

Bosna i Hercegovina

Federacija Bosne i Hercegovine

# IZVJEŠTAJ O ANALIZI POTREBA ZA OBUKOM JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

Pripremio: Projekat „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“

Juli 2009.





Bosna i Hercegovina

Federacija Bosne i Hercegovine

# **IZVJEŠTAJ O ANALIZI POTREBA ZA OBUKOM JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE**

Pripremio: Projekat „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“

Juli 2009.

## **Vođa tima:**

Christian Hainzl, rukovodilac projekta/rukovodilac programa lokalne samouprave

## **Autori:**

Edis Arifagić, zamjenik rukovodioca projekta

Adela Pozder, analitičarka programa lokalne samouprave

Muamer Obarčanin, službenik za obuku

Christian Hainzl, rukovodilac projekta/rukovodilac programa lokalne samouprave

## **Zahvale:**

Autori žele posebno zahvaliti članovima Uređivačkog kolegija na značajnom doprinosu provedbi analize, kao i pripremi samog izvještaja:

Enver Išerić, direktor Agencije za državnu službu FBiH,

Vesna Travljanin, direktorica Saveza općina i gradova FBiH,

Ferid Kulovac, pomoćnik direktora Agencije za državnu službu FBiH,

Šejla Hasić, rukovodilac projekta, Savez općina i gradova FBiH,

Faris Rašidagić, stručni savjetnik, Agencija za državnu službu FBiH.

Uz veliki broj domaćih institucija na svim nivoima vlasti, projektni tim je konsultirao i niz međunarodnih organizacija koje se bave problematikom lokalne samouprave u BiH.

Projektni tim posebno želi zahvaliti (po abecednom redu): Damiru Ahmetoviću, UNDP; Šemsi Alić, SNV; Marini Dimovoj, UNDP; Guyu Dionneu, UNDP UDRDP; Ameli Gačanović-Tutnjević, UNDP; Esmi Kreso, Svjetska banka; Juliji Mager, OSCE; Emini Pašić, Eu-Tac; Denisi Sarajlić - Maglić, USAID/Sida/EKN GAP; Arlett Stojanović, UNDP; Slaviši Šučuru, USAID/Sida/EKN GAP.

Sead Azemi, Zana Karkin, Emel Karaman i Hans Friedberg, članovi projektnog tima, svojim su angažmanom dali veliki doprinos pripremi i provedbi analize, kao i izradi samog izvještaja.

## **Dizajn:**

Kurt&Plasto



## ●●●●● PREGOVOR

U sklopu projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ provedena je sveobuhvatna analiza potreba za obukom zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.

Ovaj izvještaj je rezultat navedenog procesa u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Uz mnoštvo podataka i popratne analize postojećih potreba za obukom u jedinicama lokalne samouprave u BiH, nadamo se da će izvještaj doprinijeti i pozitivnim promjenama u stavovima gradskih i općinskih organa uprave kada je riječ o obuci i stručnom usavršavanju kadrova.

Zasićenje obukom koju nude međunarodne organizacije s jedne strane, te nedostatak vlastitih sredstava za odgovarajuću i potrebama prilagođenu obuku s druge, već neko vrijeme podrivaju značaj ove aktivnosti među rukovodiocima i zaposlenima u jedinicama lokalne samouprave. Kao rezultat toga, obuke koje organiziraju same jedinice lokalne samouprave su rijetke i malobrojne, a općinski i gradski organi uprave rijetko planiraju budžet za obuku s ciljem otklanjanja nedostataka u osposobljenosti svojih zaposlenih.

Izvještaj ima za cilj podstaći opširnu diskusiju o važnosti i modalitetima obuke zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave, koja će u konačnici rezultirati sveobuhvatnim sistemom obuke, kako bi se jedinicama lokalne samouprave pomoglo da na efikasniji i ekonomičniji način upravljaju javnim uslugama.

Nadamo se da će vam ovaj izvještaj biti od koristi u radu.

Ministarstvo pravde BiH

Federalno ministarstvo pravde

Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju

Agencija za državnu službu FBiH

Razvojni program Ujedinjenih naroda

Savez općina i gradova FBiH



## UKRATKO O PROJEKTU

Razvojni program Ujedinjenih naroda (UNDP) je 2007. godine izradio studiju izvodljivosti kako bi se ispitali institucionalni i operativni okviri za obuku jedinica lokalne samouprave (JLS) u BiH. Povod je bilo očito odsustvo sveobuhvatnog sistema za izgradnju kapaciteta lokalnih vlasti i želja da se lokalni kapaciteti poboljšaju na organiziran i sistematski način.

Studija je identificirala niz problematičnih aspekata trenutnog operativnog okvira, počevši od same kvalitete obuke koja se nudi, s obzirom na to da se stvarne potrebe zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave često ignoriraju i da ponuda uglavnom diktira potražnju. Nadalje, uočena je potreba za jačanjem koordinacije između ključnih aktera uključenih u pružanje obuke, kao i za uređenjem i reguliranjem domaćeg tržišta obuke. U samim jedinicama lokalne samouprave neophodno je ojačati ulogu službenika, odnosno odsjeka zaduženih za upravljanje ljudskim resursima, te osnažiti njihove kapacitete za planiranje i upravljanje procesima obuke. Sama studija je utvrdila da nedostaci prouzrokovani neadekvatnom osposobljenošću kadrova u jedinicama lokalne samouprave ozbiljno ugrožavaju efikasno i ekonomično pružanje usluga građanima.

Kao odgovor na zatečeno stanje, UNDP i Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (Sida) su, u saradnji sa partnerima na svim nivoima vlasti, početkom 2008. godine pokrenuli projekat – Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave (MTS).

MTS direktno doprinosi razvoju profesionalne lokalne uprave i održivosti razvoja lokalnih kapaciteta kroz uspostavu mehanizama obuke na entitetskom nivou, razvoj strategija obuke, upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, te jačanje domaćeg tržišta obuke.

MTS naglašava potrebu za uključivanjem svih relevantnih aktera u planiranje, programiranje i realizaciju ključnih aktivnosti projekta.

Radna tijela projekta, kako na nivou Upravnog odbora, tako i na nivou operativnih radnih grupa, uz UNDP, čini i sedam domaćih institucija, odnosno Ministarstvo pravde BiH, Federalno ministarstvo pravde, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave RS, entitetske agencije za državnu službu/upravu, te oba saveza općina i gradova.

MTS-om je planirano postizanje sljedećih rezultata:

1. Izrada entitetskih strategija obuke;
2. Uspostava sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u oba entiteta;
3. Pružanje prioritetne obuke;
4. Jačanje upravljanja ljudskim resursima u JLS;
5. Jačanje domaćeg tržišta obuke.



## SAŽETAK

U izvještaju se navodi niz saznanja proizašlih iz procesa analize koji je tokom šest mjeseci proveden u 22 jedinice lokalne samouprave FBiH, pri čemu je u različitim stadijima učestvovalo oko 800 ispitanika. Istovremeno je provedeno identično istraživanje u RS, obuhvatajući 18 jedinica lokalne samouprave i oko 600 ispitanika. Uzimajući u obzir različite zakonske okvire i opredjeljenja partnera, odlučeno je da se saznanja objave u dva odvojena izvještaja.

Kako bi se osigurala utemeljenost analize i pouzdanost podataka, za istraživanje su korištena tri osnovna instrumenta. Najprije su provedeni **intervjui** sa načelnicima i gradonačelnicima kako bi se snimila opća situacija kada su u pitanju iskustva jedinica lokalne samouprave sa obukom, te od gradskih i općinskih čelnika dobila procjena stepena osposobljenosti zaposlenih u JLS. Nakon toga održane su **fokus-grupe** koje su obrađivale sve tematske oblasti od značaja za lokalnu samoupravu, a na osnovu njenih primarnih nadležnosti, počevši od prostornog planiranja i komunalnih poslova do lokalnog ekonomskog razvoja i evropskih integracija. Kada je riječ o kvantitativnom aspektu analize, u saradnji sa domaćim partnerima kreirana je i provedena **sveobuhvatna anketa**, sa 775 upitnika podijeljenih zaposlenim u jedinicama lokalne samouprave FBiH (528 u RS), a sa ciljem samoprocjene postojećeg nivoa osposobljenosti kadrova.

Anketi je prethodila izrada **detaljnih stručnih profila** po nadležnostima lokalne samouprave, koji su korišteni kao osnova za procjenu trenutnog nivoa znanja i opće stručne osposobljenosti zaposlenih u JLS.

Odabir statističkog uzorka je organiziran na način da osigura reprezentativne podatke, u svrhu izvođenja relevantnih zaključaka i izrade finalnih preporuka.

U daljnjem tekstu predstavljena su ključna saznanja po oblastima u okviru kojih je provedena analiza.

## Opći podaci

U općoj **spolnoj strukturi** lokalne uprave u FBiH manju prevagu imaju žene (60%), dok **analiza starosne strukture** ukazuje na to da je skoro polovina službenika starija od 46 godina. Istovremeno, manje od 2% službenika je u dobi od 25 godina ili mlađe.

U **obrazovnoj strukturi** ciljne grupe dominiraju osobe sa visokom stručnom spremom (45%)<sup>1</sup> i sa završenom srednjom školom (42.6%). U lokalnoj upravi i dalje radi 11.5% zaposlenih sa višom stručnom spremom. Veoma mali broj osoblja pak ima zvanje magistra (0.8%).

Ipak, uočljivo je da je premali broj zaposlenih sa visokom stručnom spremom, uzimajući u obzir da bi 2/3 općinske odnosno gradske administracije trebali činiti državni službenici sa fakultetskim obrazovanjem.

Uporedni pregled **spolne i strukture zaposlenih po radno-pravnom statusu** pokazuje da, iako žene čine većinu zaposlenih u lokalnoj upravi, najveći broj rukovodnih i drugih viših radnih mjesta zauzimaju muškarci, što ukazuje na određenu neuravnoteženost na ovom planu. Podaci pokazuju da je više muških rukovodilaca na nivou službi i odsjeka, dok omjer muških spram ženskih službenika po kategorijama ka nižim položajima opada.

Kada je pak riječ o **radno-pravnom statusu zaposlenih i stepenu njihove stručne spreme**, čini se da je u JLS gotovo u potpunosti primijenjen Zakon o državnoj službi, koji nalaže da je visokoškolsko obrazovanje neophodno za zvanje državnog službenika. Ipak, nekih 3,5% rukovodilaca i 1,6% državnih službenika posjeduje višu stručnu spremu. Uzrok ovih razlika uglavnom se može pripisati nedostatku kvalificiranog osoblja u ruralnim područjima.

<sup>1</sup> Ovi podaci se odnose isključivo na zaposlenike obuhvaćene uzorkom. Pomoćno osoblje kao i izabrani zvaničnici su isključeni iz analize.



Rezultati istraživanja koji se odnose na nivo poznavanja **stranih jezika** ukazuju na znatan nedostatak u ovoj oblasti, gdje svega 10% od ukupnog broja zaposlenih smatra da aktivno poznaje neki od stranih jezika. Kako se i očekivalo, među stranim jezicima je dominantan engleski jezik.

Situacija je znatno bolja u domenu **informacionih tehnologija**, jer većina zaposlenih u lokalnoj upravi u svom radu koristi računare, pri čemu se najviše koristi MS Office, prevashodno za obradu teksta. Kada se korištenje kompjutera posmatra sa aspekta starosne strukture, zanimljivo je da svi mlađi zaposlenici koriste kompjutere, dok se stepen korištenja kompjutera svodi na 76,9% kod većine starije populacije.

### ● Odnos prema obuci i dosadašnja iskustva

Provedeno istraživanje ukazuje na to da mali broj JLS posjeduje **plan obuke i stručnog usavršavanja** svog osoblja, a čak i u onim slučajevima gdje se on redovno izrađuje, čini se da zaposleni u najvećoj mjeri ne znaju da on postoji.

Općenito, samo polovina zaposlenih u lokalnoj upravi je **zadovoljna mogućnostima** koje im se nude kada je u pitanju obuka, a razlozi za nezadovoljstvo su brojni, od pristupa obuci, vrste obuke koja se nudi, pa sve do opće kvalitete obuke koja je na raspolaganju. Čini se da su ponuđenim zadovoljniji rukovodioci nego ostali državni službenici i naročito namještenici.

Kada je, međutim, riječ o **učešću u obuci**, oko 61% zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave je pohađalo obuku u protekle dvije godine, uglavnom zahvaljujući radu Agencije za državnu službu i aktivnostima međunarodne zajednice. Evidentno je da su obuke u većoj mjeri bile usmjerene na određene oblasti djelatnosti JLS u odnosu na druge, sa općom upravom i budžetom i finansijama kao temama koje prednjače.

