



**STRATEGIJA ZA OBUKU
UPOSLENIH U ORGANIMA UPRAVE U
FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE**

2016-2020

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je na svojoj 36. sjednici, održanoj 8.1.2016. godine donijela Odluku o usvajanju Strategije za obuku uposlenih u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine

(“Službene novine FBiH” broj 3/16)



Britanska ambasada
Sarajevo

Ova publikacija je urađena u okviru projekta “Strateška pomoć implementaciji ključnih EU znanja” koji finansijski podržava Vlada Velike Britanije i Sjeverne Irske.

Sadržaj ovog dokumenta je isključiva odgovornost Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta donatora.

SADRŽAJ

LISTA SKRAĆENICA	4
1. UVOD.....	5
2. PRIKAZ AKTUELNOG STANJA I POSTIGNUTIH REZULTATA	7
2.1 Referentni okvir Sistema obuke.....	7
2.1.1 Standardi kvalitete	7
2.2 Pregled stanja u implementaciji strateških ciljeva za period 2011-2015.....	8
2.2.1 Intermedijarni ishodi:	9
2.2.2 Analiza realiziranih obuka u periodu 2011-2014.....	10
2.3 Sveobuhvatna analiza potreba za obukom u 2015. godini	11
2.3.1 Glavni nalazi – analiza potreba za obukom	12
2.3.2 Prioritetne obuke	12
3. VIZIJA I CILJEVI STRATEGIJE	14
Identificirani spoljni i unutarnji faktori u vezi razvoja Sistema obuke: SWOT analiza.....	15
4. SPROVOĐENJE STRATEGIJE.....	16
5. FINANSIRANJE AKTIVNOSTI	16
6. PRILOZI	17
Akcioni plan Strategije.....	17
Rezultati Analize potrebe za obukama	22
<i>Oblasti specijalističkih obuka koje ispitanici smatraju potrebnim za obavljanje svakodnevnih aktivnosti.....</i>	<i>22</i>
<i>Teme/oblasti stručnih obuka koje su ispitanici smatrali potrebnim za obavljanje svakodnevnih radnih zadataka</i>	<i>28</i>
<i>Teme/oblasti općih obuka koje su ispitanici smatrali potrebnim dok obavljaju svoje radne zadatke</i>	<i>29</i>
Lista realiziranih obuka 2011-2014.....	30

LISTA SKRAĆENICA

ADSFBiH – Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine

BiH – Bosna i Hercegovina

FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine

JLS – Jedinice lokalne samouprave

KTO – Koordinaciono tijelo za obuku

NVO – Nevladine organizacije

RS – Republika Srpska

SOGFBiH – Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine

EK- Evropska komisija

EI- Evropske integracije

EU- Evropska unija

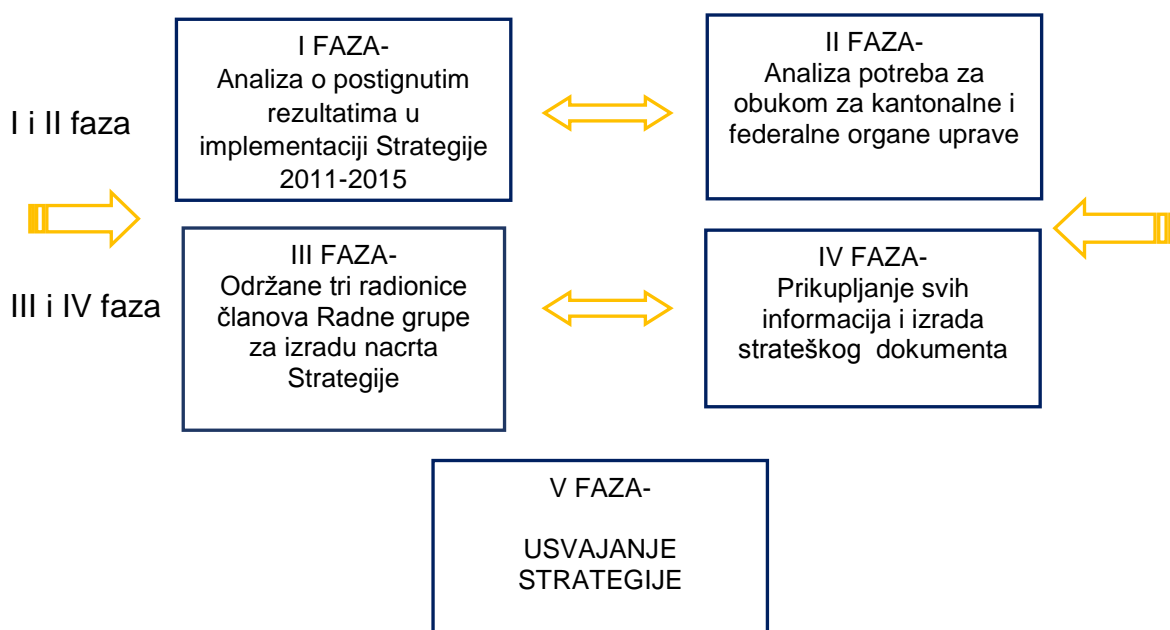
SIGMA- Podrška unapređenju rukovođenja i upravljanja

PARCO- Ured Koordinatora za reformu javne uprave

FJU- Fond za reformu javne uprave

1. UVOD

U okviru komponente I. projekta "Strateška pomoć u implementaciji ključnih EU znanja državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine,"¹ Agencija za državnu Federacije Bosne i Hercegovine (Agencija) je, uz stručnu podršku eksperata sa Ekonomskog instituta te u bliskoj saradnji sa članovima Radne grupe koju su činili predstavnici kantonalnih i federalnih ministarstava, Generalnog sekretarijata Vlade Federacije Bosne i Hercegovine (Vlada FBiH) i Saveza općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine (SOGFBiH), sačinila strateški dokument za obuku i usavršavanje uposlenih u organima uprave u Federaciji BiH za period 2016-2020². Izrada ovog dokumenta odvijala se u nekoliko bitnih faza i to:



Slika 1. Faze izrade Strategije za period 2016-2020

Ovaj dokument strukturiran (*slika 1*) je na način da u prvom dijelu daje pregled stanja o postignutim rezultatima ključnih aktera Sistema obuke u implementaciji Strategije za period 2011-2015 te nudi ključni scenario sačinjen na osnovu rezultata SWOT analize. U drugom dijelu predstavljene su nalazi analize potreba za obukom koju je

¹ Projekat finansijski podržava Vlada Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske, Odluka Vlade FBiH V. 1124/2015, od 3.9.2015. godine

² Ovaj dokument bazira se na prva dva strateška okvira za obuku i usavršavanje: Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika 2008-2010; Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika 2011-2015

Agencija na sistematičan način sprovela u posljednjem kvartalu 2015. godine za kantonalne i federalne organe uprave. U trećem dijelu je data izjava o Viziji i opisno su sadržani strateški ciljevi. Sastavni dio ovog strateškog okvira čini i Akcioni plan kojim se bliže definiraju programi i aktivnosti, indikatori, nosioci aktivnosti i vremenski okvir unutar kojeg će biti postignuti rezultati.

