljedećim *principima*:

#### ***Potrebe i prioriteti***

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

#### ***Standardi i evaluacija obuke***

2. 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
3. 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



**4.2 Vizija Strategije** za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH 2011-2015 bazira se na principima Strategije za reformu javne uprave u BiH:

***"Razviti profesionalnu i stabilnu javnu službu koju poštuju i koja je u stanju pružati učinkovite usluge i vladama i građanima".***

**4.3 Opći cilj Strategije :**

**"Razviti održiv, stabilan i sveobuhvatan sistem obuke i usavršavanja državnih službenika, koji će zadovoljiti potrebe organa državne službe i državnih službenika kao pojedinaca."**

Postavljeni opći cilj Strategije i sistema obuke ima dugoročan karakter. Kako bi se omogućilo njegovo provođenje, neophodno ga je razraditi u vidu *strateških ciljeva* koji predstavljaju glavne pravce djelovanja ka ostvarivanju Strategije i podrazumijeva uvažavanje osnovnog SMART pravila da ti ciljevi trebaju biti: konkretni, mjerljivi, adekvatni, izvodivi i vremenski određeni.

- SC1** Inicirana nova zakonska rješenja u oblasti obuke i usavršavanja državnih službenika, *do kraja 2012.*
- SC2** Uspostavljene Jedinice za ljudske potencijale u organima državne službe u FBiH, *do kraja 2012.*
- SC3** Unaprijeđen sistem obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH, *do kraja 2014.*
- SC4** Programi obuke realizirani u skladu sa planovima obuke i strateškim dokumentima za RJU, *kontinuirano do kraja 2015.*

## 5. PRIORITETNE OBLASTI OBUKE

### 5.1 Procjena prioriteta programa obuke

U cilju određivanja **prioriteta** za obukom i usavršavanjem ADS FBiH je sprovedla procjenu potreba za obukom u formi upitnika koji su distribuirani u mjesecu maju 2011. organima uprave u FBiH. Upitnik je strukturiran na način da se definiraju potrebe državnih službenika za obukom i usavršavanjem u **cilju efikasnijeg obavljanja radnih zadataka i praćenja procesa RJU u FBiH**

Ovom analizom je obuhvaćeno **1.132** državna službenika iz **88** federalnih, kantonalnih, općinskih i gradskih organa uprave, čime je dobiven jedan presjek stanja i potreba, koji nam može poslužiti kao orijentir za iniciranje određenih promjena. Podatke koje smo dobili ovim putem treba tumačiti kao građu za kreiranje smjernica u budućem realiziranju programa obuke za rukovodeće i ostale državne službenike.

S obzirom na široki dijapazon tema koje državni službenici smatraju neophodnim za bolje obavljanje radnih zadataka, u dole prikazanoj matrici podijelili smo ih na tematske cjeline općih i stručnih programa usavršavanja.

## Pregled prioritetnih općih tema za obuku

Teme obuke		Ciljne grupe	Rukovodeći državni službenici i inspektori <sup>18</sup>	Ostali državni službenici <sup>19</sup>	Predviđen broj državnih službenika <sup>20</sup>	Trajanje obuke
1) Državna uprava	Borba protiv korupcije		P <sup>21</sup>	P	200	jedan dan
	Etički kodeks za novouposlene državne službenike			P	100	jedan dan
	Evropski prostor javne uprave i načela moderne javne uprave		P	P	150	jedan dan
	Elektronska uprava-osnovne informacije			P	150	jedan dan
	Mobing na radnom mjestu			P	60	jedan dan
2) Razvoj personalnih vještina	Strani jezici		VP <sup>22</sup>	VP	300	tri mjeseca
	Osnovi evropskih integracija		VP	VP	200	jedan dan
	ECDL		P	VP	300	tri mjeseca
	Vještine prezentacije i govorničke vještine			P	400	jedan dan
	Vođenje sastanaka i vještine pregovaranja		P	P	60	jedan dan
	Razvijanje vještina pisanja i komunikacije			P	80	jedan dan
	Tim i timski rad			P	100	jedan dan

<sup>18</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>19</sup> šef unutrašnje organizacijske jedinice, inspektori, stručni savjetnik, viši stručni saradnik, stručni saradnik

<sup>20</sup> Broj službenika može varirati u ovisnosti o raspoloživim budžetskim sredstvima