Među **ključnim preprekama za pružanje kvalitetne obuke** ispitanici su najčešće navodili troškove obuke, odsustvo praktične obuke, općenito, nedostatak kvalitetnih programa obuke, te nepostojanje mehanizama za analizu potreba za obukom koji bi osigurali da ponuda na tržištu obuke u većoj mjeri zadovoljava potražnju. Slične stavove su iznijeli i načelnici i gradonačelnici, navodeći i nedostatak odgovarajuće podjele uloga i sufinansiranja obuke sa višim nivoima vlasti.

Što se pak **trajanja i oblika obuke** tiče, većina službenika lokalne uprave preferira obuku u trajanju do dva dana u vidu seminara (stručnog savjetovanja) ili radionice. Načelnici i gradonačelnici su mišljenja da obuka ne bi trebala trajati duže od dva dana, a što se tiče oblika izvođenja, prednost daju radionicama i studijama slučaja.

### ● Potrebe za obukom u oblastima iz zajedničkog sadržaja

Potrebe za obukom u oblastima iz zajedničkog sadržaja proizilaze iz nedostataka u kapacitetima koji su općenito prisutni u organu uprave, nezavisno od područja rada. Navedene oblasti se kreću od upravljanja ljudskim resursima, kontrole kvalitete, pa sve do aktivnosti koje tradicionalno spadaju u nadležnost opće uprave.

**Informacione tehnologije** nalaze se na vrhu utvrđene liste prioriteta iz oblasti zajedničkog sadržaja, što ukazuje na to da su JLS svjesne potrebe za modernizacijom pružanja usluga i administrativnih poslova. U oblasti IT istaknuta je potreba za modernizacijom administracije JLS kroz elektronsko praćenje predmeta, kao i daljnje unapređenje vještina za korištenje programa MS Office. Korištenje e-maila i Interneta je također istaknuto kao prioritet za obuku u ovoj oblasti.

**Upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvalitete** nalaze se na drugom mjestu, ukazujući na potrebu za boljim pristupom i kvalitetom javnih usluga. Interne kontrole naglašene su kao prioritetna oblast za izgradnju kapaciteta u ovom pogledu, a iza nje slijede sistemi upravljanja kvalitetom kao što su ISO i CAF. Na trećem





mjestu nalazi se procjena potreba zajednice za pružanjem usluga, koja bi bila od koristi rukovodiocima u JLS pri utvrđivanju prioritetnih potreba i planskom korištenju sredstava.

Međunarodne ambicije BiH i tekući napori na stabilizaciji i pristupanju Evropskoj uniji odražavaju se i na lokalni nivo, tako da su **evropske integracije i međunarodna saradnja** istaknuti kao treći prioritet u oblasti iz zajedničkog sadržaja. U oblasti evropskih integracija, naglasak je na temama koje se odnose na regionalni i ruralni razvoj, kao i upravljanje sredstvima iz fondova i programa EU, što ukazuje na visok nivo svijesti lokalnih vlasti o mogućnostima koje im se pružaju kroz okvir Instrumenta pretprijetne pomoći (IPA). Tema o upravljanju sredstvima iz fondova i programa EU uveliko se pojavljuje u razgovorima sa načelnicima, ali i diskusijama u okviru fokus-grupa, potvrđujući značaj osposobljavanja zaposlenih u JLS kada je u pitanju oblast evropskih integracija.

Dno liste prioriteta ukazuje na posljedice zasićenja obukom u oblasti **opće uprave**, a zabrinjava i činjenica da se **lokalna demokratija** našla pri dnu, imajući u vidu da i pored njenog relativnog značaja, ova oblast nije izazvala odgovarajući interes ispitanika.

Osim gore navedenih, procjena ZVS zaposlenih u JLS je izvršena i u oblastima **organizacije rada i menadžmenta, javnih nabavki, upravljanja projektnim ciklusom, upravljanja ljudskim resursima te odnosa s javnošću**.

### ●●●●● **Potrebe za obukom u oblastima iz nadležnosti lokalne samouprave**

Analiza prioritetnih područja iz nadležnosti lokalne samouprave otkriva veliki interes za daljnje razvijanje ZVS zaposlenih u oblasti **prostornog uređenja, geodetsko-katastarskih i imovinsko-pravnih poslova**. Posebno je naglašeno uspostavljanje i funkcioniranje geografskog informacionog sistema, te digitalnog geodetskog plana, koji predstavljaju dvije nove podoblasti u okviru prostornog planiranja i geodetsko-katastarskih poslova. Upravljanje javnim površinama i građevinskim zemljištem također su istaknute kao oblasti za obuku u budućnosti.

Problemi u oblasti lokalnog razvoja istaknuti su kroz drugorangiranu oblast za obuku, koja se odnosi na **unapređenje poslovnog ambijenta i privredu**, što pokazuje želju JLS da stvore nova radna mjesta i unaprijede lokalne prihode. U ovoj oblasti većina ispitanika istakla je razvoj partnerstva kao temu od posebnog značaja, dok se na drugom mjestu našla općinska/gradska infrastruktura u službi lokalnog razvoja. Kao naredni prioritet u ovoj oblasti istaknuta je podrška pristupu izvorima finansiranja.

Na trećem mjestu kao prioritet se nalazi **planiranje i implementacija politika lokalnog razvoja**, što potvrđuje stanovište da je lokalni razvoj strateški prioritet za JLS u BiH. Praćenje i evaluacija lokalnog razvoja istaknuti su kao tema za koju vlada najviše interesa u ovom kontekstu, uglavnom kao odraz nastojanja JLS da se putem strategija osigura postizanje zacrtanih ciljeva. Druga prioritetna tema koju je istakla ciljna populacija je implementacija strategije lokalnog razvoja, što ukazuje na to da se lokalne vlasti suočavaju sa poteškoćama kada je riječ o provođenju strateških dokumenata u djelo. Nakon ovih oblasti slijedi analiza stanja, pomoću koje se uspostavlja osnova za proces planiranja kroz obezbjeđenje relevantnih informacija.

Pored prethodno spomenutih, stručni kapaciteti lokalne uprave su također procijenjeni u oblastima **zaštite okoliša; komunalnih poslova; budžeta i finansija; pitanja povratnika, raseljenih i izbjeglica; stambenih poslova; socijalne i zdravstvene zaštite; civilne zaštite; boračko–invalidske zaštite; obrazovanja te kulture i sporta**.



## Preporuke

Proces jačanja kapaciteta za obuku i stručno usavršavanje zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u FBiH treba biti utemeljen u nizu **strateških dokumenata** kao što su politika Vlade prema obuci, višegodišnja strategija te kratkoročni planovi i programi za obuku i stručno usavršavanje.

Što se tiče oblika i izvođenja obuke, rezultati analize pokazuju da je **poželjno trajanje obuke** do dva dana, što će, međutim, u konačnici zavisiti od složenosti date teme obuke. Umjesto da bude centralizirana, obuka bi se trebala izvoditi **na regionalnom nivou**, kako bi se smanjili troškovi JLS i povećalo učešće. Pasivni, učionički način izvođenja obuke, treba postepeno zamijeniti **naprednim i praktičnim nastavnim metodama**, u koje spadaju radionice, obuka na radnom mjestu i studije slučaja, dok bi predavači trebali biti stručnjaci sa relevantnim praktičnim iskustvom. Pored toga, potrebno je razmotriti i **mogućnosti obuke putem Interneta (on-line)**, s obzirom na to da predstavlja isplativ i pristupačan vid učenja za većinu zaposlenih u JLS.

Obuka bi se trebala fokusirati na državne službenike i namještenike koji se bave poslovima iz osnovne nadležnosti JLS. S obzirom na veličinu ukupne ciljne grupe, za utvrđivanje specifičnih **ciljnih grupa** za prioritetnu obuku potrebno je uzeti u obzir opise poslova pojedinačnih grupa zaposlenih (po organizacionim jedinicama/zanimanju) u JLS, kao i pravovremenost, relevantnost i raspored obuke, te raspoloživa finansijska sredstva. Trebalo bi institucionalizirati i obuku izabranih zvaničnika, kako bi se omogućilo pravilno funkcioniranje svih segmenata lokalne samouprave.

Da bi se dugoročno osigurala kvaliteta obuke i materijala obuke, potrebno je utvrditi odgovarajuće standarde kroz uspostavu **okvira kvalitete obuke**, kojim bi upravljala nezavisna komisija za akreditaciju, odnosno procjenu.

Neophodno je osigurati **kontinuiranu analizu potreba za obukom** u samim JLS, nakon što budu osposobljeni za njeno samostalno provođenje. Time bi se osiguralo da informacije o obuci budu kvalitetne i zasnovane na potrebama, a općinski/gradski čelnici kao i izvođači obuke bi mogli steći bolji uvid u nedostatke u znanjima i vještinama u JLS.

Za uspjeh sistema obuke potrebno je **ojačati funkciju upravljanja ljudskim resursima na lokalnom nivou** putem uvođenja relevantnih i obavezujućih politika i procedura, kako bi se osiguralo da JLS redovno analiziraju potrebe za obukom, pripremaju planove obuke i organiziraju odgovarajuće aktivnosti.

U ovom dijelu nalaze se i specifične preporuke koje se odnose na prioritete za obuku po djelatnostima JLS, na osnovu triangulacije rezultata dobivenih kroz tri nivoa APO, u kombinaciji sa opsežnim konsultacijama sa relevantnim akterima na svim nivoima vlasti, kao i lokalnim i međunarodnim agencijama aktivnim u oblasti lokalne samouprave.





●●●●● **SADRŽAJ**

SKRAĆENICE .....	11
UVOD .....	12
I. UKRATKO O PROCESU APO.....	13
1.1. Ciljevi.....	14
1.2. Ciljne grupe.....	14
1.3. Pristup.....	14
1.4. Veličina i struktura uzorka.....	15
1.5. Metodologija.....	15
1.6. Tijela za provedbu analize .....	16
1.7. Ograničavajući faktori.....	16
II. PREGLED SAZNANJA .....	19
2.1. Opći podaci .....	20
2.2. Odnos prema obuci i dosadašnja iskustva.....	25
2.3. Potrebe za obukom iz oblasti zajedničkog sadržaja.....	29
2.4. Potrebe za obukom u okviru osnovnih nadležnosti JLS.....	39
III. PREPORUKE .....	57
3.1. Preporuke za izvođenje obuke.....	58
3.2. Preporuke za prioritetnu obuku.....	61
IV. DODACI.....	65
4.1. Detaljan pregled analize .....	66
4.2. Anketni upitnik.....	73
4.3. Vodič za razgovore u okviru fokus-grupa.....	86
4.4. Pitanja za intervju sa načelnicima i gradonačelnicima.....	87

*Izrazi koji su u ovom izvještaju korišteni u muškom rodu, kao što su „zaposlenik“, „načelnik“, „rukovodilac“ i sl., smatraju se neutralnim i odnose se kako na muškarce, tako i na žene.*



••••• **SKRAĆENICE**

<b>ADS/U</b>	Agencija za državnu službu/upravu
<b>APO</b>	Analiza potreba za obukom
<b>BiH</b>	Bosna i Hercegovina
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>FBiH</b>	Federacija Bosne i Hercegovine
<b>GIS</b>	Geografski informacioni sistem
<b>IPA</b>	Instrument pretpristupne pomoći
<b>ISO</b>	Međunarodna organizacija za standardizaciju
<b>IT</b>	Informacione tehnologije
<b>JLS</b>	Jedinica lokalne samouprave
<b>LEAP</b>	Lokalni akcioni plan za zaštitu okoliša
<b>MSP</b>	Mala i srednja preduzeća
<b>MTS</b>	Sistem obuke za jednice lokalne samouprave
<b>MZ</b>	Mjesna zajednica
<b>NVO</b>	Nevladina organizacija
<b>OV</b>	Općinsko vijeće
<b>RS</b>	Republika Srpska
<b>Sida</b>	Švedska agencija za međunarodnu saradnju i razvoj
<b>ULJR</b>	Upravljanje ljudskim resursima
<b>UNDP</b>	Razvojni program Ujedinjenih naroda
<b>ZVS</b>	Znanja, vještine i sposobnosti



## UVOD

Lokalne vlasti u BiH suočavaju se sa brojnim izazovima, kako fiskalnim, tako i administrativnim i operativnim. Ovi izazovi se, naravno, ne mogu riješiti samo kroz obuku i jačanje kapaciteta.