Pravni okvir za izradu ovog dokumenta predstavlja Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine.³ U procesu izrade Strategije 2016-2020 u obzir su uzeti sljedeći dokumenti:

- SIGMA principi za reformu javne uprave⁴
- Strateški okvir obuke i usavršavanja agencija za državnu službu/upravu BiH⁵
- Sektorske strategije na kantonalnom i federalnom nivou
- Izvještaj o napretku BiH na putu ka Evropskim integracijama za 2015. godinu⁶
- Strategija proširenja i ključni izazovi 2014-2015⁷

1.1 Metodološki pristup

Metodološki pristup izradi ovog dokumenta isključivo je baziran na analizi i procjeni postignutih rezultata u proteklom periodu,⁸ uz vođenje intervjua sa predstavnicima kantonalnih i federalnih organa uprave i radnih sastanaka sa članovima Radne grupe. Analitički, ovaj dokument daje osvrt na postignute rezultate, u usporedbi sa postavljenim ciljevima u strateškom okviru za period 2011-2015, uz korištenje *bottom-up*⁹ pristupa. Uzimajući u obzir preporuke i analize postignutih rezultata, Radna grupa je ukazala na potrebu uvođenja programa obuke za posebnu kategoriju uposlenih u organima uprave - namještenika koji rade na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti.

1.2 Vlada Federacije Bosne i Hercegovine

Usvajanjem ove strategije, Vlada FBiH se obavezuje da će doprinijeti harmonizaciji sistema upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini posebno u dijelu koji se odnosi na oblast obuke i usavršavanja i to izmjenama odredbi Zakona o državnoj službi i podzakonskih akata donesenih na osnovu tog zakona.

³ Članom 50. definirana je obaveza stručnog usavršavanja državnih službenika, a članom 64. definirana je obaveza da Agencija organizira i realizira stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika, zaposlenih u organima državne službe. "Službene novine FBiH br. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06 i 4/12

⁴ preuzeto sa

<http://www.sigmaxweb.org/publications/BOSNIAN%20Principles%20of%20Public%20Administration%20Overview%20web.pdf>, str. 18.

⁵ *Strategija obuke i razvoja državnih službenika 2013-2015*, dostupno na

http://www.ads.gov.ba/v2/attachments/2561_STRATEGIJA%20OBUKE%20I%20RAZVOJA%20DR%20C5%BDVNIH%20SLU%20C5%BDVENIKA%202013-2015%20v1%201.pdf

Okvirni plan obuke zaposlenih u republičkim organima uprave Republike Srpske za period 2015-2018, dostupno na

<http://adu.vladars.net/cyrl/?page=38>

⁶ preuzeto sa <http://www.dei.gov.ba>

⁷ Ibid.

⁸ Izvještaj koji se odnose na evaluaciju postignuća u implementaciji strateškog okvira za period 2011-2015 i Izvještaj o analizi potreba za obukom koja je sačinjena u posljednjem kvartalu 2015.

⁹ bottom-up (odozdo prema gore) pristupom nastojalo se da se uključe sve zainteresirane strane, uključujući sve organe uprave u FBiH da daju osvrt na trenutno stanje obuke i usavršavanja.

2. PRIKAZ AKTUELNOG STANJA I POSTIGNUTIH REZULTATA

2.1 Referentni okvir Sistema obuke

Sistem obuke podrazumijeva kontinuirani oblik stručnog usavršavanja uposlenih u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine. Jedan od preduvjeta za kvalitetno funkcioniranje ovog sistema je uređenje normativnog okvira kojim se bliže definiraju sve funkcije upravljanja ljudskim resursima, a koje su blisko vezane za proces obuke i stručnog usavršavanja. Lista propisa koja čini osnov za funkcioniranje ovog sistema data je u sadržaju tabele:

r.b.	Naziv	Opis
1	Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine	Uređuje obavezu državnih službenika da prisustvuju edukacijama u organizaciji Agencije (Član 50. Zakona)
2	Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH	Utvrdjuje postupak planiranja, organizacije i način provedbe stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika
3	Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH	Utvrdjuje kriteriji za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika

2.1.1 Standardi kvalitete

Ciklus obuke koji planira i realizira Agencija prepoznaje uspostavu kvalitete koji se odnosi na standardizaciju ključnih dokumenata:

1. Smjernice za izradu radnog materijala u cilju standardizacije pisanog teksta
2. Smjernice za izradu *power point* prezentacije u cilju standardizacije prezentacija
3. Vodič za trenere u cilju uvođenja smjernica za rad trenera
4. Vodič za monitoring
5. Lista trenera Agencije¹⁰

¹⁰ treneri Agencije su fizička lica koja su ispunjavanjem kriterija definiranih Uredbom o kriterijima za sticanje statusa trenera ("Službene novine FBiH" br. 21/13 i 81/15) uvrštena na Listu trenera Agencije

2.2 Pregled stanja u implementaciji strateških ciljeva za period 2011-2015

Analizom postignutih rezultata (*slika 2*) može se konstatovati da je fokus Strategije 2011-2015 bio na uspostavljanju stabilnog i harmoniziranog Sistema obuke za organe uprave u FBiH. Sistem obuke pozitivno su ocijenili ključni akteri Sistema (ključni akteri Sistema obuke; polaznici obuke i izvođači obuke)¹¹. Većina postavljenih indikatora je u potpunosti realizirana¹², s napomenom da je za realizaciju nekih, uz odsustvo političke podrške i volje za uvođenjem daljnjih promjena, Agencija bila u nemogućnosti dati maksimalni doprinos¹³. Općenito se može zaključiti da je institucionalna održivost Sistema obuke unapređena, s tim da je u narednom periodu potrebno intenzivirati aktivnosti na unapređenju normativnog okvira. Važno je napomenuti da definirani ishod (opći cilj) za period 2011-2015: "Održiv, stabilan i sveobuhvatan sistem obuke i usavršavanja državnih službenika" nije preciziran na mjerljiv način te nije bilo moguće izmjeriti postizanje cjelokupnog ishoda i njegov uticaj na realizaciju razvojnih ciljeva.



Slika 2. Lanac postignutih rezultata u implementaciji Strategije za period 2011-2015

¹¹ Izvještaj koji se odnose na evaluaciju postignuća u implementaciji strateškog okvira za period 2011-2015 i izvještaj o analizi potreba za obukom koja je sačinjena u posljednjem kvartalu 2015.

¹² Izvještaj o implementaciji Strategije za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015

¹³ Nacr. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona državnoj službi FBiH

2.2.1 Intermedijarni ishodi:

Iniciranjem novih zakonskih rješenja, unapređen je sistem kvalitete organizacije i izvođenja obuke:

- Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji BiH ("Službene novine FBiH" broj 74/12)
- Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine FBiH" br. 20/13 i 81/15)

Unapređena je regionalna i međunarodna saradnja u oblasti obuke i usavršavanja:

- Memorandum o saradnji između Uprave za kadrove Crne Gore i ADSFBiH
- Sporazum između Razvojnog programa Ujedinjenih nacija u BiH i ADSFBiH
- Memorandum o razumijevanju između Vlade Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske i ADSFBiH

Unapređena je saradnja i sa nevladinim organizacijama u oblasti obuke i usavršavanja:

- Memorandum o saradnji između ADSFBiH i Transparency Internationala
- Memorandum o razumijevanju između ADSFBiH i Centra za promociju civilnog društva
- Memorandum o razumijevanju između ADSFBiH i Centra za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu

Sistem obuke je unapređen uvođenjem elektronskih kurseva i elektronskog načina prijavljivanja

