

**STRATEGIJA ZA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U STRUKTURAMA DRŽAVNE
SLUŽBE FEDERACIJE BIH 2022-2027**

**IZVJEŠTAJ O MONITORINGU AKTIVNOSTI IZ AKCIONOG PLANA
za 2023. i 2024. godinu**

UVOD

Razvoj ljudskih resursa u državnoj službi Federacije BiH ključni je preduslov za izgradnju profesionalne, efikasne i transparentne javne uprave. Akcioni plan za razvoj ljudskih resursa u državnoj službi Federacije BiH (2023-2025)¹ izrađen je s ciljem postizanja ciljeva iz strateškog okvira za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije BiH 2022-2027²:

Unaprijeđen proces popunjavanja radnih mjesta u državnoj službi – stvaranje sistema zapošljavanja koji se temelji na kompetencijama, transparentnosti i objektivnosti.

Razvijen funkcionalan sistem za upravljanje ljudskim resursima – uspostavljanje modernih alata i procedura za profesionalni razvoj službenika, ocjenjivanje rada i jačanje motivacije zaposlenih.

Konherentan službenički sistem - harmoniziranje zakonskih rješenja kojima se bliže uređuje službenički sistem u Federaciji BiH,

U okviru monitoringa realizacije Akcionog plana za 2023. i 2024. godinu, izrađen je ovaj izvještaj kako bi se analizirali dosadašnji rezultati, identifikovali izazovi te predložile mjere i nove aktivnosti za dalji razvoj ljudskih resursa u organima državne službe.

Ovaj dokument omogućava bolje razumijevanje napretka u reformama i definiše konkretne korake za dalju implementaciju planiranih aktivnosti.

OKVIR ZA PRAĆENJE REALIZACIJE AKTIVNOSTI

U 2023. godini su poduzete određene radnje vezano usvajanje Strateškog okvira od strane kantonalnih vlada. Agencija je u saradnji sa članovima Mreže za razvoj ljudskih resursa organizovala sastanke u kantonima³ sa ciljem usvajanja dokumenta od strane kantonalnih vlada. U izvještajnom periodu je pet kantona usvojilo strateški dokumenta i to:

1. Vlada Bosansko-podrinjskog kantona Goražde
2. Vlada Kantona Sarajevo
3. Vlada Unsko-sanskog kantona
4. Vlada Hercegovačko-neretvanskog kantona
5. Vlada Srednjobosanskog kantona

Postignuća i realizacija aktivnosti

Ukupan broj planiranih aktivnosti: 34. U izvještajnom periodu je realizovano 12 aktivnosti što čini 30 % od ukupno planiranih aktivnosti u vremenskom periodu 2023-2025 a koje u nastavku ističemo:

¹ Akcioni plan je operativni dio Strategije i sastoji se od trogodišnjeg plana koji se izrađuje svake godine za sljedeće trogodišnje razdoblje prema tzv. rolling modelu, odnosno principu 1+2. Agencija za državnu službu Federacije BiH je uz konsultaciju i stručnu pomoć SIGMA-e te uz stalnu podršku Mreže za razvoj ljudskih resursa koordinirala proces izrade Akcionog plana organizacijom konsultativnih sastanaka koji su se odvijali neposredno i online.

² "Službene novine Federacije BiH", broj 99/22

³ Travnik, 30.10.2023. godine,
Tuzla, 01.11.2023. godine
Livno, 13.11.2023. godine,
Bihać, 27.11.2023. godine.