Međutim, nema nikakve sumnje da obuka, ukoliko je pripremljena i izvedena na kvalitetan način, prilagođen potrebama zaposlenih u JLS, može imati izravan i pozitivan učinak na efikasnost i ekonomičnost organa lokalne samouprave.

Kako se Bosna i Hercegovina ubrzano približava procesu intenzivnih pregovora sa Evropskom unijom, izgradnja kapaciteta koji će ubrzati i olakšati integraciju zemlje u EU, postaje ključni prioritet organa uprave na svim nivoima. Premda su primjetni pozitivni pomaci na svim nivoima vlasti, preovladava mišljenje da su trenutni kapaciteti nedostatni za efikasno privlačenje i upotrebu sredstava iz fondova EU.

Kapaciteti gradskih i općinskih organa uprave su, međutim, od posebne važnosti, jer se na ovom nivou najlakše prati kvaliteta rada organa vlasti. Stoga će na lokalnom nivou biti neophodan znatan angažman kako bi BiH odgovorila na obaveze i izazove koji proističu iz procesa evropskih integracija.

Za daljnji razvoj profesionalne lokalne uprave, osposobljene da pruža javne usluge na efikasan i ekonomičan način, neophodna je uspostava održivog sistema obuke za jedinice lokalne samouprave, koji bi se temeljio na redovnom i sistematskom utvrđivanju potreba za obukom.

Rezultati analize potreba za obukom (APO) u ovom izvještaju predstavljaju prvi sveobuhvatan pokušaj da se uspostavi zajednička osnova u daljnjem radu institucija vlasti, izvođača obuke, kao i donatorskih organizacija u oblasti jačanja prioritarnih kapaciteta lokalne uprave u BiH.

Analiza potreba za obukom predstavlja polaznu tačku za razvijanje aktivnosti obuke u skladu sa potrebama, odnosno potražnjom lokalnih vlasti u BiH. Krajnja svrha ovog procesa je da unaprijedi razumijevanje svih zainteresiranih aktera kada je riječ o trenutnom stanju u domenu obuke, kao i o potrebama u smislu izgradnje kapaciteta lokalnih vlasti. To će doprinijeti većoj djelotvornosti i održivosti budućih programa obuke koje kreiraju domaći ili međunarodni akteri, čime će se unaprijediti učinak same obuke.

Ovaj izvještaj također ima za cilj postavljanje temelja procesu samostalne analize potreba za obukom JLS u budućnosti, te samoj uspostavi sistemskog pristupa obuci i stručnom usavršavanju.

Najzad, proces analize potreba za obukom će osigurati informacije potrebne za izradu strategije obuke za jedinice lokalne samouprave koja će diktirati aktivnosti iz predmetne oblasti u narednom periodu.

Projektni tim





## I. UKRATKO O PROCESU APO

Ciljevi

Ciljne grupe

Pristup

Veličina i struktura uzorka

Metodologija

Tijela za provedbu analize

Ograničavajući faktori



U ovom dijelu izvještaja rezimiran je proces analize potreba za obukom. Detaljniji opis korištene metodologije nalazi se u Dodatku 4.1.

## 1.1. CILJEVI

Proces analize potreba za obukom, koji je proveden u okviru projekta MTS, imao je za cilj sljedeće:

1. utvrditi postojeće nedostatke u pogledu znanja, vještina i sposobnosti (ZVS) zaposlenih u JLS i pružiti detaljne informacije o njihovim potrebama za obukom;
2. definirati preporuke kako bi se odgovorilo na potrebe za obukom u prioritetnim oblastima;
3. osigurati smjernice i informacije za izradu programa obuke, entitetskih strategija obuke, te uspostavu budućeg sistema obuke.

Uzimajući u obzir različite zakonske, odnosno ustavne okvire koji reguliraju status službenika, odnosno zaposlenih u lokalnoj upravi u FBiH i RS, kao i razlike u samim sistemima lokalne samouprave, analiza je pripremljena i realizirana paralelno u oba entiteta.

Dok se saznanja u ovom izvještaju odnose samo na FBiH, ciljevi i metodologija zajednički su za oba entiteta.

## 1.2. CILJNE GRUPE

Analiza je obuhvatila službenike lokalne samouprave iz oba entiteta, s posebnim težištem na zaposlene zadužene za provedbu osnovnih nadležnosti općinskih i gradskih vlasti u BiH.

U Federaciji BiH, ciljna se grupa sastojala od načelnika, državnih službenika (rukovodećih i ostalih), te namještenika<sup>2</sup> angažiranih na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti. Iz analize su izuzete izabrane osobe (izuzev načelnika i gradonačelnika), službenici koji imaju pomoćnu/tehničku ulogu<sup>3</sup>, te imenovani funkcioneri. U saradnji sa Agencijom za državnu službu (ADS) FBiH i drugim relevantnim institucijama, projektni tim je broj ciljne grupe procijenio na oko 5.000 zaposlenih u lokalnoj upravi (oko 2.000 državnih službenika i 3.000 namještenika angažiranih na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti).

U RS su ciljnu kategoriju zaposlenih za potrebe ove analize prvenstveno činili administrativni službenici. Kao i u Federaciji, iz procjene su izuzeti tehničko/pomoćno osoblje, te izabrane i imenovane osobe. Ciljna grupa je u RS procijenjena na oko 4.000 službenika.

## 1.3. PRISTUP

Analiza potreba za obukom predstavlja kombinaciju strateškog i operativnog pristupa, gdje se potrebe za obukom utvrđuju kako na osnovu strateških prioriteta u oblasti lokalne samouprave na nivou države, odnosno entiteta, tako i na osnovu prioriteta koji proizilaze iz perspektive pojedinačnih djelatnosti i zadataka, te općih potreba samih JLS. Kombiniranjem ova dva pristupa usklađuju se individualne i organizacione potrebe za obukom sa prioritetima ustanovljenim na entitetskom nivou.

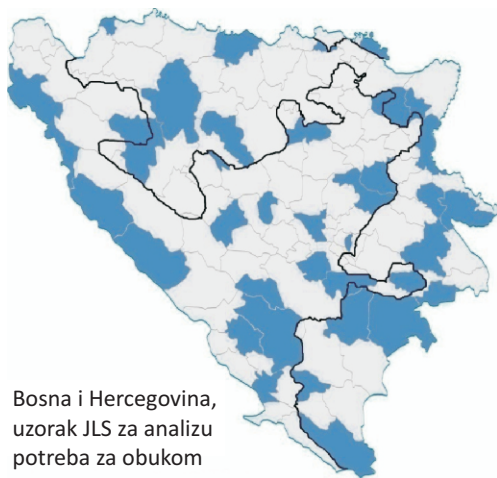
<sup>2</sup> Osoblje zaposleno u JLS bez statusa državnog službenika.

<sup>3</sup> Kategorija zaposlenika koji nisu direktno zaduženi za obavljanje osnovnih nadležnosti JLS, što, između ostalog, podrazumijeva sekretarsko i osoblje zaposleno na održavanju, vozače i sl.





## 1.4. VELIČINA I STRUKTURA UZORKA



Bosna i Hercegovina, uzorak JLS za analizu potreba za obukom

Kako bi se adekvatno prikazala raznolika struktura lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, pri čemu su se najveće varijacije odnosile na veličinu i stepen razvoja, u konačni uzorak bilo je neophodno uključiti reprezentativan broj JLS. U skladu s tim, kao uzorak koji odražava lokalnu samoupravu u oba bh. entiteta određeno je 40 općina i gradova, što predstavlja 29% od ukupnog broja JLS u BiH. U procjeni su sudjelovale 22 JLS iz FBiH, koje su odabrane na osnovu geografskog položaja, broja stanovnika i obima administracije.

Drugi korak u utvrđivanju uzorka uključuje i odabir ukupnog broja zaposlenih

U uzorak je uključeno 40 JLS (22 u FBiH), i to na osnovu:

- geografskog položaja;
- pripadnosti entitetu/kantonu;
- broja stanovnika/veličine organa uprave.

koji učestvuju u analizi potreba za obukom. Ovo se odnosi na broj i strukturu ispitanika koji učestvuju u jednom od nivoa analize. Kako bi se osigurala reprezentativnost uzorka, ukupno je obuhvaćeno oko 1.400 zaposlenika, sa svih nivoa i oblasti nadležnosti JLS, i to:

- 20 načelnika/gradonačelnika (11 iz FBiH);
- 148 rukovodilaca srednjeg nivoa po nadležnostima (74 iz FBiH);
- oko 1.300 službenika (775 u FBiH).

Tako je ukupni uzorak za FBiH činilo oko 800 zaposlenih svih nivoa i svih nadležnosti JLS.

Kada je riječ o statističkoj analizi saznanja prikupljenih putem ankete, korištena je metoda ponderiranja s ciljem projekcije ključnih karakteristika uzorka na cijelu ciljnu populaciju.

## 1.5. METODOLOGIJA

Proces analize je proveden kroz četiri ključne faze:

U pripremnoj fazi postavljene su osnove za provođenje APO, uključujući konceptualizaciju APO, odabir i izradu odgovarajućih instrumenata za analizu, utvrđivanje uzorka, te izradu detaljnih stručnih profila iz nadležnosti JLS.

Stručni profili su rezultat detaljne analize i istraživanja relevantnih pravnih i administrativnih akata, opisa poslova po nadležnostima JLS, iskustava iz prakse i intervjua sa stručnjacima, te predstavljaju osnovne funkcije u okviru pojedinih nadležnosti JLS. Tokom pripremne faze izrađeno je 13 profila iz osnovnih nadležnosti i 10 profila zajedničkog sadržaja, od prostornog uređenja do upravljanja ljudskim resursima, te je tako postavljena osnova za procjenu trenutnog nivoa znanja, vještina i sposobnosti u JLS.



Faza prikupljanja podataka je obuhvatala primjenu instrumenata za prikupljanje podataka u ciljnim općinama i gradovima na tri osnovna nivoa:

- 20 *intervjua* sa načelnicima/gradonačelnicima (11 iz FBiH), kako bi se ustanovila njihova stajališta, iskustva i stavovi u vezi sa/spram obuke;
- 16 *fokus-grupa po oblastima osnovne nadležnosti JLS* (8 po entitetu) sa rukovodiocima srednjega nivoa, a sa ciljem utvrđivanja općih nedostataka i pitanja od značaja kroz analizu znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih kojim rukovode;
- Samoprocjena zaposlenih putem *ankete* koja je obuhvatila oko 1.300 zaposlenih u JLS na svim nivoima (uključujući 775 u FBiH).

Faza analize podataka je podrazumijevala sveobuhvatnu “analizu nedostataka”, pri čemu su saznanja analize (postojeći nivoi znanja) upoređeni sa stručnim profilima koji su korišteni kao polazna osnova (željeni nivoi znanja). To je omogućilo utvrđivanje postojećih nedostataka u znanjima, vještinama i sposobnostima ciljnih službenika lokalne uprave, odnosno utvrđivanje prioriternih potreba za obukom. Prikupljena saznanja su, između ostalog, razmatrana i u okviru konsultacija sa resornim ministarstvima i drugim relevantnim domaćim i međunarodnim akterima u oblasti lokalne samouprave.

Faza informiranja podrazumijeva informiranje relevantnih aktera o ključnim saznanjima analize, kako bi se prikupili njihovi komentari i sugestije, kao i objavljivanje izvještaja s ciljem njegove što šire promocije.

### 1.6. TIJELA ZA PROVEDBU ANALIZE

Analizu je proveo projektni tim, u saradnji sa entitetskim odborima za obuku koje čine predstavnici partnerskih institucija na operativnom nivou, uključujući Federalno ministarstvo pravde, Agenciju za državnu službu FBiH, Savez općina i gradova FBiH, te Ministarstvo uprave i lokalne samouprave RS, Agenciju za državnu upravu RS i Savez opština i gradova RS.

### 1.7. OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI

Tokom procesa analize potreba za obukom projektni tim se suočio s određenim ograničenjima. Gdje god je to bilo moguće, poduzete su ciljane mjere, kako bi se minimizirao njihov uticaj na validnost istraživanja.