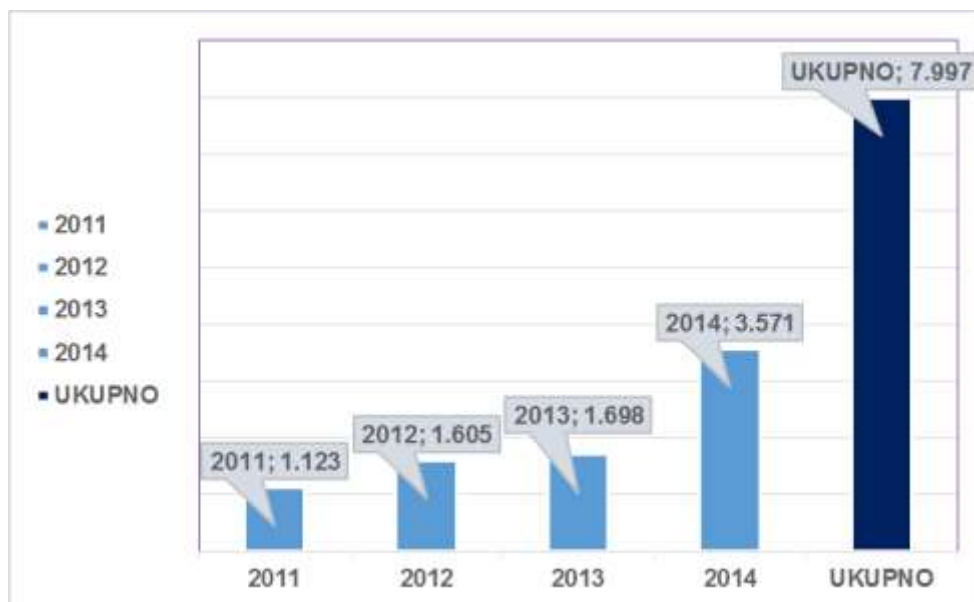
U funkciji je nova web stranica Agencije www.obuke.adsfbih.gov.ba čime je, između ostalog, omogućeno

1. korištenje e-kurseva (*self-paced*)¹⁴ u cilju promoviranja principa stalnog usavršavanja
2. korištenje e-prijavljivanja u cilju efikasnije prijave na obukama

¹⁴ Self-paced on –line učenje putem interneta pri čemu korisnik usvaja nova znanja pomoću vizuelnih i auditivnih pomagala

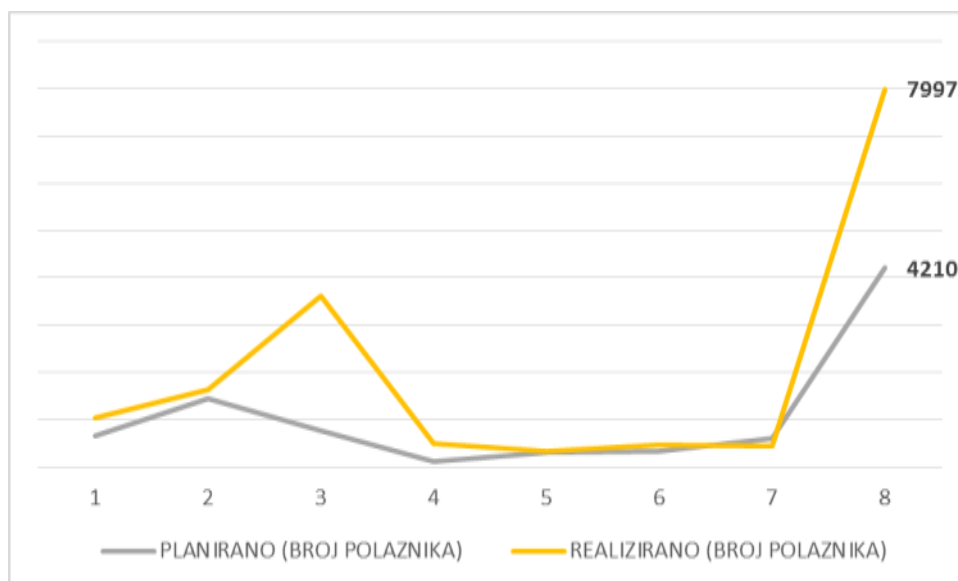
2.2.2 Analiza realiziranih obuka u periodu 2011-2014

U periodu od 2011. do 2014. godine Agencija je samostalno i u saradnji sa partnerima planirala i realizovala obuke za ukupno 7.997 polaznika (*grafikon 1*).



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

Od ovog ukupnog broja polaznika 39,49% čine muškarci, a 60,51 % žene. Komparativnom analizom podataka koji se odnose na realizaciju prioritetnih oblasti usavršavanja može se zaključiti da su postignuti dobri rezultati i da je obučen veći broj polaznika u odnosu na planiran (*grafikon 2*), uzimajući u obzir da se prikazani broj polaznika ne odnosi na 2015. godinu.



Grafikon 2. Planiran /realiziran broj obuka 2011-2014

2.3 Sveobuhvatna analiza potreba za obukom u 2015. godini

Istraživanje potreba za obukom sprovedeno je u dvije faze korištenjem sljedećih metodoloških pristupa:

1. razmjena ideja i informacija na sastancima fokus grupa o potrebama za obukom u specijalističkim oblastima koje su u nadležnosti ministarstava
2. popunjavanjem elektronskog (on-line) upitnika za ciljnu grupu koju su činili predstavnici kantonalnih i federalnih organa uprave.

Prva faza za procjenu potreba za obukom obavljena je putem sastanaka/ fokus grupa koje su održane tokom mjeseca septembra 2015. godine iz sljedećih oblasti/sektorskih politika:

- Socijalna politika
- Ljudska prava i međunarodni ugovori
- Upravljanje ljudskim resursima
- Poljoprivreda, vodoprivreda i šumarstvo
- Okoliš i turizam
- Prostorno uređenje
- Odnosi sa javnošću i informacione tehnologije
- Promet i komunikacije
- Finansije i računovodstvo

U prvoj fazi, cilj održavanja fokus grupa je da se kroz dijalog eksperata iz prakse utvrde izazovi i potrebe za obukom državnih službenika federalnih i kantonalnih organa uprave u određenim oblastima. U drugoj fazi ovog procesa kontakt osobe za obuku su u ime svoje institucije dostavile Agenciji kontakte od najmanje dva službenika - uposlenika koji su trebali uzeti učešće u ispunjavanju on-line upitnika. Rezultati sa održanih fokus grupa služili su kao osnovna informacija za izradu on-line upitnika koji je lansiran na 204 elektronske adrese službenika. On-line upitnik sadržio je sljedeće elemente:

1. Opći podaci: pitanja o starosti, spolu, godinama iskustva u državnoj službi, o trenutnoj poziciji (rukovodeća ili ne), te o organu u kojem ispitanik radi.
2. Potrebe za (specijalističkim) obukama: pitanja o problemima koji se mogu riješiti obukama te o potrebnim specijalističkim obukama (*zbirni pregled u prilogu*)
3. Potrebe za stručnim obukama (*zbirni pregled u prilogu*)
4. Potrebe za općim obukama (*zbirni pregled u prilogu*)

2.3.1 Glavni nalazi – analiza potreba za obukom

Najveći broj državnih službenika u kantonalnim i federalnim organima u BiH (nadalje: ispitanici) naveo je sljedeće **probleme** sa kojima se suočavaju na poslu, a koji bi mogli biti prevaziđeni nekim oblicima stručnog usavršavanja.

Grupa problema	Broj problema	%
RADNO OKRUŽJE I KAPACITET LJUDSKIH RESURSA	128	36,7
(NEDOSTATAK) SPECIJALISTIČKE I OPĆE EDUKACIJE	51	14,6
PRIMJENA ZAKONA	49	14,0
KOMUNIKACIJA	41	11,7
IT	18	5,2
SARADNJA I KOORDINACIJA	16	4,6
NEUSKLAĐENOST ZAKONSKE REGULATIVE	7	2,0
OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA	6	1,7
UTICAJ POLITIKE	2	0,6
NEMA PROBLEMA	1	0,3
OSTALI PROBLEMI	30	8,6
TOTAL	349	100

Tabela 1. Grupa problema

2.3.2 Prioritetne obuke

Najveći broj ispitanika opredijelio se za **specijalističke obuke**¹⁵ u oblastima «Pravosuđe i uprava», potom «Upravljanje ljudskim resursima», te «Evropske integracije».