<sup>21</sup> Prioritet

<sup>22</sup> VP-Visoki prioritet

## Pregled prioriternih stručnih tema za obuku

Teme obuke	Ciljne grupe	Rukovodeći državni službenici i inspektori	Ostali državni službenici	Predviđen broj državnih službenika <sup>23</sup>	Trajanje obuke
1) Praktična primjena zakona i podzakonskih akata iz različitih oblasti	Uredba o disciplinskom postupku	P	P	60	dva dana
	Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji	P		40	jedan dan
	Pravilnik o ocjenjivanju rada državnih službenika	P	P	200	jedan dan
	Zakon o upravnom postupku i upravnom sporu		P	150	jedan dan
	Zakon o inspekcijama	P		20	dva dana
	Zakon o prostornom uređenju i građenju		P	20	dva dana
	Zakon o državnim službenicima i namještenicima	P	P	150	dva dana
	Zakon o ravnopravnosti spolova		P	60	dva dana
	Zakon o slobodi pristupa informacijama		P	60	jedan dan
2) Izrada nacрта i propisa	Jedinstvena pravila izrade nacрта i propisa		P	60	dva dana
	Analiza propisa		P	60	jedan dan
3) Budžet i finansije	Zakon o budžetima	P	P	60	dva dana
	Zakon o javnim nabavkama	P	P	60	dva dana
	Trezorsko poslovanje	P	P	60	dva dana
	Programsko bužetiranje	P	P	60	dva dana
	Računovodstvo javnog sektora		P	60	dva dana

<sup>23</sup> Broj službenika za jednu godinu koji varira u zavisnosti od budžetskih i donatorskih sredstava

4) Evropske integracije	Upravljanje projektnim ciklusom	VP	VP	60	tri dana
	Evropske integracije i prevođenje		MP <sup>24</sup>	20	tri dana
	Pretraživanje i pronalaženje dokumentacije Europske unije		P	20	jedan dan
	Transponovanje EU zakonodavstva u bosanskohercegovački pravni sistem		VP	60	tri sedmice
	Programi zajednice		P	60	dva dana
	Fondovi EU			60	tri dana
	EU regionalizam i integracije			60	dva dana
5) Ljudski potencijali	Upravljanje ljudskim potencijalima-liderske vještine	VP		30	jedan dan
	Strateško planiranje i odlučivanje	VP		30	jedan dan
	Planiranje obuke i usavršavanja	VP	VP	150	jedan dan
	Analiza i opis radnog mjesta			150	jedan dan
	HRMIS	VP		150	jedan dan
	Trening za trenere		P	20	pet dana
	Praćenje učinka rada državnih službenika nakon odslušane obuke	VP		60	dva dana

<sup>24</sup> MP-manji proritet

## 6. FINANSIRANJE OBUKE

Obuka se najvećim dijelom finansira iz budžeta Federacije BiH u iznosu koji se dodjeljuje Agenciji u cilju održavanja obuka za državne službenike. Agencija ima ograničen godišnji budžet koji nije dovoljan za realizaciju iskazanih potreba u aktuelnom procesu reforme javne uprave u Federaciji. Značajno učešće za realizaciju obuka imaju međunarodne organizacije i vlastiti kadar koji doprinosi unapređenju stanja u ovoj oblasti. Međutim, kako zahtjevi reforme nadmašuju sredstva sa kojima raspolaže Agencija, neophodno je u budućim aktivnostima osigurati dostatan i stabilan izvor finansiranja obuke. Učešće međunarodnih organizacija i FJU od velikog je značaja za sve reformske aktivnosti.

U donjoj tabeli prikazana su sredstva koja su ADS FBiH dodijeljena za realizaciju obuke i usavršavanja za period od 2005-2010. Međutim, ADS FBiH nema ažuriranih podataka o finansijskom učešću donatora što predstavlja problem u prikazu stvarnog finansijskog utroška za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH za period od 2005-2010. godine.