- Pri odabiru službenika lokalne uprave koji će učestvovati u analizi korištena je metoda slučajnog uzorka. Od takve se vrste odabira mogu očekivati uzorci koji su, u odnosu na ciljnu populaciju, u dovoljnoj mjeri reprezentativni. Pa ipak, činjenica da su određeni pojedinci odbili učestvovati ili su pak neki upitnici naknadno poništeni, može uzorak predisponirati na način koji nije odmah uočljiv.
- Informacije koje su prikupljene anketom su u najvećoj mjeri rezultat samoprocjene, koja ovisno o tome koje se predmetne oblasti istražuju, može biti podložna određenim netačnostima kao rezultat neprecizne evaluacije, nedostatka informacija ili pak nelagode u smislu otkrivanja podataka o samom sebi (što u nekim slučajevima dovodi do inflacije znanja zbog bojazni od reperkusija od strane rukovodilaca). Kako bi se ovi rizici u procjeni ublažili, anketa je bila anonimna i nadopunjena je diskusijom u fokus-grupama, te intervjuima s načelnicima, odnosno gradonačelnicima.
- Studija je realizirana u razdoblju od šest mjeseci, čime je prikazano stanje potreba ciljne populacije za obukom u određenom trenutku. Stoga postoji izvjesna mogućnost da su se u međuvremenu te potrebe promijenile, kao i da su se pojavile nove potrebe službenika lokalne uprave usljed tekućih reformskih



procesa ili promjena u zakonodavstvu, posebno u svjetlu pretpristupnih procesa. Stoga će, za minimiziranje ove vrste rizika, kao dio izrade buduće strategije obuke, biti provedena i ponovna procjena ukupnih trendova i razvoja na planu reforme javne uprave na lokalnom nivou.

- Nisu bili dostupni stvarni i ažurni podaci o stanovništvu, što bi pomoglo u procesu odabira uzorka, a nisu uvijek bile potpune ni detaljne informacije o općinskim/gradskim upravama.
- U pojedinim slučajevima ispitanici nisu shvatali važnost analize potreba za obukom za budući razvoj lokalne uprave u Bosni i Hercegovini. Ovo je dijelom ublaženo kroz detaljne smjernice i obuku lokalnih anketnih administratora, kao i moderatora fokus-grupa. Kao poticaj za učešće u anketi korišten je i promotivni materijal.
- Struktura lokalne uprave u entitetima nije jednoobrazna i ne slijedi prepoznatljiv obrazac u smislu organizacije i sistematizacije. To je imalo za posljedicu određene poteškoće kada je riječ o uspostavi univerzalne polazne osnove u smislu procjene osposobljenosti u odnosu na organizacionu strukturu. Mjera za ublažavanje ovog rizika sastojala se od toga da su članovi odgovarajućih fokus-grupa razmatrali i verificirali polazne stručne profile po nadležnostima JLS.
- S obzirom da u procjenu nije bilo uključeno pomoćno osoblje, niti imenovane i izabrane osobe, kako je već pojašnjeno u dijelu u kojem se opisuje metodologija, saznanja se ne mogu primijeniti na sve zaposlene u općinskim/gradskim upravama, već samo na one kategorije eksplicitno navedene kao ciljne grupe u ovoj analizi.
- U sam proces analize nisu bili direktno uključeni građani – kao način eksterne evaluacije, već su, umjesto toga, tamo gdje su i kada su bile na raspolaganju, konsultirane ankete o zadovoljstvu korisnika uslugama.







## II. PREGLED SAZNANJA

Opći podaci

Odnos prema obuci i dosadašnja iskustva

Prioriteti za obuku iz oblasti zajedničkog sadržaja

Prioriteti za obuku po osnovnim nadležnostima JLS



Rezultati su podijeljeni u četiri dijela, od kojih se svaki bavi nizom saznanja proisteklim iz istraživanja, uključujući **opće podatke o ispitanicima; odnos prema obuci i dosadašnja iskustva; potrebe za obukom u oblastima iz zajedničkog sadržaja, te potrebe za obukom u oblastima osnovnih nadležnosti lokalne samouprave.**

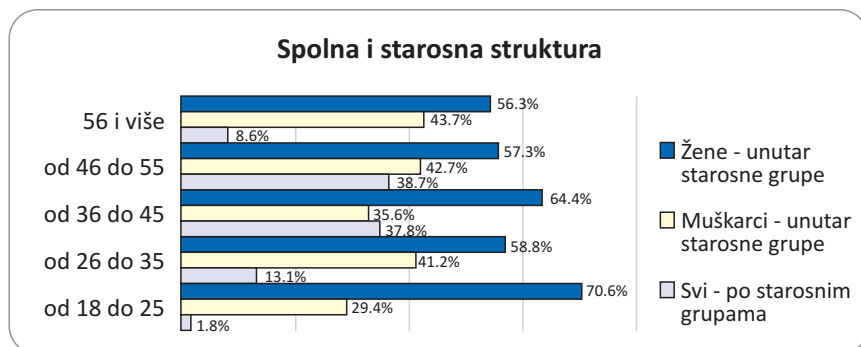
- Dio koji sadrži *opće informacije* pruža detaljne podatke o uzorku, te uključuje analizu ciljne grupe u pogledu spola, dobi, nivoa obrazovanja i statusa službenika, kao i znanja stranih jezika i rada na računaru, čime se osiguravaju osnovni podaci o strukturi ljudskih resursa na lokalnom nivou.
- Dio o *stavovima prema obuci i dosadašnjim iskustvima s obukom* razmatra, između ostalog, zadovoljstvo ispitanika mogućnostima koje se nude kad je riječ o obuci, te postojećim aranžmanima i preferencama u vezi s izvođenjem obuke.
- Treći dio se bavi *oblastima iz zajedničkog sadržaja*, čime se utvrđuju opći nedostaci u kapacitetima zajednički cijeloj administrativnoj strukturi, npr. upravljanje ljudskim resursima, upravljanje projektima, informacione tehnologije, itd.
- Četvrti dio odnosi se na potrebe za obukom u oblastima iz nadležnosti lokalne samouprave. Svaki od aspekata djelatnosti JLS, počevši od prostornog planiranja, obrazovanja, pa sve do civilne zaštite, analiziran je u smislu nedostataka vještina i znanja i prioritarnih potreba za obukom koje iz njih proizilaze.

## 2.1. OPĆI PODACI

### 2.1.1. Starosna i spolna struktura ispitanika

Starosna grupa	Svi zaposleni <sup>4</sup>	Muškarci	Žene
od 18 do 25	1.8%	29.4%	70.6%
od 26 do 35	13.1%	41.2%	58.8%
od 36 do 45	37.8%	35.6%	64.4%
od 46 do 55	38.7%	42.7%	57.3%
56 i više	8.6%	43.7%	56.3%
Ukupno	100%	39.6%	60.4%

U općoj **spolnoj strukturi** dominiraju zaposlenice, koje čine 60,4% ukupne radne snage u organima lokalne samouprave u FBiH. Ovaj trend posebno je izražen među mlađim zaposlenicima JLS, ali nije ništa manje značajan ni u starijim dobnim grupama.



Ključni aspekt **starosne strukture** lokalne samouprave jeste podmakla starosna dob velikog broja zaposlenih. Najveći broj zaposlenih nalazi se u dobnj grupi od 46-55, a ako se uzme u obzir i grupa od 56+ godina starosti, evidentno je da je gotovo polovina ukupnog osoblja starija od 46 godina (47,3%).

<sup>4</sup> Uz napomenu da ciljna grupa i uzorak ne obuhvataju pomoćno osoblje;



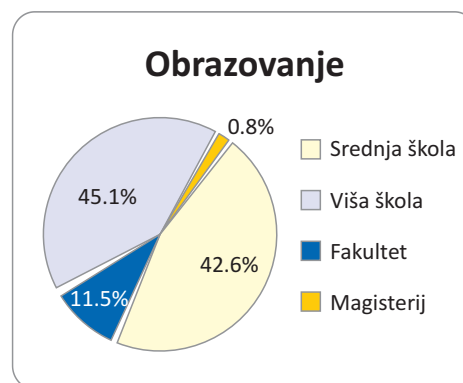
S druge strane, 14,9% zaposlenih u lokalnoj samoupravi u FBiH ima manje od 36 godina, a samo 1,8% ima manje od 26 godina. Stoga je očito da je vrlo malo učinjeno kako bi se podmladila radna snaga i ublažilo sveukupno starenje zaposlenih.

U tom smislu nužno je odgovarajuće planiranje smjene generacija od strane institucija FBiH i samih jedinica lokalne samouprave, kako bi se izbjegao značajan nedostatak u pogledu kadrovske popunjenosti do kojeg bi moglo doći kada stariji zaposlenici dosegnu dob za obavezni odlazak u penziju (naročito ako se uzme u obzir da je gotovo polovina zaposlenih starija od 46 godina).

## 2.1.2. Obrazovna i spolna struktura ispitanika

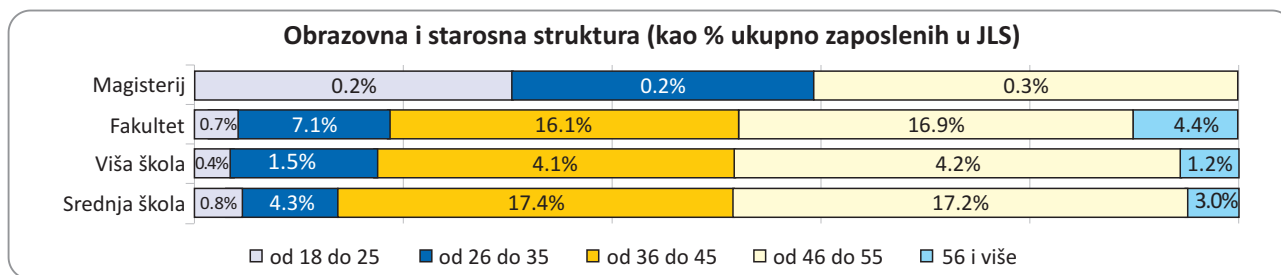
Stručna sprema	Svi zaposleni <sup>5</sup>	Muškarci	Žene
Srednja stručna sprema	42.6%	36.5%	63.5%
Viša stručna sprema	11.5%	44.9%	55.1%
Visoka stručna sprema	45.1%	41.6%	58.4%
Magisterij	0.8%	22.4%	77.6%
Ukupno	100.0%	39.6%	60.4%

U strukturi osoblja JLS u FBiH preovladavaju službenici sa visokom školskom spremom (45,1%), a neposredno iza njih slijede zaposleni sa srednjom stručnom spremom, koji u ukupnom broju zaposlenih imaju gotovo isto toliko veliki udio (42,6%). Nekih 11,5% osoblja još uvijek ima višu stručnu sprema, što je naslijeđe iz prijeratne javne uprave, kada se završena viša upravna škola smatrala normom za zapošljavanje u državnoj službi. Manje od 1% zaposlenih u JLS su magistri, što je u suprotnosti s općim trendom u upravi na višim nivoima, gdje postoji sve veći broj državnih službenika s višim stepenima stručne spreme. U pravilu, osoblje s višim akademskim zvanjima je prisutno u većim i urbanim sredinama.



U idealnom slučaju, zaposleni s visokom stručnom spremom bi u ukupnoj radnoj snazi trebali učestvovati sa oko dvije trećine, uključujući i pomoćno osoblje, a organi lokalne samouprave u FBiH prilično su daleko od tog cilja, čak i ako se uzmu u obzir i zaposleni s višom stručnom spremom. To ukazuje na neodgovarajući nivo stručne spreme u JLS FBiH.

Poređenje obrazovne i starosne strukture pokazuje da je najveći broj onih sa visokom školskom spremom u dvjema najzastupljenijim starosnim grupama (od 36 do 45 i od 46 do 55 godina) u JLS. Osim toga, premda su nedovoljno zastupljeni u apsolutnim brojčanim pokazateljima, mlađi zaposlenici imaju solidno obrazovanje, a većina ih posjeduje fakultetsku diplomu. Međutim, uprkos tome što mlađi zaposlenici posjeduju visoku stručnu sprema, nisu zastupljeni u dovoljnom broju kako bi zamijenili starije osoblje. Shodno tome, ako se nova zapošljavanja budu odvijala ovom dinamikom, s obzirom na sveukupnu starosnu strukturu zaposlenih u

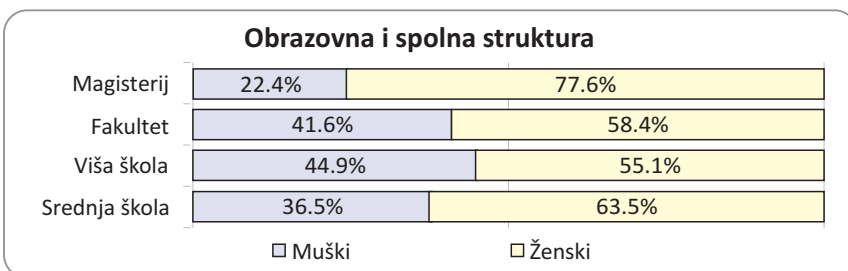


<sup>5</sup> Uz napomenu da ciljna grupa i uzorak ne obuhvataju pomoćno osoblje;



lokalnoj upravi, u narednim će se godinama u JLS u FBiH pojaviti čak i veći nedostatak osoblja sa visokom stručnom spremom. Štaviše, uvođenje mlađih zaposlenika u sve obrazovne grupe nameće se kao ključno pitanje kako bi se prevazišle posljedice „starenja“ lokalne uprave u FBiH.