- Izrađen pravni osnov za uvođenje i korištenje IT alata u izbornom procesu državnih službenika. Uvedena je mogućnost on line prijave na javni konkurs putem web aplikacije <https://ekonkurs.adsfbih.gov.ba> te otvoren Kutak za kandidate <https://ilias.adsfbih.gov.ba> – mjesto za pripremu za polaganje ispita u organizaciji Agencije
- Zaključkom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine V.broj 889/2024 od 05.06.2024. godine, usvojen je Izvještaj o stanju kadrova za 2023. godine sa Metodološkim okvirom za praćenje ljudskih resursa
- U izvještajnom periodu utvrđeni su ključni indikatori uspješnosti (KSF) sa ciljem praćenja stanja ljudskih resursa u federalnim organima državne službe.
- Uz podršku SIGMA-e održane su radionice na temu klasifikacije i opisa poslova za predstavnike Agencije i osoblja koje radi na poslovima upravljanja ljudskim resursima.
- Uz podršku ReSPA-e provedeno je istraživanje zadovoljstva zaposlenih radom u organu državne službe te poduzimanje određenih mjera nakon analize istraživanja
- Izvršena analiza zakonskih i podzakonskih akata o disciplinskim postupcima i ocjenjivanju službenika
- Organizovani konsultativni sastanci i radionice za ujednačavanje prakse ocjenjivanja

Detaljan pregled realizacije aktivnosti se daje u nastavku ovog izvještaja.

Aktivnosti koje su realizovane su slijedeće:

Prioritet 1.1 Unapređen proces popunjavanja radnih mjesta u državnoj službi

Mjera 1.1.1 Izraditi metodološki okvir za izradu kadrovskog plana kao osnovu za sistematizaciju i popunjavanje radnih mjesta

Oznaka	Aktivnost	Planirani rezultat	Nosilac aktivnosti	Rok za realizaciju	Polazne vrijednosti (2023)	Ciljane vrijednosti (2024)	Status realizacije
1.1.1.2	Razvoj metodologije za planiranje ljudskih resursa (kadrovsko planiranje) usklađene sa procesom budžetiranja, uključujući praćenje implementaciju <i>Veza sa: Strateški okvir RJU BiH: 2.3.2; 2.3.3</i>	Razvijena metodologija za izradu kadrovskog plana Izrađen Nacrt propisa kojim se uspostavlja kadrovsko planiranje i utvrđuje metodologija kadrovskog planiranja	ADSFBIH uz podršku eksperta FMP KMP/Mreža FMF/KMF	2024/2025.	Nacrt dokumenta o kadrovskom planiranju Okrvni plan zapošljavanja	Utvrđeni ključni sadržni elementi metodološkog okvira uključujući ključne zainteresirane strane i vremenski okvir Izrađen nacrt propisa uz konsultacije sa kantonima	Uz podršku SIGMA-e tokom mjeseca februara 2024. godine realizovana je dvodnevna radionica na temu planiranja ljudskih resursa, koja služi kao polazna osnova za izradu metodologije. Učešće uzelo 25 učesnika (broj polaznika po danu).
1.1.1.3	Izraditi prijedlog kataloga standardnih opisa poslova za organe državne službe u Federaciji BiH sa prijedlogom okvira općih kompetencija <i>Veza sa: SIGMA preporuke: SIGMA procjena, maj 2022.</i>	Razvoj općeg okvira kompetencija za standardne opise poslova Izrada Prijedloga kataloga radnih mjesta za standardne opise poslova (porodice poslova)	ADSFBIH uz podršku eksperta FMP KMP/Mreža	2024/2025	Priručnik o kompetencijama	Formirana radna grupa Održano najamanje 7 konsultativnih sastanaka sa nosiocima aktivnosti i angažovanim ekspertom Utvrđen okvir općih kompetencija po srodnosti grupe poslova Utvrđen sadržaj kataloga po grupi poslova (finansijski, HRM, IT, odnosi sa javnošću, opći pravni i zajednički poslovi)	Uz podršku SIGMA-e tokom mjeseca oktobra 2024. godine realizovana je dvodnevna radionica na temu klasifikacije i opisa poslova u državnoj službi, koja služi kao polazna osnova za izradu kataloga. Učešće uzelo 37 polaznika (broj polaznika po danu).