GODINA	BUDŽET FBiH (izraženo u konvertabilnim markama)	MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE
2005.	70.000	Nema tačnih podataka
2006.	75.000	Nema tačnih podataka
2007.	120.000	Nema tačnih podataka
2008.	100.000	Nema tačnih podataka
2009.	8.500	Nema tačnih podataka
2010.	157.000	Nema tačnih podataka

## Matrica: Orijentacioni finansijski okvir implementiranja Strategije

GODINA	STAVKA	IZVOR SREDSTAVA	UKUPNO ZA GODINU (KM)	UKUPNO ZA GODINU PREMA IZVORIMA SREDSTAVA
2011.	Priprema i izvođenje obuke (opće i stručne) za cca 1.800 državnih službenika	ADS FBiH	120.000	ADS FBiH=124.500 Donatori=512.000
	Izrada certifikata	ADS FBiH	500	
	Osvježanje i zakup prostorija po odjeljenjima	ADS FBiH	4.000	
	Obuke u organizaciji međunarodnih organizacija, uključujući i FJU <sup>25</sup>	Donatori	500.000	
	Stručna pomoć pri izradi Strategije za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH i štampanje	Donatori/EK	12.000	
2012.	Priprema i izvođenje obuke (opće i stručne) za cca 2.200 državnih službenika	ADS FBiH	200.000	ADS FBiH=204.500 Donatori= 462.000
	Izrada certifikata	ADS FBiH	500	
	Osvježanje i zakup prostorija po odjeljenjima	ADS FBiH	4.000	
	Izrada i štampanje Priručnika za procjenu potrebe za obukom za državne službenike u FBiH <sup>26</sup>	Donatori	12.000	
	Obuke u organizaciji međunarodnih organizacija, uključujući i FJU	Donatori	450.000	
2013.	Priprema i izvođenje obuke (opće i stručne) za cca 2.000 državnih službenika	ADS FBiH	130.000	ADS FBiH=134.500 Donatori=357.000
	Izrada certifikata	ADS FBiH	500	
	Osvježanje i zakup prostorija po odjeljenjima	ADS FBiH	4.000	
	Stručna pomoć pri uvođenju mehanizama kontrole kvalitete razrađene obuke	Donatori	7.000	
	Obuke u organizaciji međunarodnih organizacija, uključujući i FJU	Donatori	350.000	
2014.	Priprema i izvođenje obuke (opće i stručne) za cca 2.000 državnih službenika	ADS FBiH	140.000	ADS FBiH=144.500 Donatori=310.000
	Izrada certifikata	ADS FBiH	500	
	Osvježanje i zakup prostorija po odjeljenjima	ADS FBiH	4.000	
	Obuke u organizaciji međunarodnih organizacija, uključujući i FJU	Donatori	300.000	
	Stručna pomoć pri uvođenju monitoring sistema za proces sprovođenja Strategija i akcionih planova	Donatori	10.000	
2015.	Priprema i izvođenje obuke (opće i stručne) za cca 2.000 državnih službenika	ADS FBiH	140.000	ADS FBiH=144.500 Donatori=300.000
	Izrada certifikata	ADS FBiH	500	
	Osvježanje i zakup prostorija po odjeljenjima	ADS FBiH	4.000	
	Obuke u organizaciji međunarodnih organizacija, uključujući i FJU	Donatori	300.000	

<sup>25</sup> Iz FJU je za 2011. godinu omogućeno pohađanje ECDL-a za 750 državnih službenika i obuke "Harmonizacija zakonodavstva za 104 državna službenika" te obuke "Upravljanje učinkom u organima državne službe u FBiH " za 180

<sup>26</sup> ovaj iznos podrazumijeva stručnu pomoć eksperata, pripremu i štampanje Priručnika (100 kom)