Shodno njihovoj općenito većoj zastupljenosti u JLS, žene su nešto više zastupljene i u svim kategorijama stručne spreme. Budući da je u uzorku ukupan broj onih s magisterijem vrlo mali, velika većina žena u ovoj kategoriji može se tumačiti kao nebitna.

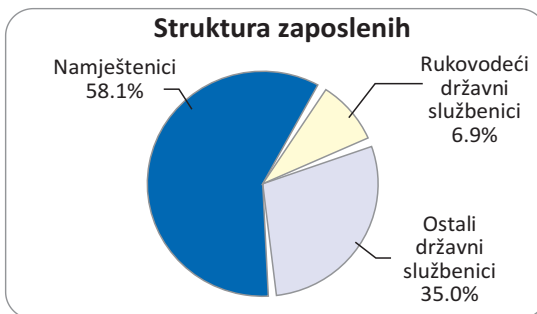


## 2.1.3. Struktura ispitanika prema radnom statusu i spolu

Struktura radnih mjesta	Svi zaposleni <sup>6</sup>	Muškarci	Žene
Rukovodeći državni službenici	6.9%	63.5%	36.5%
Ostali državni službenici	35.0%	38.0%	62.0%
Namještenici	58.1%	37.8%	62.2%
Ukupno	100.0%	39.6%	60.4%

Kadrovska struktura otkriva da veliku većinu u lokalnim administracijama čine namještenici. Stvarni udio namještenika u strukturi zaposlenih JLS je čak i veći, imajući u vidu da APO nije obuhvatila namještenike koji obavljaju poslove pomoćne djelatnosti.

Državni službenici, koji bi inače trebali predstavljati znatnu većinu u JLS, čine 42% osoblja u FBiH, u čemu rukovodeći državni službenici učestvuju sa 7%.



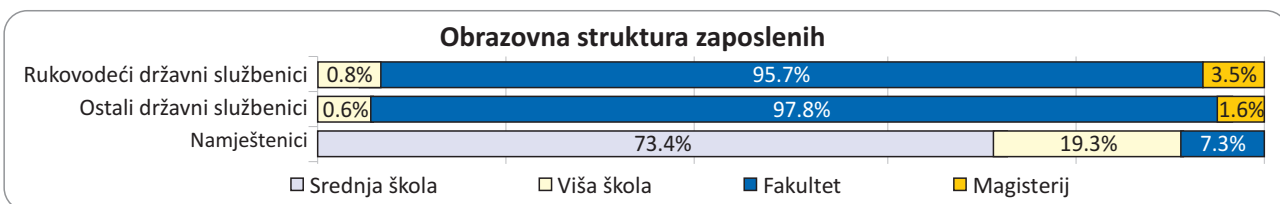
### Spolna struktura zaposlenih

Kategorija	Muški	Ženski
Rukovodeći državni službenici	64%	36%
Ostali državni službenici	38%	62%
Namještenici	38%	62%

□ Muški      □ Ženski

Uporedna analiza spola i radnog statusa pokazuje nepovoljno stanje kada je u pitanju jednakost spolova u lokalnoj samoupravi. Premda su žene općenito daleko brojnije i gotovo jednako obrazovane kao i muškarci, one su evidentno nedovoljno zastupljene među rukovodećim državnim službenicima.

Za sticanje statusa državnog službenika potrebna je visoka stručna sprema, a što je očigledno i iz rezultata ankete, odnosno iz uporedne analize podataka o radnom statusu i stepenu obrazovanja. Gotovo svi rukovodeći i ostali državni službenici imaju najmanje visoku stručnu sprema.



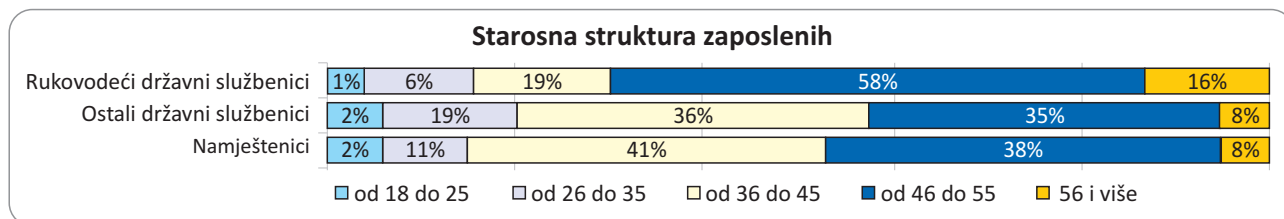
<sup>6</sup> Uz napomenu da ciljna grupa i uzorak ne obuhvataju pomoćno osoblje;





Od usvajanja Zakona o državnoj službi FBiH 2003. godine, zaposleni s višom stručnom spremom su imali na raspolaganju šest godina da se dokvalificiraju do visoke stručne spreme, što je većina i učinila, ako se izuzme manji broj državnih službenika koji to nisu bili u stanju učiniti, odnosno onih koji su penzionirani ili raspoređeni na druga radna mjesta. Ipak, poteškoće u zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika sa visokom stručnom spremom na pozicijama državnih službenika u JLS i dalje su prisutne u manjim ruralnim sredinama.

Kada je riječ o radnom statusu i starosnoj dobi, rezultati su donekle i očekivani. U rukovodećem kadru JLS dominiraju stariji zaposlenici, sa 3/4 rukovodećih državnih službenika starijih od 46 godina. Osim toga, i u kategoriji državnih službenika dominiraju dvije najstarije dobne grupe, i to od 36 do 45, te od 46 do 55 godina. Mlađe dobne grupe su zastupljene u ovoj kategoriji zaposlenika u JLS, što ukazuje na to da mladi koji stupe u radni odnos zadovoljavaju obrazovni standard potreban za preuzimanje odgovornosti državnih službenika.



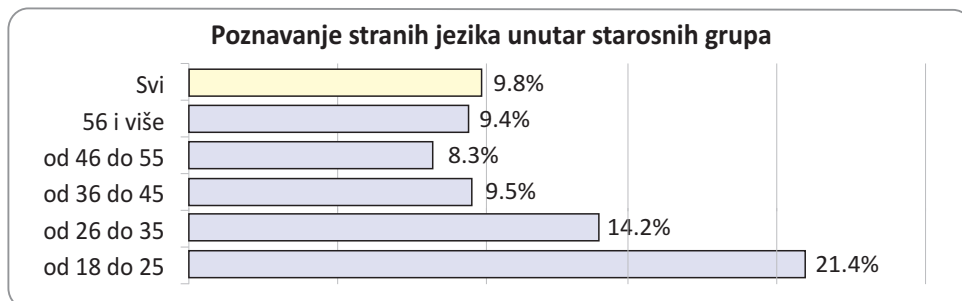
## 2.1.4. Struktura ispitanika prema poznavanju stranih jezika

Strani jezik <sup>7</sup>	Aktivno	Pasivno znanje	Ne govori strani jezik
Engleski	5.6%	37.1%	57.3%
Ruski	0.8%	6.8%	92.4%
Njemački	1.6%	17.4%	81%
Francuski	0.9%	8.6%	90.5%
Ostali jezici	1.7%	7.3%	91%

Rezultati ankete pokazuju očigledan nedostatak kapaciteta u oblasti poznavanja stranih jezika. Nekih 10% zaposlenih u JLS se može aktivno služiti stranim jezikom (međutim, važno je napomenuti da je naročito u ovom slučaju moguća inflacija znanja), pri čemu je, kako se i očekivalo, dominantan jezik engleski.

Stranim jezicima znatno više vladaju mlađi zaposlenici, s obzirom na to da 21,4% zaposlenih u starosnoj grupi od 18 do 25 godina vlada nekim od stranih jezika, nakon čega slijedi dobna grupa od 26 do 35 godina sa stopom znanja od 14,2%. Stariji zaposlenici u značajno manjoj mjeri govore strane jezike.

Postoje i manje razlike u pogledu jezika koje aktivno govore različite dobne grupe. Mlađi zaposlenici u pravilu govore engleski jezik, dok stariji u većoj mjeri posjeduju znanje njemačkog i francuskog jezika.



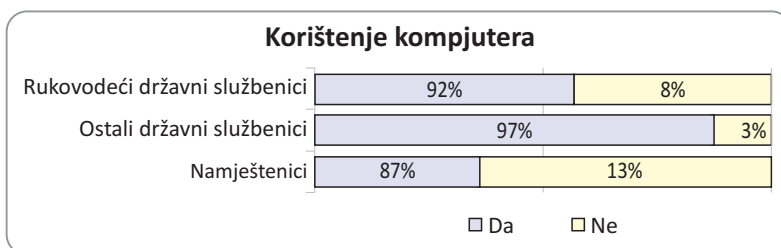
S obzirom na nedostatak znanja u oblasti stranih jezika, nameće se pitanje u kojoj mjeri rukovodstvo JLS može razumjeti dokumente u vezi sa IPA-om na izvornom jeziku, pripremati projektne prijedloge za fondove pretprijetne pomoći EU i držati korak sa najnovijim trendovima u oblasti razvoja lokalne samouprave.

<sup>7</sup> Uz napomenu da ciljna grupa i uzorak ne obuhvataju pomoćno osoblje;

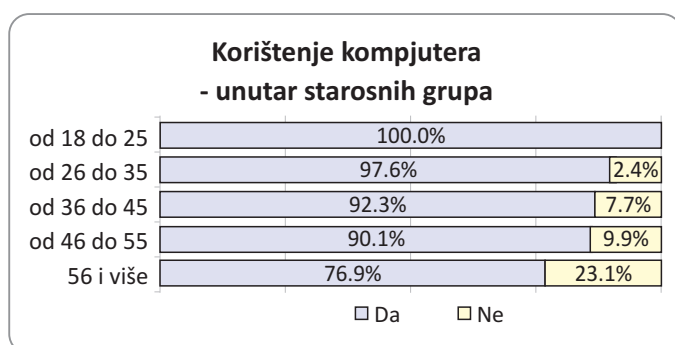


## 2.1.5. Struktura ispitanika prema poznavanju rada na računarima

Sveukupna stopa osposobljenosti za rad na računarima iznosi približno 91%. Iako navedeno ukazuje na to da zaposleni u JLS u FBiH koriste računare u svakodnevnom radu, treba naglasiti da je korištenje računara uglavnom svedeno na pripremu dokumenata u Wordu.

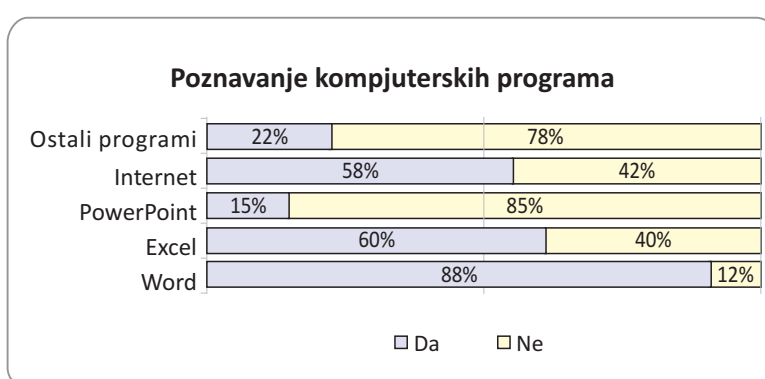


Međutim, stepen informatičke pismenosti nije apsolutan, pri čemu se nekih 8% rukovodećih državnih službenika i 13% namještenika koji obavljaju poslove osnovne djelatnosti u svom radu ne služe računarima. Ovo znači da izvjestan broj osoblja ili nema dovoljno znanja za korištenje informacionih tehnologija ili na raspolaganju nema neophodnu opremu.



Shodno očekivanjima, postoji jasna korelacija između starosne dobi i korištenja računara u JLS. Mlađi zaposlenici uglavnom koriste računare u svakodnevnom radu, dok stopa korištenja računara opada proporcionalno rastu starosne dobi. Shodno tome, stopa korištenja računara kod zaposlenika u dobi 18-25 godina je apsolutna, dok kod najstarije grupe zaposlenih (56+) ta stopa iznosi 76,9%. Međutim, treba napomenuti da je ovo još jedna oblast u kojoj je moguća inflacija znanja.