Mjera 1.1.2 Unaprijediti izborni proces državnih službenika uz uvođenje IT alata

Oznaka	Aktivnost	Planirani rezultat	Nosilac aktivnosti	Rok za realizaciju	Polazne vrijednosti (2023)	Ciljane vrijednosti (2024)	Status realizacije
1.1.2.1	<p>Izrada pravnog osnova za uvođenje i korištenje IT alata u izbornom procesu državnih službenika u dijelu koji se odnosi na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - On line prijava kandidata - On line testiranje ulaznog ispita (IOZ) - On line testiranje stručnog ispita - On line ocjenjivanje kandidata <p><i>Veza sa: Preporuke sa VI sastanka Podgrupe za RJU</i></p> <p><i>Veza sa: Strateški okvir RJU BiH: 2.2.2</i></p>	<p>Prijedlog propisa kojim se uređuje sadržaj i način polaganja ispita u digitalnom okruženju čime se postiže veća transparentnost i zadržava anonimnost čime se postiže objektivnost u izbornom procesu</p>	ADSFBIH uz podršku eksperta	2023 /2024	<p>Uspostavljena web platforma https://ekonkurs.adsfbih.gov.ba</p> <p>Urađen nacrt propisa kojim se djelimično uvodi anonimnost korištenjem IT alata</p> <p>Pripremljen nacrt propisa koji se reguliše on line prijavljivanje na javni konkurs</p>	<p>Usvojen propis za uvođenje on line prijave na javni konkurs</p> <p>Predložen nacrt propisa za potpunu anonimnost u izbornom postupku i procjenu kandidata</p>	
1.1.2.2	<p>Izrada i implementacija idejnog rješenja/dizajn modula-nadogradnja za postojeću platformu ekonkurs.adsfbih.gov.ba</p>	<p>Izrađena funkcionalna specifikacija/pretpostavka za idejno rješenje modula iz A.1.1.2.1</p> <p>Implmentirano i testirano idejno rješenje iz A.1.1.2.1</p>	ADSFBIH uz podršku eksperta	2024 /2025	<p>Izrađena funkcionalna sepcifikacija za uvođenje on – line prijave</p>	<p>Testiranje i implementacija on line prijave za 50% objavljenih konkursa</p>	

						<p>uspješno završeno</p> <p>Izrada funkcionalne specifikacije za on line testiranje i procjenu kandidata</p>	
1.1.2.3	Realizirati edukaciju uposlenika Agencije i Komisije za izbor za primjenu aplikacije	<p>Upsolenici Agencije stekli kompetencije za primjenu modula</p> <p>Komisija za izbor obučena za primjenu modula</p>	ADSFBIH uz podršku eksperta	2024/2025	<p>Educirano osoblje Agencije 100% za administraciju objavljenih javnih konkursa putem CMS-a web platforme https://ekonkurs.adsfbih.gov.ba</p>	<p>Educirani ekspert sa Liste za izbor državnih službenika 50%</p> <p>Educirani članovi komisije za izbor iz organa državne službe 50%</p> <p>Izrađeni tutorijali (audio i video) i FAQ</p> <p>Uspostavljen help desk za kandidate za on line prijavljivanje</p>	

1.1.2.4	Javna objava podataka o provedenim konkursima razvrstano po kategoriji zaposlenih i spolu o broju konkursa/prijava, o broju poništenih konkursa o postavljenjima o žalbama	Web platforma Agencije www.adsfbih.gov.ba i https://ekonkurs.adsfbih.gov.ba Popunjenost upražnjenih radnih mjesta u odnosu na planirano	ADSFBIH uz podršku eksperta	2025	n/a	Objava kvantitativnih podataka o provedenim konkursima	
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	------	-----	--------------------------------------------------------	--

Prioritet 1. 2 Koherentan službenički sistem

Mjera 1.2.1 Izvršiti analizu funkcija upravljanja ljudskim resursima na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH

Oznaka	Aktivnost	Planirani rezultat	Nosilac aktivnosti	Rok za realizaciju	Polazne vrijednosti (2023)	Ciljane vrijednosti (2024)	Status realizacije
1.2.1.1	Funkcija: disciplinski postupak Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije i u kantonima uključujući i praksu Odbora državne službe za žalbe i sudsku praksu sa posebnim osvrtom na praćenje primjene Etičkog kodeksa uz organizaciju događaja (okruglih stolova) <i>Veza sa Strateški okvir RJU BiH: 3.1.11.; 2.5.2</i>	Izrađen dokument sa preporukama za ujednačavanje procedure i prakse te održano najmanje dva okrugla stola u polaznoj godini za rukovodioce i članove disciplinske komisije	ADSFBIH FMP KMP/Mreža	2024	Ključne izazovi u primjeni podzakonskog akta na nivou Federacije BiH-primjeri iz prakse u pisanom obliku	Konsultativni sastanci sa članovima disciplinske komisije i medijatorima u organima državne službe na nivou Federacije BiH Konsultativni sastanci sa članovima disciplinske komisije i medijatorima u kantonima Konsultativni sastanci sa predstavnicima Odbora državne	Realizovana dva okrugla stola (jedan online, drugi učionički) (učešće uzeo i predstavnik Odbora državne službe za žalbe Federacije BiH). Na osnovu rezultata i nalaza okruglih stolova, u 2025. godini će se pristupiti izradi Priručnika kojim bi se harmonizirale prakse i postupanja članova disciplinske komisije.

						službe za žalbe Federacije BiH Utvrđeni ključni izazovi Izrađen dokument sa primjerima iz prakse i preporukama	
1.2.1.2	Funkcija: ocjenjivanje rada državnih službenika s posebnim fokusom na ocjenjivanje rada rukovodilaca Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije i u kantonima uključujući i praksu Odbora državne službe za žalbe i sudsku praksu <i>Veza sa Strateški okvir RJU BiH: 2..6. 2; 2.3.7; 2.3.6</i>	Izrađen dokument sa preporukama za ujednačavanje procedure i prakse te održano najmanje dvije radionice u polaznoj godini za ocjenjivače	ADSFBIH FMP KMP/Mreža	2024	Vodič za ocjenjivanje državnih službenika i namještenika ReSPA dokumenta o vrednovanju radnog učinka sa primjerima iz prakse iz regije	Konsultativni sastanci sa kantonalnim ministarstvima Konsultativni sastanci sa predstavnicima Odbora državne službe za žalbe Federacije BiH Utvrđeni ključni izazovi Izrađen dokument sa primjerima iz prakse i preporukama šposebno za ocjenu rada rukovodilaca institucija koje postavlja Vlada u skladu sa kriterijima o postavljenju iz ZODS	realizovani zasebni online konsultativni sastanci na temu primjene Pravilnika o ocjenjivanju državnih službenika za organe državne službe u Tuzlanskom kantonu, Unsko – sanskom kantonu, Kantonu Sarajevo, te za organe koji primjenjuju Pravilnik o ocjenjivanju državnih službenika u organima državne službe u Federaciji BiH

Prioritet 2.1 Razvijen funkcionalan sistem za primjenu modernih alata za upravljanje razvojem ljudskih resursa u državnoj službi
Mjera 2.1.1 Razviti okruženje za efikasnog, inovativnog i motivisanog državnog službenika

Oznaka	Aktivnost	Planirani rezultat	Nosilac aktivnosti	Rok za realizaciju	Polazne vrijednosti (2023)	Ciljane vrijednosti (2024)	Status realizacije
2.1.1.1	Istraživanje zadovoljstva zaposlenih radom	Kreirati, implementirati istraživanje sa	ADSFBIH uz	2024	n/a	Kreiran upitnik u saradnji sa	Uz podršku Regionalne škole za javnu upravu (ReSPA) i Univerziteta u Nottinghamu, provedena Anketa o