Najveći broj ispitanika opredijelio se za **sljedeće stručne obuke**¹⁶:

«Upravni postupak», «Primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama i Zakona o zaštiti ličnih podataka», potom «Proces izrade zakonskih propisa » te «Primjena zakona o javnim nabavkama».

Najveći broj ispitanika opredijelio se za sljedeće **opće obuke**:

«Vještine komuniciranja, pregovaranja, prezentiranja i donošenja odluka», potom «Funkcioniranje horizontalne i vertikalne komunikacije u organima uprave» i «Mobing – utjecaj politike na državne službenike».

Najveći broj ispitanika opredijelio se za «**Predavanja, seminar**» kao metodu provedbe obuke, premda su neke metode navedene kao primjerenije pojedinim temama.

Preporuke za planiranje i realizaciju obuka u narednom periodu sadržane su u prilogu ovog dokumenta u formi liste prioriternih programa obuke.

¹⁵ Detaljan popis u prilogu

¹⁶ Detaljan popis u prilogu

Evaluacija programa obuke

Evaluacija trenera, kao i izvođenje obuke, provodi se na tri načina:

1. Putem evaluacionih formulara koje popunjavaju učesnici odmah nakon završene obuke.
2. Promatranjem (monitoringom) koje provode koordinatori ADS-a prisustvom na svim obukama, uz validaciju propisanih kriterija po kojima se ocjenjuje izvođenje obuke.
3. Mjerenjem znanja prije obuke te stečenog znanja tokom i na kraju obuke. Polaznici obuka su primjerima ilustrovali na koji način su iskoristili znanja stečena na obukama. U većem broju primjera pozvali su se na korisne metode i znanja o primjeni novog Zakona o javnim nabavkama. Nadalje, evaluacija efekata obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom, prema metodologiji povrata investicije (RoI)¹⁷, govori u prilog tome da je obuka povećala znanje učesnika za 70%, a 60% ispitivanih polaznika koristi naučene vještine i znanja „često“ ili „vrlo često“. Izračunato je da povrat investicije za navedenu obuku iznosi 299%, što znači da je za svaku konvertibilnu marku utrošenu na obuke ostvaren povrat od 1 KM, te povrat od gotovo 3 KM kao dodatna vrijednost.

¹⁷ Metodologija sačinjena i primjenjena na jedan program obuke, u okviru projekta Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH

3. VIZIJA I CILJEVI STRATEGIJE

Uzimajući u obzir analizu postignutih rezultata u proteklom periodu i preporuke eksperata koje se odnose na unapređenje sistema obuke i usavršavanja u narednom periodu sačinjena je izjava o Viziji koja glasi:

<<Učvrstiti vodeću ulogu Agencije u procesu razvoja uposlenih u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, uz poštivanje principa stručne izvrsnosti, etičnosti i spremnosti za procese evropskih integracija. >>

Na osnovu date izjave o viziji razrađeni su sljedeći strateški ciljevi:¹⁸

1. Normativno urediti oblast stručnog usavršavanja u FBiH

Zakonski i podzakonski akti u cjelosti ne uređuju ovu oblast.

2. Osigurati horizontalnu i vertikalnu koordinaciju Sistema obuke u FBiH

U cilju postizanja jače veze i koordinacije između Agencije i organa uprave u FBiH neophodno je unaprijediti komunikaciju između različitih nivoa vlasti u FBiH.

3. Obezbijediti sveobuhvatan pristup u procesu usavršavanja uposlenih u FBiH

Proces usavršavanja u narednom periodu treba da obuhvati ne samo državne službenike, već sve uposlene u državnoj službi. Programi obuke trebaju biti više specijalistički usmjereni, prema stvarnim potrebama organa uprave. Posebno je važno istaći značaj uvođenja akreditiranih programa obuke za posebne kategorije državnih službenika

a) službenici na visokorangiranim pozicijama

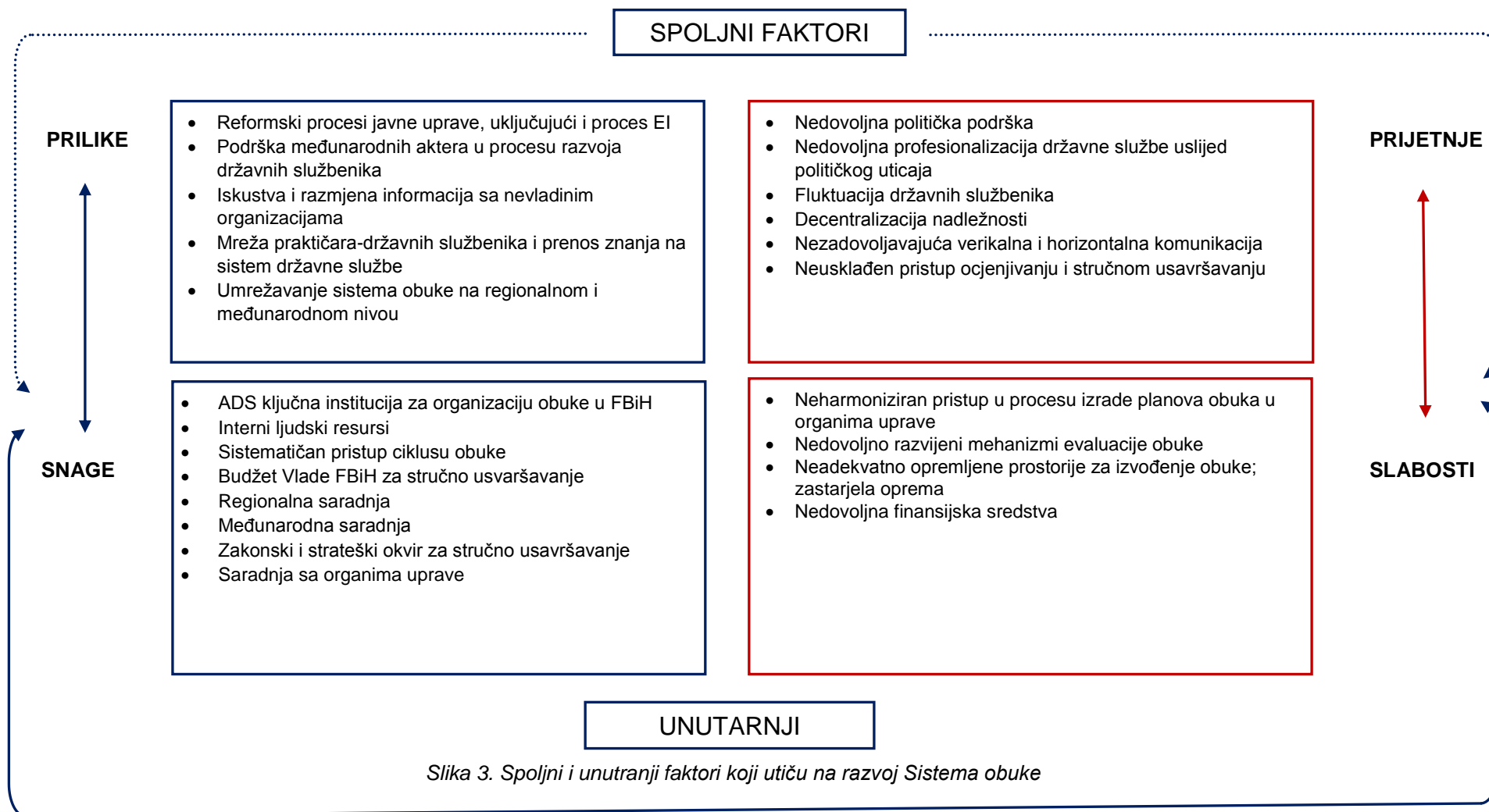
b) novouposleni službenici

4. Unaprijediti metodologiju praćenja učinka obuke

Uticaj obuke uposlenih u FBiH treba biti reflektiran na učinak te na kvalitet pružanja usluga organa uprave građanima BiH. Bez razvijenog mehanizma procjene uticaja obuke na njegovu sistemsku primjenu, ovaj sistem obuke nije u mogućnosti pružiti dovoljno dokaza da obuka uposlenih u FBiH ima pozitivan efekat na njihov učinak, a time i na funkcionisanje organa uprave u FBiH.