Među računarskim programima koje koriste ispitanici najviše je prisutan standardni paket Microsoft Office, s programima kao što su Word, Excel i PowerPoint, zajedno sa softverom za pretraživanje Interneta. Međutim, anketa također upućuje na korištenje određenog broja specijaliziranih kompjuterskih programa u različitim oblastima, počevši od prostornog planiranja, praćenja i upravljanja aktima, do upravljanja javnim finansijama.



## 2.2. ODNOS PREMA OBUCI I DOSADAŠNJA ISKUSTVA

### 2.2.1. Planovi obuke jedinica lokalne samouprave



Rezultati ankete ukazuju na to da postoji razlika između predodžbi ispitanika i stvarnog stanja u JLS kada se radi o postojanju godišnjih planova obuke.

Potrebno je istaći da je samo u pet anketiranih JLS kod ispitanika zabilježen jednoobrazan odgovor na pitanje o postojanju godišnjeg plana obuke. U određenom broju slučajeva zaposlenici su tvrdili da u njihovim JLS postoji plan obuke, dok je istraživanje ustvari pokazalo suprotno. Ovo ukazuje na nerazlikovanje stvarnih planova obuke JLS od prioriteta za obuku koji se utvrđuju za potrebe analize koju provodi ADS FBiH, ali i na nedostatak komunikacije rukovodstva JLS.

Nizak stepen upoznatosti sa dokumentima koji se odnose na obuku i stručno usavršavanje u JLS može biti posljedica: a) nedovoljne informiranosti o aktivnostima obuke unutar lokalne samouprave u FBiH; b) slabe vertikalne komunikacije; i/ili, c) nedovoljnog interesa za obuku, kako kod rukovodilaca, tako i kod ostalih zaposlenih.

Postoji li u vašoj JLS godišnji plan obuke?		
JLS	Ne postoji / nisu upoznati	Da
Bosansko Grahovo	11.1%	88.9%
Dobretići	0.0%	100.0%
Teočak	0.0%	100.0%
Trnovo	58.3%	41.7%
Čapljina	0.0%	100.0%
Čelić	0.0%	100.0%
Hadžici	78.8%	21.2%
Jablanica	83.3%	16.7%
Kladanj	16.7%	83.3%
Ključ	0.0%	100.0%
Maglaj	16.7%	83.3%
Olovo	23.8%	76.2%
Orašje	7.1%	92.9%
Bugojno	24.3%	75.7%
Goražde	52.3%	47.7%
Livno	10.3%	89.7%
Široki Brijeg	15.8%	84.2%
Visoko	48.8%	51.2%
Vitez	56.0%	44.0%
Bihać	74.7%	25.3%
Centar Sarajevo	87.5%	12.5%
Mostar	12.2%	87.8%

Stoga, uvođenje obaveznih planova obuke u JLS, koje se predlaže u ovom izvještaju kako bi se osigurao sistematski i odgovoran pristup obuci u svim JLS, treba biti praćeno nastojanjem da se obuka ne samo planira i izvodi, nego i da bude dostupna svim zaposlenicima kroz sveobuhvatno planiranje, odgovarajuću komunikaciju, te transparentan pristup.

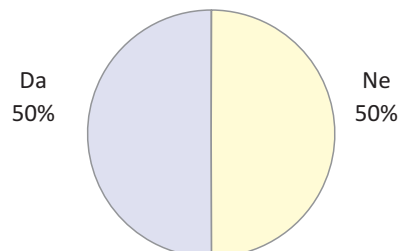


## 2.2.2. Zadovoljstvo ispitanika mogućnostima za obuku

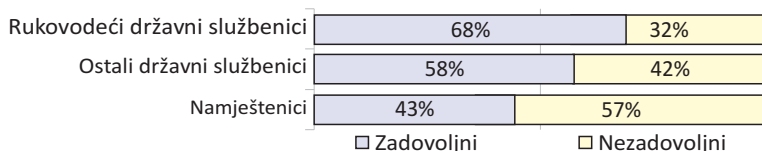
Gotovo polovina ispitanika nije zadovoljna mogućnostima koje su im na raspolaganju za pohađanje obuke u okviru njihovih JLS, navodeći cijeli niz razloga, od pristupa obuci, vrste obuke koja se nudi, pa do opće kvalitete obuke.

Međutim, stepen u kojem su ispitanici zadovoljni mogućnostima koje im se pružaju za pohađanje obuke razlikuje se kod rukovodećih državnih službenika, ostalih državnih službenika i namještenika. Pregled zaposlenika prema radno-pravnom statusu očigledno ukazuje na to da se rukovodiocima pružaju bolje mogućnosti za obuku nego što je to slučaj sa osobljem kojim oni rukovode, što se može objasniti činjenicom da su oni često filter između izvođača obuke i eventualnih učesnika u obuci, te da odlučuju o tome ko će koju obuku pohađati.

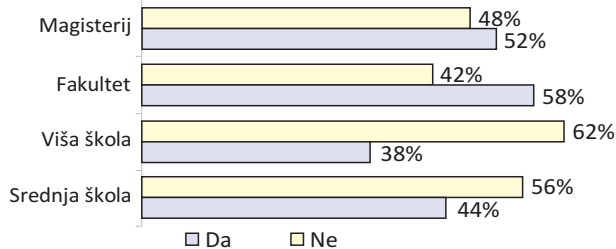
### Da li ste zadovoljni pruženim mogućnostima za obuku?



### Zadovoljni mogućnostima za obuku



### Zadovoljni mogućnostima za obuku

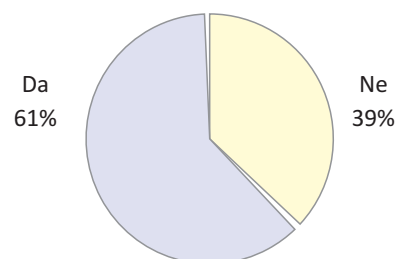


Zanimljiva činjenica je da su dvije grupe zaposlenika sa najnižim stepenom stručne spreme mnogo manje zadovoljne mogućnostima za pohađanje obuke nego oni koji imaju visoku stručnu spremu. Ovo bi moglo upućivati na to da su zaposleni u ove dvije grupe svjesni svojih nedostataka kada je je riječ o potrebnim znanjima i vještinama, odnosno da kod njih postoji spremnost za samousavršavanje, ili je rezultat činjenice da se državnim službenicima, odnosno visokoobrazovanim zaposlenicima, obuka nudi preko Agencije za državnu službu FBiH ili drugih izvođača.

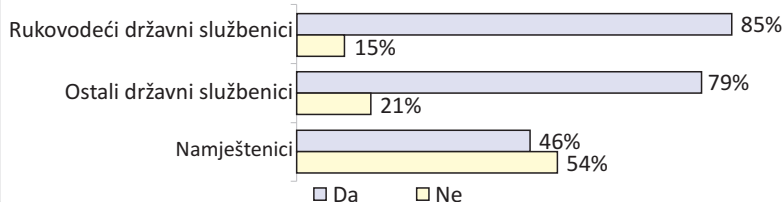
## 2.2.3. Dosadašnje učešće ispitanika u obuci

Anketa pokazuje da je tokom protekle dvije godine 61% ispitanika učestvovalo u obuci. Ovaj relativno visok stepen učešća u obuci se vjerovatno može objasniti još uvijek značajnim aktivnostima međunarodne zajednice u oblasti lokalne samouprave, kao i obukom koju organizira ADS FBiH.

### Učešće u obuci u posljednje dvije godine



### Učešće u obuci

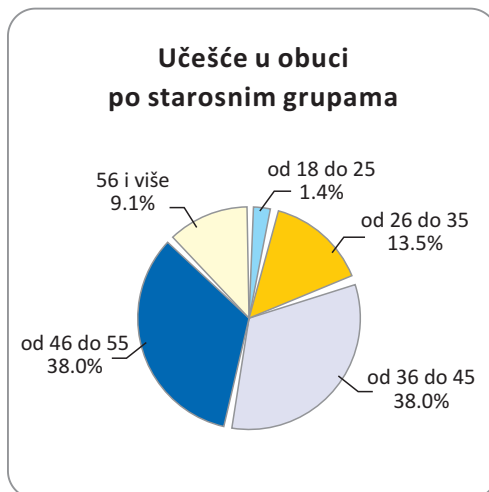


Kod učešća u obuci u JLS u FBiH prevaga uveliko ide u korist rukovodećih i ostalih državnih službenika. Kao što se može vidjeti iz dijagrama, velika većina osoblja iz ove dvije grupe zaposlenih pohađala je obuku tokom protekle dvije godine, dok više od polovine ostalih zaposlenika nije imalo nikakvu obuku u istom periodu. Ovo se vjerovatno može pripisati lakšem pristupu obuci koji općenito imaju rukovodioci i državni službenici, kao i neobaviještenosti i

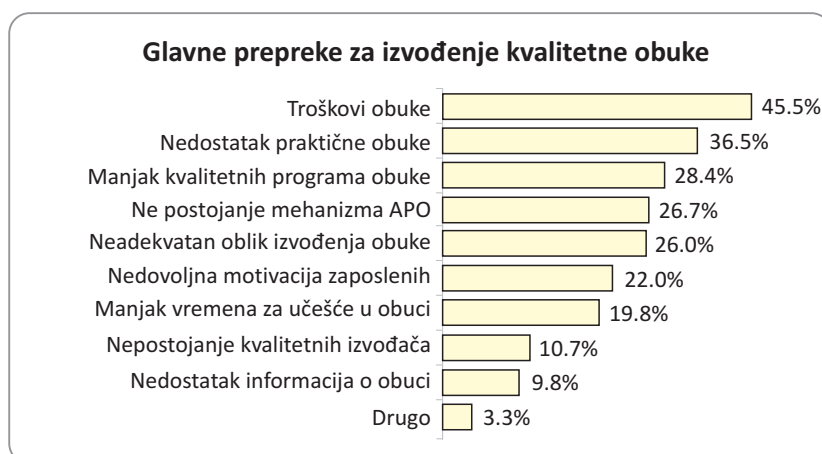


nepostojanju vertikalne komunikacije unutar JLS. Štaviše, ADS FBiH povjerena je nadležnost za obuku i razvoj državnih službenika na lokalnom nivou, što dovodi do toga da se namještenicima koji nisu u nadležnosti Agencije ne pružaju mnoge mogućnosti obuke koje su na raspolaganju državnim službenicima.

Analiza učešća u obuci i dobi pokazuje da postoji ravnomjerna distribucija među različitim dobnim grupama, budući da je distribucija obuke po dobnim grupama u skladu sa sveukupnom dobnom strukturom zaposlenih u JLS. Ipak, čini se konstruktivnijim pružiti bolje mogućnosti obuke mlađim zaposlenicima, budući da će oni novostečene sposobnosti moći koristiti tokom dužeg vremenskog perioda, što neosporno predstavlja bolje dugoročno ulaganje, s obzirom na ograničena finansijska sredstva za obuku.



## 2.2.4. Glavne prepreke za izvođenje kvalitetne obuke



Saznanja prikupljena putem ankete, potkrijepljena intervjuima obavljenim sa načelnicima i gradonačelnicima, ukazuju na to da ključnu prepreku kvalitetnoj obuci za JLS u FBiH predstavljaju njeni troškovi. S obzirom na minimalna finansijska sredstva koja se izdvajaju za obuku u većini anketiranih JLS, može se zaključiti da se obuka uopće ne smatra prioritetom u prosječnoj JLS u FBiH i da najčešće nedostaju sredstva kada se ukažu značajne prilike za obuku.

Druga najizraženija prepreka izvođenju obuke odnosi se na nedostatak kvalitetnih i za datu svrhu prilagođenih programa obuke koji bi zadovoljili stvarne potrebe jedinica lokalne samouprave. Potrebno je isto tako istaći očigledno odsustvo adekvatnih mehanizama za procjenu potreba za obukom kao ključnu prepreku koju navodi ciljna grupa, što ukazuje na neprepoznavanje povezanosti između analize potreba i odgovarajuće praktične obuke.