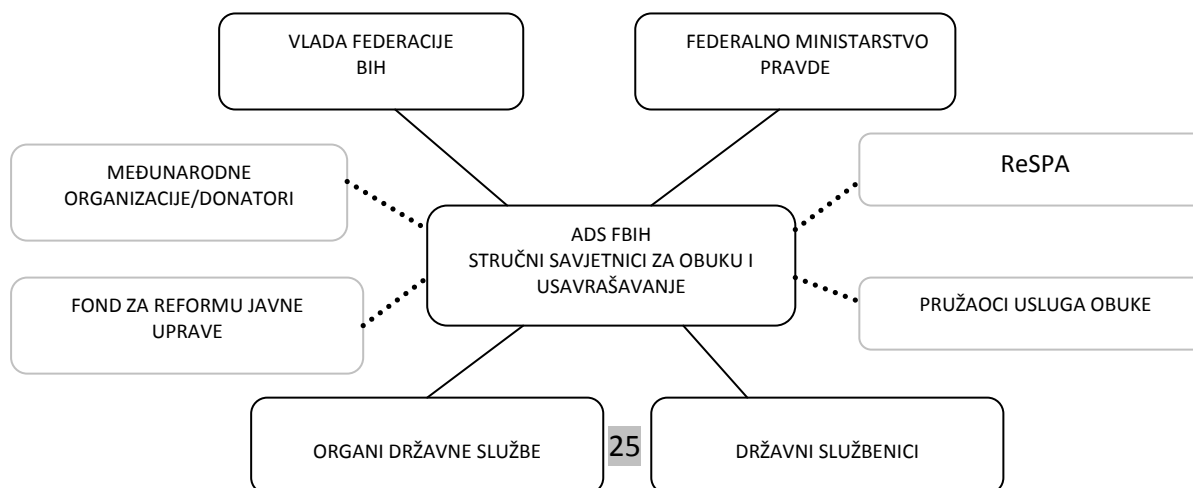
## 7. SPROVOĐENJE STRATEGIJE

### 7.1 Akcioni plan sprovođenja Strategije

Stručni savjetnici za obuku i usavršavanje državnih službenika ADS FBiH u saradnji sa ključnim akterima u procesu sistema obuke i usavršavanja državnih službenika odgovorni su za evaluaciju sprovođenja Akcionog plana ove strategije. Suštinu evaluacijskog procesa predstavlja poređenje postignutih rezultata sa postavljenim ciljevima i oblikovanje mjera za otklanjanje odstupanja. U procesu evaluacije ići će se sljedećim koracima:

1. ocjenjivanje rezultata (kvalitativne i kvantitativne metode mjerenja)
2. poređenje sa postavljenim ciljevima
3. oblikovanje mjera za uklanjanje odstupanja.

Za objektivnost ocjenjivanja rezultata koritiće se različiti uporedni izvještaji kao što su npr. vladini izvještaji, izvještaji EK, izvještaji PARCO-a, izvještaji ADS FBiH i organa državne službe u FBiH. Interakcije ključnih aktera u sprovođenju strategije predstavljene su na sljedećem prikazu:





## Akcioni plan sprovođenja Strategije za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH 2011-2015.

<b>Strateški cilj 1: Pripremljena nova zakonska rješenja u oblasti obuke i usavršavanja državnih službenika</b>			
<b>OČEKIVANI REZULTAT:</b>	<b>INDIKATORI</b>	<b>ROK</b>	<b>NOSILAC AKATIVNOSTI</b>
<b>Mjera 1.1</b> Pripremiti nova zakonska rješenja o uvođenju odredbe o obavezi državnih službenika da prisustvuju na edukacijama uz uvođenje kredita za svaku odslušanu obuku	Zakon o državnoj službi u FBiH i podzakonski akti doneseni na osnovu tog zakona	Kraj 2012.	ADS FBiH u saradnji sa: FMP
<b>Mjera 1.2</b> Pripremiti zakonska rješenja o uvođenju novih odredbi o nabavci usluga obuke i usavršavanja	Zakon o državnoj službi u FBiH i podzakonski akti doneseni na osnovu tog zakona	Kraj 2012.	ADS FBiH u saradnji sa: FMP
<b>Mjera 1.3</b> Uspostaviti Registar izvođača obuke, uključujući interne (iz organa uprave) i eksterne izvođače	Registar izvođača	Kraj 2014.	ADS FBiH u saradnji sa: FMP JLS
<b>Mjera 1.4</b> Uspostaviti <b>mehanizme</b> i metodologijau mjerenja kvaliteta održane obuke	<b>Uspostavljen mehanizam i metodologija (podzakonski akt)</b> za mjerenje kvalitete obuke	Kraj 2015	ADS FBiH u saradnji sa: FMP JLS Ekspertima iz ove oblasti
<b>Mjera 1.5</b> Pripremiti nova rješenja o povezanosti obuke i radnog učinka	Usvojena rješenja (podzakonski akti)		ADS FBiH u saradnji sa: FMP Ekspertima iz ove oblasti
<b>Strateški cilj 2: Uspostavljena JLJR u organima državne službe u FBiH</b>			
<b>Mjera 2.1</b> Inicirati zakonska rješenja o uspostavljanju koordinacije ADS FBiH i JLJR svih organa državne službe u FBiH	Zakon o državnoj službi u FBiH i podzakonski akti doneseni na osnovu tog zakona	Kraj 2012.	ADS FBiH u saradnji sa: FMP
<b>Mjera 2.2</b> Razviti kapacitete za uvođenje JLJR u organima državne službe	80% organa državne službe uspostavilo JLJR <b>Imenovani državni službenici za ljudske resurse</b>	Drugi kvartal 2013.	ADS FBiH u saradnji sa: organima državne službe državnim službenicima
<b>Mjera 2.3</b> Uspostaviti koordinaciju ADS FBiH i organa državne službe u obalsti obuke i usavršavanja	Definiran način koordinacije, Državni službenici obučeni za koordinaciju sa ADS FBiH	2013.	ADS FBiH u saradnji sa: organima državne službe državnim službenicima