¹⁸ Akcioni plan Strategije nalazi se u prilogu i čini sastavni dio ovog poglavlja i cjelokupnog dokumenta

Identificirani spoljni i unutarnji faktori u vezi razvoja Sistema obuke: SWOT¹⁹ analiza



Slika 3. Spoljni i unutarnji faktori koji utiču na razvoj Sistema obuke

¹⁹ SWOT alatka: Snage, slabosti, prilike i prijetnje

4. SPROVOĐENJE STRATEGIJE

Praćenje realizacije ovog dokumenta vršit će ADSFBiH što podrazumijeva kontinuirano prikupljanje i obradu podataka u svrhu upoređivanja postignutog sa planiranim, o čemu će izvještavati Vladu FBiH najmanje jedanput godišnje. U slučaju većih odstupanja ostvarenog od planiranog ili bitnijih izmjena okolnosti, vrednovanje i ažuriranje može da se obavi i ranije te obuhvati promjene u pogledu ciljeva i programa.

Osnov za poređenje ostvarenog u odnosu na planirano bit će Akcioni plan provođenja Strategije koji čini sastavni dio ovog dokumenta. Akcioni plan sadrži neophodne elemente za praćenje realizacije počev od liste strateških ciljeva i operativnih programa do konkretnih aktivnosti, pokazatelja rezultata, vremenskih rokova izvršenja i nosioca odgovornosti za realizaciju pojedinačnih aktivnosti.

O rezultatima preliminarnog kao i finalnog vrednovanja koje se izvodi na kraju strateškog perioda, ADSFBiH upoznaće Vladu FBiH.

5. FINANSIRANJE AKTIVNOSTI

U proteklom periodu Vlada FBiH izdvajala je određena sredstva (*tabela 2*) za finansiranje Sistema obuke, ali je i doprinos međunarodnih organizacija bio dosta prisutan što je u velikoj mjeri doprinjelo unapređenju kvalitete, finansiranju sistema i razmjene informacija i iskustva. Posebno je važno istaći pomoć Britanske ambasade u BiH, Evropske Komisije-TAIEX stručne pomoći, Razvojni program Ujedinjenih nacija u BiH, SiDA, PARCO-FJU, Ministarstvo inostranih poslova Republike Hrvatske- Centar za izvrsnost, ReSPA- Regionalna škola za javnu upravu te pomoć nevladinih organizacija: Transparency International, CPRC (Centar za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu).

Godina	Iznos u KM	Godina (prema DOB-u)	Iznos u KM
2011	17.954,00	2016	73.080,00
2012	30.323,00	2017	150.488,00
2013	30.479,00	2018	305.472,00
2014	47.581,00	2019	U blagom porastu
2015	Cca 55.000,00	2020	U blagom porastu
	126.337,00		

Tabela 2. Odvojena budžetska i planirana sredstva za Sistem obuke

6. PRILOZI

Akcioni plan Strategije

STRATEŠKI CILJ 1: NORMATIVNO UREDITI OBLAST STRUČNOG USAVRŠAVANJA U FBIH

PROGRAMI	INDIKATORI	REZULTATI	VREMENSKI OKVIR I ODGOVORNOST
PROGRAM 1.1 Izmjena zakonskog okvira i podzakonskih akata	Tekst zakona Tekst podzakonskog akta	Izmijenjen zakon Izmijenjeni podzakonski akti Doneseni novi podzakonski akti	ADSFBIH, FMP do kraja 2020. godine
Aktivnost 1.1.1 Formirati Radnu grupu za analizu zakonskog okvira	Članovi Radne grupe	Formirana Radna grupa	Inicijativa ADSFBIH i FMP prema Vladi FBiH do kraja 2017. godine
Aktivnost 1.1.2 Analizirati normativni okvir	Broj analiziranih propisa	Izveštaj sa preporukama o izvršenoj analizi	Radna grupa 2017. i 2018. godina
Aktivnost 1.1.3 Uvesti odredbe koje se odnose na stručno usavršavanje uposlenih u organima uprave u FBiH	Broj zakonskih odredbi/izmjena	Izmijenjeni zakonski okvir Izmijenjen podzakonski okvir	Radna grupa 2018. godina
Aktivnost 1.1.4 Organizovati okrugli stol sa ključnim institucijama koje su uključene u proces stručnog usavršavanja i upoznati sa sadržajem izmijenjenih odredbi zakona	Broj učesnika	Održana promocija	Radna grupa uz logističku potporu ADSFBIH 2018. godina

STRATEŠKI CILJ 2: OSIGURATI HORIZONTALNU I VERTIKALNU KOORDINACIJU SISTEMA OBUKE U FBiH

PROGRAMI	INDIKATORI	REZULTATI	VREMENSKI OKVIR I ODGOVORNOST
PROGRAM 2.1 Osnovano Koordinaciono tijelo za obuku	Članovi KTO	Agencija imenovala članove KTOa	ADSFBiH u saradnji sa kantonalnim ministarstvima za pravdu/pravosuđe i upravu U toku 2016. godine
Aktivnost 2.1.1 Inicirati prijedlog o imenovanju članova KTOa prema	Tekst prijedloga akta	Prosljeđen tekst prijedloga akta o imenovanju članova KTO-a prema ministarstvima	ADSFBiH U toku 2016. godine
Aktivnost 2.1.2 Osmisliti program rada KTOa	Program rada	Program rada usvojen zajedno sa planom aktivnosti	ADSFBiH i članovi KTOa U toku 2016. godine
Aktivnosti 2.1.3 Održati najmanje dva sastanka godišnje	Broj sastanaka	Održana najmanje dva sastanka	ADSFBiH i članovi KTOa U toku 2016. godine i svake naredne godine
PROGRAM 2.2 Uspostavljen mehanizam koordinacije sa organima uprave u FBiH	Mehanizmi koordinacije	Horizontalan i vertikalni sistem obuke uspostavljen i prepoznat u organima uprave	ADSFBiH i organi uprave u FBiH Kontinuirano
Aktivnost 2.2.1 Ažurirati liste kontakt osoba za obuku	Lista kontakata	Ažurirana Lista kontakata	ADSFBiH i organi uprave u FBiH U toku 2016. godine i svake naredne godine
Aktivnost 2.2.2 Osigurati redovno održavanje sastanaka sa kontakt osobama za obuku	Broj održanih sastanaka	Najmanje dva sastanka održana u jednoj kalendarskoj godini	ADSFBiH i kontakt osobe za obuku u FBiH U toku 2016. godine i svake naredne godine
Aktivnost 2.2.3 Promovirati Sistem obuke putem nove web stranice i socijalnih mreža (Facebook na pr.)	Web stranica Facebook	Stranica Agencije www.obuke.adsfbih.gov.ba redovno ažurirana Facebook uspostavljen i pušten u funkciju	ADSFBiH U toku 2016. godine i svake naredne godine