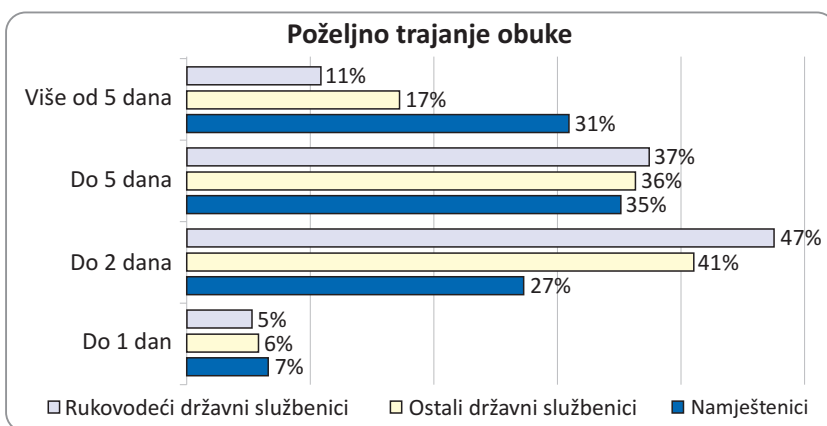
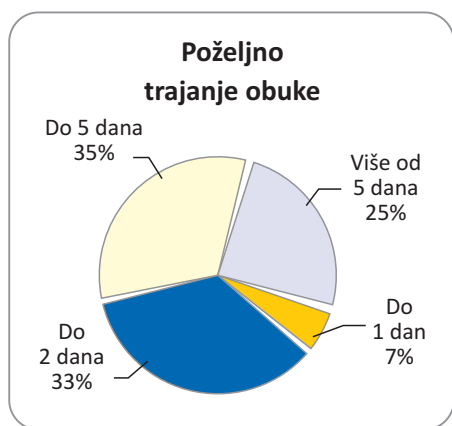
Među glavnim poteškoćama u izvođenju obuke za osoblje JLS istaknuti su i neadekvatan oblik izvođenja, nedovoljna motivacija osoblja i nedostatak vremena za učešće u obuci.

## 2.2.5. Dužina trajanja obuke

Velika većina ispitanika daje prednost obuci u trajanju od 2 do 5 dana, radije nego dužoj, sedmodnevnoj ili obuci koja traje jedan dan. Ovo ukazuje na to da većina zaposlenika u JLS smatra da je neophodna nešto duža obuka kako bi se stekli i primijenili nove vještine i znanje.

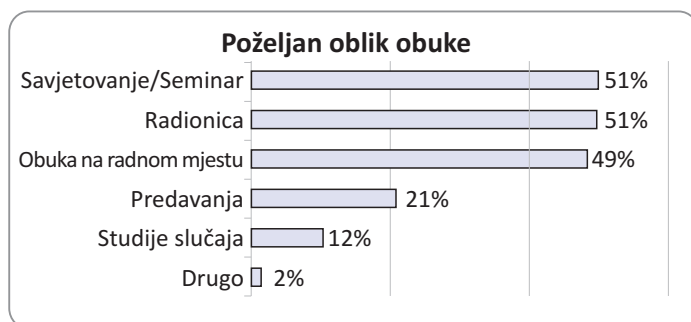
Također, valja naglasiti da oko 40% ispitanika smatra da su dva dana ili manje dovoljna za uspješno izvođenje obuke. Ova saznanja su u skladu sa trajanjem obuke koju preferira većina rukovodilaca u JLS, koji iskazuju određenu zabrinutost u vezi sa dužim odsustvovanjem osoblja s radnih mjesta.





Analiza prema radnom statusu pokazuje da većina državnih službenika, kako rukovodećih tako i ostalih, u prosjeku prednost daje obuci u trajanju do dva dana. Premda postoji oko jedna četvrtina ispitanika koji preferiraju programe obuke duže od 5 dana, ovakav stav češći je među namještenicima nego državnim službenicima.

## 2.2.6. Oblik izvođenja obuke

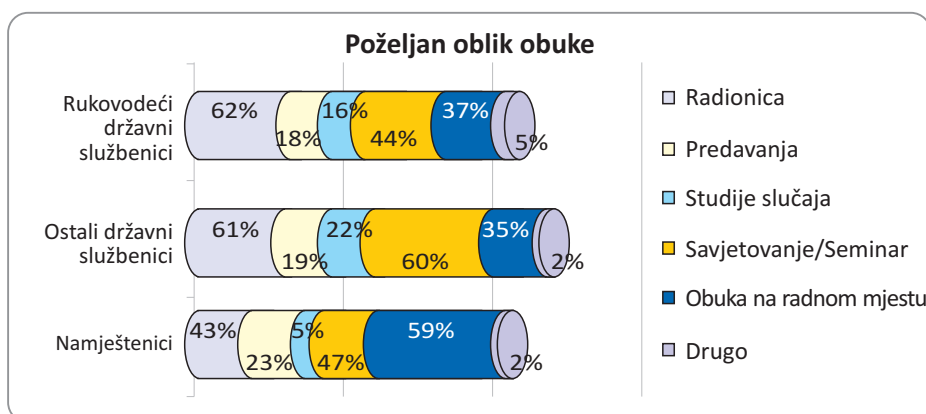


Tri oblika izvođenja obuke izdvajaju se kod većine ispitanika: savjetovanja/seminari, radionice i obuka na radnom mjestu. Izvođenje obuke u obliku seminara predstavlja standardni način upoznavanja osoblja s najnovijim i relevantnim zbivanjima u njihovim stručnim oblastima. To je obično reaktivno djelovanje, koje, umjesto izgradnje kapaciteta na održiv i sistematičan način, ima za cilj rješavanje neposrednih nedostataka u znanju koji uglavnom nastaju kao

rezultat uvođenja novih zakonskih rješenja. Međutim, pozitivni stavovi iskazani kako prema obuci u obliku radionica, tako i prema obuci na radnom mjestu, pokazuju da se javljaju nove metode izvođenja obuke, uglavnom kao rezultat angažiranosti međunarodne zajednice u izgradnji kapaciteta.

Kada se sklonost prema obliku izvođenja obuke analizira u odnosu na radni status, uočljivo je da namještenici više daju prednost obuci na radnom mjestu, što se vjerovatno u većoj mjeri može objasniti tehničkom prirodom poslova koje oni obavljaju. S druge strane, i rukovodeći i ostali državni službenici preferiraju radionice i savjetovanja/seminare, koji, čini se, bolje odgovaraju njihovim specifičnim potrebama za obukom.

Ova saznanja su u skladu sa stavovima načelnika i gradonačelnika kada je u pitanju poželjni oblik izvođenja obuke, što ukazuje da preovladava mišljenje kako je u prošlosti previše vremena potrošeno na konceptualni i teoretski pristup obuci, koji nije dao konkretne rezultate na polju unapređenja učinka JLS.



## 2.3. POTREBE ZA OBUKOM IZ OBLASTI ZAJEDNIČKOG SADRŽAJA<sup>8</sup>

Potrebe za obukom iz oblasti zajedničkog sadržaja proizilaze iz nedostataka u kapacitetima koji su prisutni u svim segmentima rada organa lokalne uprave. Navedene oblasti se kreću od upravljanja ljudskim resursima, kontrole kvalitete, pa sve do aktivnosti koje tradicionalno spadaju u nadležnost opće uprave.

Daleko najviše rangirana oblast iz zajedničkog sadržaja su **informacione tehnologije**, što svjedoči o razvijenoj svijesti lokalne samouprave o potrebi modernizacije pružanja usluga i administrativnog poslovanja.

Tabela prioriternih oblasti

Informacione tehnologije i e-općina	1,470
Upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvalitete	1,193
Evropske integracije i međunarodna saradnja	1,163
Organizacija rada i menadžment	1,142
Javne nabavke	1,023
Upravljanje projektima	1,014
Upravljanje ljudskim resursima	1,010
Odnosi s javnošću	815
Lokalna demokratija	781
Opća uprava	770

Potreba za ujednačenim standardima i lakšim pristupom uslugama u JLS naglašena je činjenicom da su **upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvalitete** na drugom mjestu među pitanjima zajedničkog sadržaja. Neposredno iza njih slijede **evropske integracije i međunarodna saradnja**, što odražava međunarodne ambicije BiH i njene tekuće napore na putu ka pristupanju i stabilizaciji.

Oblasti na samom dnu liste prioriteta odražavaju percepciju o nepostojanju potrebe za obukom u nekim oblastima, uključujući i oblast **opće uprave i lokalne demokratije**, što se u određenoj mjeri može objasniti dovoljnim mogućnostima za obuku u ovim oblastima u posljednjih nekoliko godina.

Prioritetne potrebe za obukom koje se odnose na oblasti zajedničkog sadržaja su one koje je većina u ciljnoj grupi označila kao važne za posao koji obavljaju i u kojima je istovremeno ustanovila nedostatak znanja i vještina. Saznanja koja slijede predstavljaju sažetak ankete provedene na uzorku JLS, dok konačne preporuke o prioritetnoj obuci uzimaju u obzir rezultate diskusija u okviru fokus-grupa i razgovora sa načelnicima i gradonačelnicima.

### 2.3.1. Informacione tehnologije i e-lokalna uprava<sup>9</sup>

Premda su informacione tehnologije jedno od područja u koja je bio usmjeren veći dio obuke od 1996. godine, pokazalo se da su inicijalni nedostaci znanja bili značajni i da je na ovom polju neophodna daljnja izgradnja kapaciteta. Na ovo upućuju i sami rezultati analize, prema kojima se IT pojavljuju na vrhu prioriteta među pitanjima zajedničkog sadržaja.

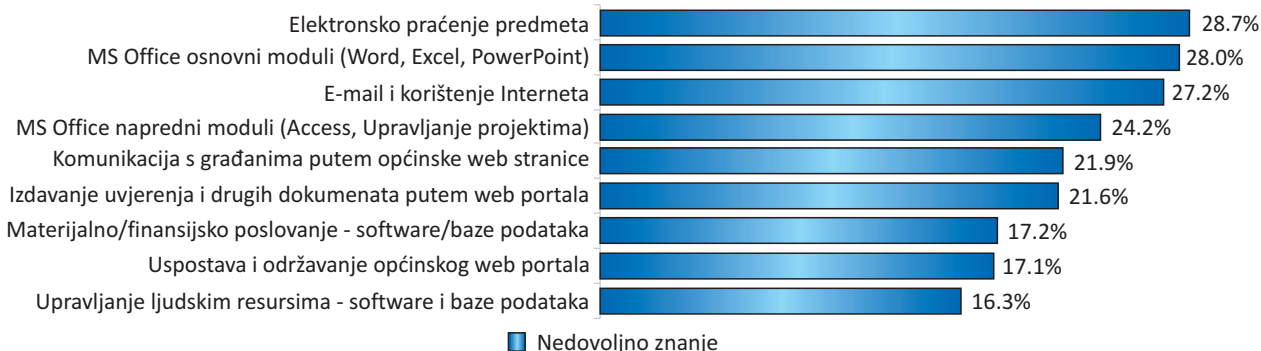
Ukazujući na opći interes za bržim i kvalitetnijim pružanjem usluga, ispitanici su istakli potrebe za obukom u oblasti **elektronskog upravljanja dokumentima** (28,7 %). Više obuke u ovoj oblasti moglo bi osigurati bržu obradu zahtjeva građana, a rukovodstvu JLS bi omogućilo kvalitetnije praćenje stepena rješavanja predmeta. Elektronsko upravljanje dokumentima je pratilo uvođenje ISO standarda u mnogim JLS širom Federacije BiH, a jedna je od ključnih inovacija s ciljem osiguravanja kvalitetnijeg pružanja usluga.

<sup>8</sup> Prioritetne potrebe za obukom koje se odnose na oblasti zajedničkog sadržaja su one koje je većina u ciljnoj grupi istakla kao prioritet za posao, uz istovremeno utvrđen nedostatak znanja i vještina. Tako je redoslijed prioriternih oblasti za obuku na nivou zajedničkih sadržaja određen poređenjem ponderiranog prosječnog broja ovakvih odgovora za pojedinačne teme u okviru svake od oblasti iz zajedničkog sadržaja. Tako, npr. broj 770 koji se odnosi na opću upravu predstavlja prosječan broj ispitanika koji su označili ovu oblast prioriternom u poređenju sa drugim ponuđenim oblastima.

<sup>9</sup> Redoslijed prioriternih podoblasti za obuku unutar pojedinih oblasti zajedničkog sadržaja određen je poređenjem ponderiranog broja odgovora ispitanika koji su označili ove oblasti relevantnim za posao koji obavljaju, a njihovo znanje nedovoljnim. Tako, npr. 28,7% predstavlja broj ispitanika koji su označili podoblast elektronskog praćenja predmeta važnom za posao koji obavljaju, a znanje nedovoljnim, što ga čini prioriternom u ovoj oblasti.