<b>Strateški cilj 3: Unaprijeđen sistem obuke i usavršavanja državnih službenika u FBiH</b>			
<b>Mjera 3.1</b> Ojačati kapacitete uposlenih ADS FBiH u izvođenju obuka koje su u skladu sa reformskim procesima državne službe	Obučeno osoblje ADS FBiH za izvođenje obuka	Kraj 2013.	ADS FBiH (stručni savjetnici za obuku i usavršavanje, koordinator obuke)
<b>Mjera 3.2</b> Ojačati kapacitete uposlenih ADS FBiH u procjeni potreba za obukom	5 stručnih savjetnika za obuku ADS FBiH prošlo obuku Izrađen Priručnik za procjenu potrebe za obukom za državne službenike u FBiH	Treći kvartal 2012.	-ADS FBiH (stručni savjetnici za obuku i usavršavanje, koordinator obuke) <b>u saradnji sa ekspertima iz ove oblasti</b>
<b>Mjera 3.3</b> Rukovodeći državni službenici prošli obuku o procjeni potreba za obukom u organima državne službe	80% rukovodećih državnih službenika primjenjuje TNA metodologiju u cilju definiranja prioriternih programa obuke	2012.	ADS FBiH u saradnji sa : organima državne službe rukovodiocima organa državne službe
<b>Mjera 3.4</b> Ojačati ulogu ADS FBiH u koordiniranju obuke sa jedinicama lokalne samouprave (JLS)	Odluka o uspostavljanju Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika kao organizacione jedinice Federalnog ministarstva/ADS FBiH Broj obuka za jedinice lokalne samouprave	Kraj 2011.	ADS FBiH u saradnji sa : JLS
<b>Strateški cilj 4: Programi obuke realizirani u skladu sa planovima obuke i strateškim dokumentima za RJU</b>			
<b>Mjera 4.1</b> Pripremiti Plan i program obuke i usavršavanja za 2011. , 2012., 2013., 2014 i 2015. godinu	Godišnji izvještaj o provedbi Plana i programa obuuke i usavršavanja za 2011., 2012., 2013., 2014. i 2015. godinu)	Prvi kvartal 2011., 2012. 2013. 2014. i 2015.	ADS FBiH u saradnji sa: Vladom FBiH
<b>Mjera 4.2</b> Razviti godišnji program stručnog usavršavanja u saradnji sa organima državne službe i JLS	Koordinirani programi obuke organa državne službe i ADS FBiH	Prvi kvartal 2013.	ADS FBiH u saradnji sa: organima državne službe
<b>Mjera 4.3</b> Razviti program obuke iz oblasti Evropskih integracija	Program obuke iz oblasti EI	Prvi kvartal 2012.	ADS FBiH u saradnji sa: DEI, izvođačima obuke državnim službenicima
<b>Mjera 4.4</b> Definirati i realizirati prioritne programe obuke	Prioritetni programi obuke 90% realizovani za oko 10.000 polaznika (rukovodećih i ostalih državnih službenika u FBiH	2011-2015.	ADS FBiH, u saradnji sa: državnim službenicima izvođačima obuke

<b>Mjera 4.5</b> Ojačati kapacitete državnih službenika u FBiH iniciranjem specijalističkih obuka pri RESPA-i	10% od ukupnog broja državnih službenika prošlo specijalističku obuku pri ReSPA-i	2012-2015.	ADS FBiH u saradnji sa ReSPA-om i državnim službenicima i izvođačima obuke
--	---	------------	--

## 7.2 Rizici za sprovođenje Strategije

Naučene lekcije sprovođenja Strategije uticale su na uspostavljanje efikasnijeg sistema za praćenje i vrednovanje rezultata i aktivnosti. Međutim, uzimajući u obzir ekonomsko-političku situaciju u BiH i ubrzani proces reforme javne uprave ukazujemo na potencijalne rizike koji bi mogli uticati na njeno sprovođenje.