STRATEŠKI CILJ 3: OSIGURATI SVEBUHVATNI PRISTUP PROCESU OBUKE I USAVRŠAVANJA

PROGRAMI	INDIKATORI	REZULTATI	VREMENSKI OKVIR I ODGOVORNOST
PROGRAM 3.1 Kreirati posebne programe obuke za namještenike i državne službenike u organima uprave u FBiH	Sadržaj programa obuke	Vlada FBiH usvojila predloženi program obuke	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH, Vlada FBiH U toku 2017. i 2018., 2019. i 2020. godine
Aktivnost 3.1.1 Planirati i realizirati detaljnu procjenu analizu potreba za obukom za namještenike koji rade na osnovnim poslovima pomoćne djelatnosti i za državne službenike	Broj izvršenih intervjua Broj sastanaka Procenat učešća u postupku TNA	Analiza potreba za obukom završena	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH Kontinuirano, počev od 2016. godine
Aktivnost 3.1.2 Promovirati i informirati organe uprave o postignutim rezultatima	Broj sastanaka Broj obavještenja	70% organa uprave informirano o sprovedenoj aktivnosti	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH Kontinuirano
Aktivnost 3.1.3 Kreirati Plan obuka za namještenike i državne službenike	Plan obuke	Sačinjen i zvanično objavljen Plan obuke	ADSFBiH U toku 2017. godine i svake naredne godine
Aktivnost 3.1.4 Pilotiranje obuke za namještenike	Broj polaznika Broj dana obuke	Broj pilotiranih programa obuke	ADSFBiH i treneri ADSFBiH Počev od druge polovine 2017. godine
PROGRAM 3.2 Kreirati posebne programe obuke za visokorangirane službenike	Sadržaj programa obuke	Vlada FBiH usvojila predloženi program obuke	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH, Vlada FBiH U toku 2018. i 2019. godine
Aktivnost 3.2.1 Planirati i realizirati detaljnu procjenu analizu potreba za obukom za visokorangirane službenike	Broj izvršenih intervjua Broj sastanaka Procenat učešća u postupku TNA	Analiza potreba za obukom završena	ADSFBiH u saradnji sa rukovoditeljima U toku 2018. godine
Aktivnost 3.2.1	Plan i program	Vlada FBiH usvojila predloženi program obuke	ADSFBiH

Kreirati Plan i program obuke za rukovodeće državne službenike			U toku 2018. godine
Aktivnost 3.2.2 Pilotiranje programa uz certifikaciju postignutog znanja	Broj polaznika Broj dana obuke	Broj pilotiranih programa obuke	ADSFBiH i treneri ADSFBiH U toku 2019. godine
PROGRAM 3.3 Kreirati posebne programe obuke za uposlene koji rade na poslovima evropskih integracija	Sadržaj programa obuke	Vlada FBiH usvojila predloženi program obuke	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH, Vlada FBiH U toku 2016. godine
Aktivnost 3.3.1 Planirati i realizirati detaljnu procjenu analizu potreba za obukom za ovu kategoriju službenika	Broj izvršenih intervjua Broj sastanaka Procenat učešća u postupku TNA	Analiza potreba za obukom završena	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2016. godine
Aktivnost 3.3.2 Promovirati i informirati organe uprave o postignutim rezultatima	Broj sastanaka Broj obavještenja	70% organa uprave informirano o sprovedenoj aktivnosti	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2016. godine
Aktivnost 3.3.3 Kreirati Plan obuka za službenike koji rade na poslovima EI	Plan obuka	Sačinjen i zvanično objavljen Plan i program obuke	ADSFBiH i Vlada FBiH u saradnji sa organima uprave U toku 2016. godine
Aktivnost 3.1.4 Pilotiranje obuke za službenike koji rade na poslovima evropskih integracija	Broj polaznika Broj dana obuke	Broj pilotiranih programa obuke	ADSFBiH i treneri ADSFBiH Druga polovina 2016. i 2017. godina
PROGRAM 3.4 Unaprijediti sistem elektronskog podučavanja uposlenih u organima uprave u FBiH	Broj E-platforni	Razvijene elektronske platforme (učenje na daljinu)	ADSFBiH i IT eksperti Kontinuirano
Aktivnost 3.4.1 Uvedeni novi <i>self-paced</i> ²⁰ programi obuke	Broj <i>self-paced</i> elektronskih modula	Puštena u funkciju tri nova <i>self-paced</i> modula	ADSFBiH, projekat PARCO Tokom 2018. i 2019. godine
Aktivnost 3.4.2 Uvedeni novi e-moduli (<i>blended learning</i> ²¹)	Broj <i>blended-learning</i> elektronskih modula	Puštena u funkciju najmanje dva modula podučavanja koje uključuje kombinovano podučavanje (učenje u učionici i on-line pristup)	ADSFBiH, projekat PARCO Tokom 2018. i 2019. godine

²⁰ Program učenja na daljinu putem interneta uz auditivna i vizualna pomagala

²¹ Blended Learning: Učenje na daljinu i u učionici

STRATEŠKI CILJ 4: UNAPRIJEDITI METODOLOGIJU PRAĆENJA UČINKA OBUKE

PROGRAMI	INDIKATORI	REZULTATI	VREMENSKI OKVIR I ODGOVORNOST
PROGRAM 4.1 Razviti metodologiju procjene učinka obuke na radnom mjestu	Broj obuka koje su primjenile Kirkpatrickov model ²² procjene učinka obuke	Metodologija primjenjena u praksi	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2016. i 2017. godine
Aktivnost 4.1.1 Sačiniti analizu obuka na koje je mogući primjeniti detaljnu procjenu učinka obuke na radnom mjestu	Broj analiziranih obuka	Izveštaj o sprovedenoj analizi	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2016. godine i kontinuirano
Aktivnost 4.1.2 Sačiniti plan aktivnosti za primjenu metodologije	Broj aktivnosti	Plan aktivnosti	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2016. godine
Aktivnost 4.1.3 Angažovati eksperta za pilotiranje programa obuke	Broj angažovanih eksperata	Rezultati o pilotiranim programima obuke	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2018. godine i kontinuirano
Aktivnost 4.1.4 Sačiniti izvještaj sa preporukama za daljnu primjenu metodologije	Izveštaj i broj preporuka	Izveštaj sačinjen	ADSFBiH u saradnji sa organima uprave u FBiH U toku 2018. godine i kontinuirano

²² Kirkpatrick model evauacije: sugeriše četiri nivoa uspješnosti obuke:

1. Ocjena reakcije – kako učesnici reaguju na obuku. Na ovom nivou se mjeri trenutno zadovoljstvo učesnika; 2. Ocjena znanja i vještina koje su učesnici dobili ili poboljšali tokom obuke; 3. Ocjena ponašanja – kako se naučeno primjenjuje na poslu; 4. Ocjena rezultata – kakav uticaj obuka ima na organizaciju. Pri tome se misli na ocjenu obuke u odnosu na troškove.