	u organu državne službe te poduzimanje određenih mjera nakon analize istraživanja	ključnim pokazateljima stanja	ekspertsku podršku			angažovanim ekspertom ReSPA Upitnik distribuiran organima državne službe Rezultati analize predstavljeni rukovodiocima organa sa ključnim preporukama	zadovoljstvu zaposlenih u državnoj službi u Federaciji BiH. Nakon provedene ankete sačinjen je Izvještaj o zadovoljstvu zaposlenika u Federaciji BiH, te zasebni izvještaji za organe državne službe koji su uzeli učešće u istom. Zbirni izvještaj će biti dostavljen i Vladi Federacije BiH u sklopu Izvještaja o radu Agencije
2.1.1.2	Organizovati edukativne sesije za rukovođe državne službenike - ocjenjivače	Kreirati program stručnog usavršavanja koji uspostavlja vezu ocjenjivanja i procesa stručnog usavršavanja	ADSFBIH uz ekspertsku podršku	2024 2025	Program za rukovođe državne službenike	Osmišljen sadržaj programa samo za ocjenjivače sa posebnim akcentom na uspostavljanju veze sa stručnim usavršavanjem	Aktivnost nije realizovana u 2024. godini, obzirom da je program stručnog usavršavanja za rukovođe državne službenike za 2024. godinu realizovao kroz projekat Misije OSCE-a u BiH, Agencija za državnu službu Federacije BiH, Agencija za državnu upravu Republike Srpske, Agencija za državnu službu BiH te Pododjeljenja za ljudske resurse i zapošljavanje Brčko Distrikta

Mjera 2.1.2 Unaprijediti administrativne i institucionalne kapacitete za ULJR

Oznaka	Aktivnost	Planirani rezultat	Nosilac aktivnosti	Rok za realizaciju	Polazne vrijednosti (2023)	Ciljane vrijednosti (2024)	Status realizacije
2.1.2.1	Razvoj, implementacija i monitoring ključnih indikatora za praćenje upravljanja ljudskim resursima a što uključuje i edukaciju osoblja ADSFBIH/Mreže	Razvoj ključnih indikatora za praćenje ULJR Implementacija i monitoring sa novim ciklusom razvoja indikatora na godišnjem nivou Edukacija osoblja ADSFBIH/Mreže	ADSFBIH uz ekspertsku podršku	2025	Upitnik o državnoj službi (SIGMA)	Identifikovanje ključnih indikatora za praćenje LJR Promocija i implementacija ključnih indikatora za praćenje LJR za federalne organe državne službe Edukacija zaposlenika ADSFBIH	Zaključkom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine V.broj 889/2024 od 05.06.2024. godine, usvojen je Izvještaj o stanju kadrova za 2023. godine sa Metodološkim okvirom za praćenje ljudskih resursa, čiji sadržaj je dostupan OVDJE U 2024. godini, ciljna grupa za implementaciju su isključivo organi državne službe federalnog nivoa vlasti. U 2025. godini, prikupljanje

	<p><i>Veza sa: Strateški okvir RJU BiH: 2.1.8 Preporuke sa VI sastanka Podgrupe za RJU</i></p>						<p>podatane doka će biti izvršeno i za kantonalne organe državne službe. U mjesecu oktobru 2024. godine realizovana je jednodnevna radionica na temu praćenja stanja ljudskih resursa gdje je Agencija predstavila Metodološki okvir za praćenje ljudskih resursa, te rezultate koji su dosada postignuti u pogledu prikupljanja podataka.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Identifikovani Problemi i Izazovi

- Neharmoniziranost propisa između federalnog i kantonalnih nivoa otežava implementaciju jedinstvenog službeničkog sistema.
- Nedostatak kadrovskih kapaciteta u organima državne službe, posebno u HR sektorima, rezultira sporijom primjenom novih metodologija.
- Otpor prema modernim alatima upravljanja – državne službe sporo usvajaju digitalne procese.
- Nedovoljni materijalni resursi za provedbu svih planiranih aktivnosti, što zahtijeva dodatnu podršku iz budžeta ili međunarodnih projekata.

Preporuke za Daljnje Korake

- Povećati harmonizaciju propisa između federalnog i kantonalnih nivoa kroz zajedničke inicijative i radne grupe.
- Ulagati u kapacitete zaposlenika – organizovati dodatne edukacije za HR osoblje u organima državne službe.
- Nastaviti digitalizaciju izbornog procesa – ubrzati uvođenje potpune anonimnosti u procesu selekcije državnih službenika.
- Osigurati dodatna finansijska sredstva kroz budžetske prilagodbe ili međunarodne donatorske programe.
- Intenzivirati promociju strategije na preostalim kantonalnim nivoima kako bi većina kantona usvojila dokument do kraja 2025. godine.