Rizici	Ublažavanje rizika
Nedovoljna finansijska sredstva za implementaciju Strategije	-jača saradnja i koordinacija sa međunarodnim issticiujama koje su angažovane u procesu reforme javne uprave u BiH -kandidovanje projektnih ideja prema PARCO-u
Nemogućnost provođenja strategije na svim nivoima vlasti u FBiH usljed podijeljenih nadležnosti u FBiH	-lobiranje sa ciljem jačanja uloge ADS na svim nivoima vlasti
Slaba institucionalna podrška za uspostavljanje JLJR	-lobiranje sa ciljem jačanja uloge ADS na svim nivoima vlasti
Neusvajanje pripremljenih zakonskih rješenja	-lobiranje aktera uključenih u zakonodavni proces
Slabo razvijeno domaće tržište obuke	- jača saradnja sa agencijama državne službe/uprave na entitetskom/državnom nivou i međunarodnim organizacijama koje su uključene u proces edukacije iz oblasti reforme javne uprave

## LISTA REFERENCI

1. Agencija za državnu službu FBiH, *Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika u FBiH 2008-2010*, Sarajevo
2. Agencija za državnu službu BiH, *Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH*, Sarajevo
3. Agencija za državnu upravu RS, *Strategija obuke i razvoja državnih službenika za period 2007-2010.*, Banja Luka
4. Agencija za državnu upravu RS, *Strategija obuke i razvoja državnih službenika za period 2011-2014.*, Banja Luka
5. Agencija za državnu službu Republike Makedonije, *Strategy for civil servants training in the Republic of Macedonia 2009-2011*, Skoplje
6. *An overview of the Civil Service Training Systems in Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Montenegro, Serbia, and Kosovo under UNSCR 1244/99*, SIGMA paper <<http://www.sigmaweb.org/dataoecd/37/28/42331015.pdf>>
7. BH Civil Service Agency, *Methodology of training needs assessment*,  
[http://www.respaweb.eu/images/tirana\\_conference\\_july08/bih\\_csa\\_tnametodologies.pdf](http://www.respaweb.eu/images/tirana_conference_july08/bih_csa_tnametodologies.pdf)
8. *Country profile on civil service training system*, Sigma Papes No. 12,  
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(97\)122&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(97)122&docLanguage=En)
9. *Civil Servants' Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of PA-Lithuania's Example*
10. Direkcija za Evropske integracije, *Plan i program stručnog usavršavanja državnih službenika u BiH o procesu Evropskih integracija*, Sarajevo
11. Doc. dr. Gozdana Miglič, *Postupak analiziranja potreba za stručnim usavršavanjem*, Beograd
12. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, *Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi za razdoblje 2010.-2013.*, Republika Hrvatska
13. Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu RS, *Ka efikasnijem sistemu stručnog usavršavanja državnih službenika*, 2011.
14. *Strategija za jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH*, 2011-2015
15. Pearce II, John A.; Robinson, Richard B., *Strategy Formulation and Implementation*, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 1988.
16. *Strateški plan razvoja lokalne samouprave u BiH*, preuzeto sa <[http://www.soros.org.ba/docs\\_lokalna\\_uprava/lsg\\_lok.pdf](http://www.soros.org.ba/docs_lokalna_uprava/lsg_lok.pdf)>
17. *Sigma PAR Assessment Paper*, 2010, <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/28/61/46401690.pdf>
18. *Training strategy for civil servants in Kosovo*, 2011-2013
19. Ured koordinatora za reformu javne uprave u BiH, *Strategija reforme javne uprave u BiH i Akcioni plan 1*, Sarajevo
20. Uprava za kadrove, *Strategija obuke državnih službenika i namještenika u Crnoj Gori za period 2008-2012. godine*, Podgorica
21. Uprava za kadrove, *Osnovna Statistička analiza podataka prikupljenih pomoću obrasca za procijenu potreba*, Crna Gora, 2009. godina