Rezultati Analize potrebe za obukama

Oblasti specijalističkih obuka koje ispitanici smatraju potrebnim za obavljanje svakodnevnih aktivnosti

Oblasti / teme obuka	e- učenje	predavanje, seminar	interaktivna radionica	po potrebi i zahtjevu jednog organa	mentorstvo	Svejedno. Nešto drugo	Broj odgovora
FINANSIJE							123
Izrada i izvršenje budžeta i budžetska disciplina	0	12	5	0	0	0	17
Provođenje postupka internih kontrola	2	11	1	0	2	0	16
Zakon o javnim nabavkama	0	14	2	0	0	0	16
Zakon o trezoru	0	12	1	0	0	0	13
Zakon o budžetima	0	11	1	0	0	0	12
Zakon o računovodstvu i usklađivanje propisa iz oblasti računovodstva	0	8	3	0	0	0	11
Primjena Zakona o izvršnom postupku kod izvršenja izvršnih sudskih presuda	0	7	1	0	1	0	9
Evidentiranje pravosnažnih i izvršenih sudskih presuda	1	5	2	0	0	0	8
Izrada budžeta za projekte						1	1
HRM							259
Analiza radnog mjesta / organa uprave. Interna preraspodjela uposlenika	1	28	18	2	1	0	50
Sistematizacija radnih mjesta (uvođenje kompetencija)	4	21	19	2	0	0	46
Objektivan proces ocjenjivanja državnih službenika	2	24	16	0	2	0	44
Strateško upravljanje ljudskim resursima	2	20	14	0	4	0	40
Organizaciona struktura organa uprave	1	22	5	2	1	1	32
Normiranje rada državnih službenika						1	1
Team building						1	1

Vodoprivreda i šumarstvo							32
Primjena zakona na lovišta (određivanje vrsta, granica, razmjena iskustava)	0	1	1	1	0	0	3
Davanje poljoprivrednog zemljišta u zakup	0	2	0	0	0	0	2
Horizontalna i vertikalna saradnja u razmjeni dobrih praksi kod primjene Zakona o vodama i Zakona o koncesijama i propisa u oblasti šumarstva						1	1
Upravljanje vodama						1	1
Zakon o šumama i jedinice lokalne samouprave						1	1
Odnosi sa javnošću							71
Ujednačenost prakse objavljivanja akata organa uprave radi veće transparentnosti	4	6	5	1	0	0	16
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	4	10	1	0	0	15
Edukacija izabраних званиčnika iz oblasti PR	0	5	7	0	2	0	14
Korištenje društvenih mreža u organima uprave	1	4	8	1	0	0	14
Ispitivanja instrumenata javnog interesa u svjetlu primjene Zakona o slobodi pristupa informacijama	3	4	4	1	0	0	12
Informacione tehnologije							62
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	3	11	15	0	1	0	30
Specijalističke obuke za IT profesionalce	3	11	13	1	1	1	30
Obuka za korištenje GIS-a (u svakodnevnom radu)						2	2
Prostorno uređenje							54
Obuka za informacione sisteme – GIS, map info, auto cad	0	2	7	0	1	2	12
Zajednička obuka rukovodioca organa uprave za oblast prostornog uređenja i planiranja (federacija, kantoni, općine)	0	5	4	0	0	0	9
Obuka za korištenje katastarskih i zemljišnih podataka	0	3	5	0	0	0	8
Obuka kadrova u primjeni EU standarda u oblasti građevine i prostornog planiranja	0	3	3	0	0	0	6

Pravilna primjena planova – za sve uposlene koji rade u ovoj oblasti	0	3	3	0	0	0	6
Iščitavanje urbanističko-tehničkih i ostalih uslova	0	3	2	0	0	0	5
Inspekcija							63
Nadležnosti inspekcija	0	9	3	0	0	0	12
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	7	5	0	0	0	12
Odnos između federalne uprave za inspeksijske poslove i inspekcija na nivou kantonalne vlasti u FBiH	0	7	1	1	2	0	11
Organizacija i djelokrug inspeksijskih organa u FBiH	1	7	2	0	0	0	10
Zakon o inspekcijama	2	6	1	0	1	0	10
Primjena Krivičnog zakona	0	6	2	0	0	0	8
Okoliš							28
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	5	4	0	0	0	9
Obuka za izradu registra zagađivača	0	5	1	1	0	0	7
Usklađivanje zakonskih i podzakonskih akata u zaštiti okoliša	0	6	1	0	0	0	7
Poboljšanje tehničkih uvjeta za razne grane industrije (BAT)	0	3	2	0	0	0	5
Turizam							7
Izrada standarda u oblasti turizma i ugostiteljstva	0	2	0	0	0	0	2
Obuka o turističkim resursima, ponudi, proizvodima (branding) za službenike iz sektora turizma	0	2	0	0	0	0	2
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	0	2	0	0	0	2
Obuka u oblasti certifikacije turističkih vodica	0	1	0	0	0	0	1
Unutrašnji poslovi							3
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	1	0	0	0	0	1
Zakon o unutrašnjim poslovima i Zakon o policijskim službenicima						1	1
Postupanje organa kod donošenja rješenja da se neispunjava stepen tajnosti za						1	1

određeno radno mjesto							
Zakon o državljanstvu	0	0	0	0	0	0	0
Zakon o matičnim knjigama	0	0	0	0	0	0	0
Europske integracije							116
Implementacija EU direktiva	0	15	18	0	3	0	36
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	7	23	0	2	0	32
Institucije EU	2	16	6	0	0	0	24
Pregovaranje i lobiranje	1	13	7	2	0	0	23
Opći informativni seminar o EU procesima						1	1
Civilna zaštita							25
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	6	5	0	0	0	11
Upravljanja prirodnim katastrofama i posljedicama prirodnih katastrofa	1	5	1	0	0	0	7
Zaštita i spašavanje	2	4	0	1	0	0	7
Uprava i pravosudna uprava							237
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	3	24	25	5	0	3	60
Zakon o državnoj službi u FBiH	1	38	16	0	0	2	57
Organizacija organa uprave u FBiH	1	30	10	1	2	2	46
Krivični zakon	3	25	3	0	0	2	33
Lokalna samouprava	3	22	4	0	0	1	30
Metodologija i nomotehnika izrade pravnih propisa						2	2
Katastar nekretnina i zemljišna knjiga						1	1
Novi Zakon o radu FBiH, praktični pristup mjerenju i ocjenjivanju radnog učinka i stimulisanje zaposlenika						1	1
Organizacija organa uprave						1	1

Radno pravo						1	1
Reorganizacija i unapređenje efikasnosti i organizacijskog nivoa pravosudnih institucija kroz strateško planiranje i kontinuirano praćenje realizacije strateških ciljeva i permanentne izmjene sa ciljem bolje efikasnosti kroz unaprijeđen nivo organizacije						1	1
Seminari na temu Zakon o upravnom postupku						1	1
Zakon o stvarnim pravima						1	1
Zakon o zemljišnim knjigama						1	1
Energija, rudarstvo i industrija							14
Izrada ugovora o koncesiji			1				1
Izrada zakonskih i podzakonskih propisa u skladu sa jedinstvenim pravilima za izradu propisa		1					1
Javne nabave						1	1
Obnovljivi izvori energije		1					1
Pravno tehnička pravila za izradu zakona sa smjericama za usklađivanje sa pravnim poretkom EU		1					1
Primjena zakona donesenih u oblasti, energije, rudarstva i industrije		1					1
Razmjena iskustva s odjelima zaštite okoliša na svim nivoima			1				1
Usklađivanje propisa sa direktivama EU			1				1
Utjecaj raznih grana industrije na okoliš		1					1
Promet i komunikacije							41
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	0	2	7	3	0	1	13
Zakon o javno-privatnom partnerstvu	1	7	3	0	0	2	13
Zakon o koncesijama	0	7	2	1	1	1	12
Analiza uticaja propisa						1	1

Javne nabave						1	1
Ljudska prava							169
Ljudska prava za državne službenike	2	24	9	0	0	2	37
Radionica u cilju razmjene dobrih praksi i rješenja	2	4	23	3	0	1	33
Značaj izvršenja sudskih odluka u cilju prevencije kršenja ljudskih prava	1	15	13	1	0	1	31
Međunarodni standardi u oblasti ljudskih prava i njihova primjena u upravi	1	17	5	3	0	2	28
Primjena Zakona o ravnopravnosti spolova	2	10	6	1	0	3	22
Nasilje u porodici i nasilje nad ženama	0	9	3	1	1	2	16
Zaštita prava nacionalnih manjina i osoba sa invaliditetom.						1	1

Teme/oblasti stručnih obuka koje su ispitanici smatrali potrebnim za obavljanje svakodnevnih radnih zadataka

TEME OBUKA	e-učenje	predavanja, seminar	interaktivna radionica	po potrebi i zahtjevu jednog organa	Mentorstvo	Svejed no. Nešto drugo	Ukupan broj
Upravni postupak. Primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama i Zakona o zaštiti ličnih podataka	3	58	27	2	0	2	92
Proces izrade zakonskih propisa	1	44	30	2	2	4	83
Primjena Zakona o javnim nabavkama. Dileme u primjeni zakona; Priprema tenderske dokumentacije; Priprema tehničke specifikacije;	3	42	24	1	2	4	76
Strateško planiranje. Izrada strateških dokumenata	1	32	23	2	4	4	66
Proces izrade zakonskih propisa. Izrada impakt-analize propisa	1	30	28	2	2	3	66
Projektno planiranje. Izrada projekata za EU fondove	5	20	28	1	5	4	63
Prednost elektronskog poslovanja - pozitivna praksa	8	27	21	0	0	5	61
Upoznavanje mogućnosti i upotrebe IT u upravi prilikom upravljanja poslovnim procesima	9	25	18	1	1	4	58
Primjena ISO 9001 standarda u upravnom postupku	2	34	15	2	0	4	57
Obuka o primjeni zakona o zabrani diskriminacije	1	33	15	1	0	4	54
Organizacija radionica za rukovodioce i IT u smislu razmjene dobrih praksi u IT-u	2	15	24	3	1	3	48
Programsko budžetiranje	2	23	15	2	1	3	46
Supsidijarna primjena novog zakona o radu na zaposlenike u organima uprave						1	1
Računovodstvo i interna kontrola						1	1
Emocionalna inteligencija u savremenom radnom okruženju. Kako je razviti i upotrijebiti u radu?						1	1
Komunikacija-PR						1	1

Teme/oblasti općih obuka koje su ispitanici smatrali potrebnim dok obavljaju svoje radne zadatke

ODGOVORI	e- učenje	predavanja, seminar	interaktivna radionica	po potrebi i zahtjevu jednog organa	mentorstvo	Svejedno. Nešto drugo	Ukupan broj
Vještine komuniciranja, pregovaranja, prezentiranja i donošenja odluka.	5	46	52	1	0	1	105
Funkcioniranje horizontalne i vertikalne komunikacije u organima uprave	2	46	39	0	0	2	89
Mobing – utjecaj politike na državne službenike	3	53	31	1	0	1	89
Engleski jezik	13	36	27	1	2	3	82
Komunikacije. Stručni kolegij – prenos zadataka na niže nivoe u cilju izvršavanja strateških ciljeva (kabinet-pomoćnik ministra-šef odjela-državni službenik)	3	38	37	0	2	1	81
Etički kodeks. Upoznavanje državnih službenika i namještenika s etičkim kodeksom	3	52	22	1	1	1	80
Efikasno korištenje radnog vremena	5	43	28	0	1	1	78
Burn out. Sagorijevanje državnih službenika na poslu. Stress management	2	39	35	1	0	1	78
Pisanje izvještaja	3	31	37	0	3	2	76
Komunikacija sa više zainteresovanih strana (inter-resorna komunikacija)	2	26	33	1	1	1	64
Prilagođene IT obuke za konkretne zadatke i softvere koji se koriste	7	26	22	2	3	4	64
Prevenција i suzbijanje korupcije	3	45	11	0	0	3	62
Upravljanje softverskom imovinom	6	18	20	1	1	2	48
Koučing za rukovodeće državne službenike					1		1

Lista realiziranih obuka 2011-2014

OBLAST - TEMA	Realizirano 2011 - 2014
DRŽAVNA UPRAVA	
Borba protiv korupcije	DA
Etički kodeks za novouposlene državne službenike	DA
Evropski prostor javne uprave i načela moderne javne uprave	NE
Elektronska uprava-osnovne informacije	DA
Mobing na radnom mjestu	DA
RAZVOJ PERSONALNIH VJEŠTINA	
Strani jezici	DA
Osnovi evropskih integracija	NE
ECDL	DA
Vještine prezentacije i govorničke vještine	DA
Vođenje sastanaka i vještine pregovaranja	DA
Razvijanje vještina pisanja i komunikacije	DA
Tim i timski rad	DA
PRAKTIČNA PRIMJENA ZAKONA I PODZAKONSKIH AKATA	
Disciplinski postupak	DA
Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji	NE
Pravilnik o ocjenjivanju državnih službenika	DA
Upravni postupak	DA
Zakon o inspekcijama	NE
Zakon o prostornom uređenju i građenju	NE
Zakon o državnim službenicima i namještenicima	NE
Zakon o ravnopravnosti spolova	DA
Zakon o slobodi pristupa informacijama	DA
IZRADA NACRTA I PROPISA	
Jedinstvena pravila izrade nacrti i propisa	DA
Analiza propisa	NE
BUDŽETIRANJE I FINANSIJE	
Zakon o budžetima	NE
Zakon o javnim nabavkama	DA
Trezorsko poslovanje	NE
Programsko bužetiranje	DA
Računovodstvo javnog sektora	NE
EVROPSKE INTEGRACIJE	
Upravljanje projektnim ciklusom	DA
Evropske integracije i prevođenje	NE
Pretraživanje i pronalaženje dokumentacije Europske unije	DA
Transponovanje EU zakonodavstva u bosanskohercegovački pravni sistem	DA
Programi zajednice	NE
Fondovi EU	DA

EU regionalizam i integracije	NE
LJUDSKI POTENCIJALI	
Upravljanje ljudskim potencijalima-liderske vještine	DA
Strateško planiranje i odlučivanje	DA
Planiranje obuke i usavršavanja	NE
Analiza i opis radnog mjesta	U 2015.
HRMIS	NE
Trening za trenere	DA
Praćenje učinka rada državnih službenika nakon odslušane obuke	DA
Ukupno planirano tema	42
Ukupno realizirano tema	26
Ukupno planirano novih prioriternih tema ²³	16

Lista tema koje nisu bile planirane, a realizirane su

Borba protiv nasilja u porodici i nad ženama
Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama
Kancelarijsko poslovanje
Zaštita životne sredine
Upravljanje kriznim situacijama
Javno- privatno partnerstvo
Upravljanje izradom i primjenom propisa
PRAG-Javne nabavke po evropskim standardima
Primjena gramatičkih i stilskih pravila u postupku izrade akata
Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte
Uspostavljanje kvalitete za obuku državnih službenika
Nacrti integriteta
Odnosi sa javnošću
Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi
Izrada budžeta za projektne ideje
Samoprocjena i koučing za rukovodeće državne službenike

²³ Umjesto planiranih tema iz akcionog plana, realizirane su nove teme jer su bile prioriternije