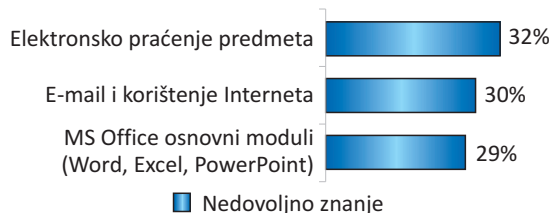
## INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I E-OPĆINA



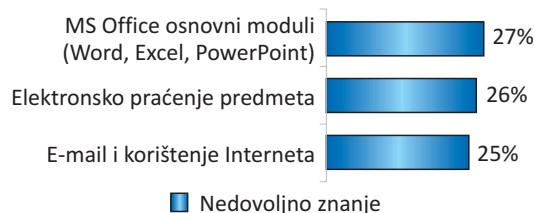
Drugi prioritet za obuku u ovoj oblasti odnosi se na korištenje osnovnih alata **MS Office-a** (28%), iza kojeg slijedi **korištenje e-maila i Interneta** (27,2%). Ove dvije kategorije predstavljaju osnovne vještine u oblasti IT i moraju se smatrati iznimno važnim za zaposlene koji obavljaju poslove osnovne djelatnosti JLS. Iako većina osoblja u JLS poznaje osnove korištenja računara, još uvijek je prisutan nedostatak znanja i vještina za potpuno iskorištenje mogućnosti osnovnih programa MS Office-a.

Premda su e-komunikacija i pružanje e-usluga funkcije koje će sve više dobivati na važnosti među JLS, rezultati analize potreba za obukom ukazuju na to da ne postoji veliki interes za poboljšanjem vještina u tom pogledu. Shodno tome, rukovodstvu JLS se savjetuje da ovo pitanje iznese u prvi plan radi upoznavanja svog osoblja s nadolazećim promjenama.

### INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I E-OPĆINA - DRŽAVNI SLUŽBENICI



### INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I E-OPĆINA - NAMJEŠTENICI



Detaljnija analiza prema radnom statusu ponovno ukazuje na različite potrebe, kao i mogućnosti obuke dvaju grupa zaposlenih u JLS. Državni službenici su bolje osposobljeni kada je riječ o korištenju osnovnih programa MS Office-a, kao i programa za pretraživanje Interneta, te stavljaju težište na naprednije elektronsko upravljanje dokumentima, dok većina namještenika još uvijek nema neke osnovne vještine potrebne za rad na računarima. Ipak, činjenica da su obje grupe ocijenile korištenje osnovnog paketa MS Office, te e-maila i Interneta kao prioritetne oblasti govori mnogo o sadašnjem stepenu informatičke pismenosti u lokalnoj samoupravi Federacije.

## 2.3.2. Upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvalitete

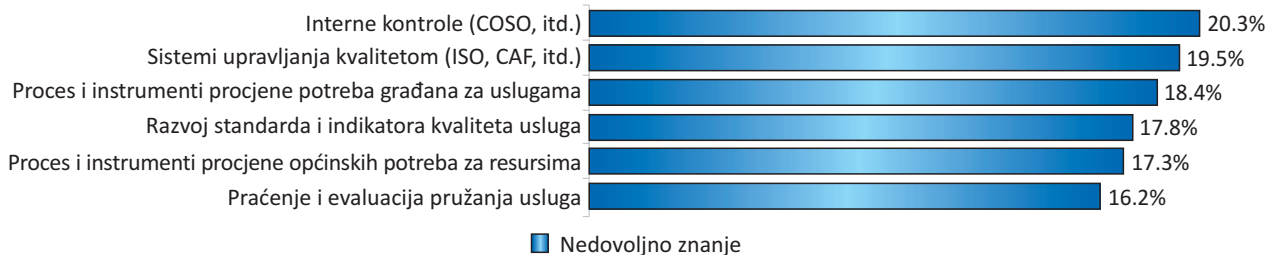
Činjenica da je većina ispitanika upravljanje pružanjem usluga rangirala među ključne oblasti za obuku ukazuje na sve veću svijest zaposlenih o ulozi lokalne samouprave u zajednici. To je najvećim dijelom rezultat zajedničkih napora, kako vlasti tako i donatora, da administraciju lokalne samouprave približe klijentima uvođenjem određenih sistema za osiguranje kvalitete (uključujući ISO i CAF).

Na osnovu analize potreba za obukom u domenu pružanja usluga i kontrole kvalitete, istaknuta je oblast **internih kontrola**. Efikasne interne kontrole su od ključnog značaja ukoliko lokalna samouprava želi postići zacrtane ciljeve, zadržati integritet poslovanja, spriječiti zloupotrebe, te osigurati visok standard pružanja usluga građanima. U tom smislu, težište je, između ostalog, i na okruženju za interne kontrole, informiranju i komunikaciji, procjeni rizika, te aktivnostima praćenja i kontrole.





## UPRAVLJANJE PRUŽANJEM USLUGA I KONTROLA KVALITETE

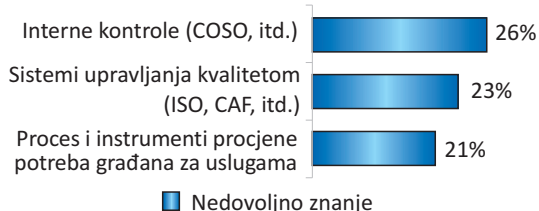


Premda vlasti i međunarodna zajednica već izvjesno vrijeme pružaju podršku na polju primjene **systema za upravljanje kvalitetom** (ISO, CAF, itd.), 19,5% ciljne grupe još uvijek smatra da je nivo znanja, vještina i sposobnosti s tim u vezi neadekvatan, te da je potrebno dodatno usavršavanje, kako bi mogli zadovoljiti očekivanja koja postavlja okvir za upravljanje kvalitetom.

**Analiza potreba za uslugama** predstavlja još jedan prioritet, što dodatno ukazuje na nastojanje JLS da pružaju efikasne i ekonomične usluge u skladu sa potrebama i osiguraju zadovoljstvo korisnika. Analiza trenutnog stanja i potreba za uslugama u lokalnoj zajednici općenito, ili u odnosu na specifičnu ciljnu populaciju, odnosno područje, predstavlja osnovu za pravilno planiranje, organizaciju i upravljanje uslugama.

Međutim, treba napomenuti da je razlika među prioritetnim temama za obuku u ovoj oblasti mala, ukazujući na to da sve podoblasti predstavljaju novine za koje vlada sve veće zanimanje, te im stoga treba posvetiti pažnju i kroz obuku.

### UPRAVLJANJE PRUŽANJEM USLUGA I KONTROLA KVALITETE - DRŽAVNI SLUŽBENICI



### UPRAVLJANJE PRUŽANJEM USLUGA I KONTROLA KVALITETE - NAMJEŠTENICI



Analiza prema radnom statusu ukazuje na slične prioritete kod obje grupe, uz malu razliku u redoslijedu usljed različite perspektive i prirode posla, pri čemu državni službenici pokazuju više interesa za interne kontrole i upravljanje kvalitetom usluga, a namještenici za razvijanje standarda i indikatora kvalitete usluga, te analizu potreba lokalne zajednice za uslugama.

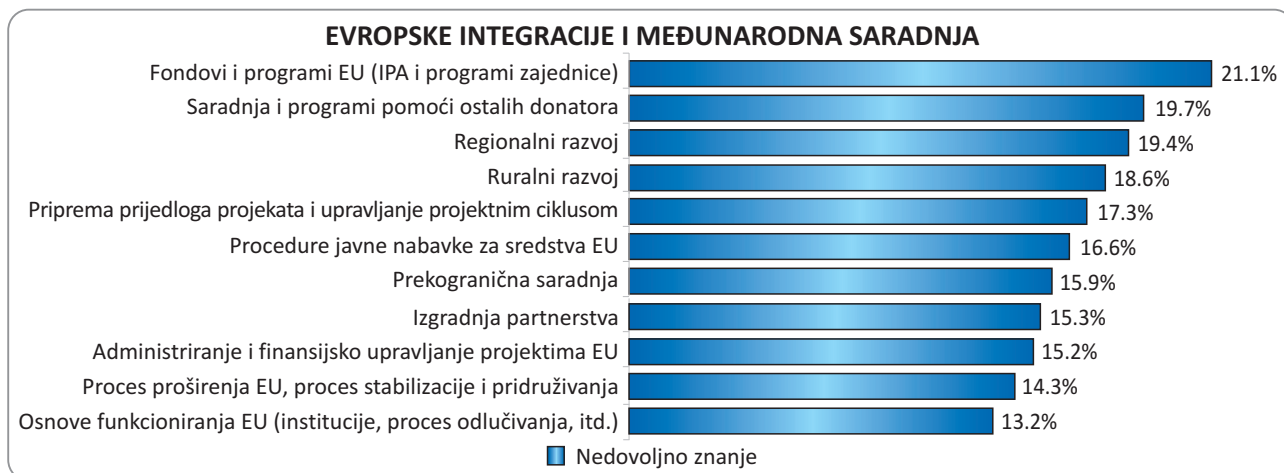
## 2.3.3. Evropske integracije i međunarodna saradnja

**Fondovi i programi EU** (IPA i programi zajednice) su na vrhu liste prioriteta za obuku u oblasti evropskih integracija i međunarodne saradnje, što ukazuje na visok stepen svijesti kod ispitanika o značaju ovih fondova za razvoj lokalne samouprave u budućnosti. Osim toga, ovo upućuje i na činjenicu da je jedan od najvećih problema sa kojim se suočavaju JLS u FBiH hronični nedostatak finansijskih sredstava, koji bi se mogao u određenoj mjeri ublažiti sticanjem znanja o načinima pristupanja fondovima EU.

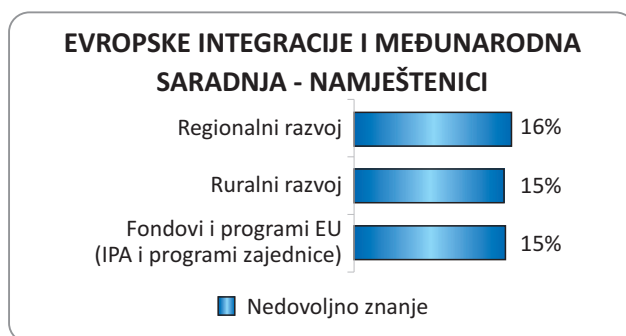
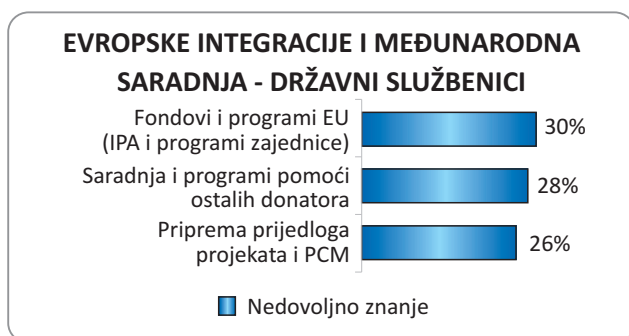
Sljedeći na listi prioriteta za obuku su **saradnja i programi drugih donatora**, koji, kao i prvi prioritet, odražava potrebu da se privuče više finansijskih sredstava za JLS u FBiH. To bi se također moglo objasniti činjenicom da su u BiH trenutno prisutni drugi donatorski programi i fondovi relevantni za JLS, dok je još uvijek ograničen pristup finansiranju iz sredstava EU, koja će za JLS dobiti na važnosti u narednom periodu.



Sljedeće dvije prioritetne oblasti za obuku odnose se na **regionalni i ruralni razvoj**, za koje već vlada interes, a očekuje se da će dodatno dobiti na značaju u lokalnoj samoupravi kada BiH dobije status zemlje kandidata i ovi fondovi postanu dostupni.



Osnove funkcioniranja EU nalaze se na dnu liste, uključujući proces proširenja EU, što ukazuje na to da ne postoji veliki interes za općim temama, u kojima obuka ne mora nužno značiti i poboljšanje nivoa znanja i vještina zaposlenih u JLS u oblasti evropskih integracija.



Analiza prema radnom statusu zaposlenika ukazuje na određene razlike u potrebama za obukom između državnih službenika i namještenika u JLS u FBiH. Dok namještenici kao prioritet za obuku ističu programe ruralnog i regionalnog razvoja, državni službenici ocjenjuju svoja znanja i vještine nedovoljnim kada su u pitanju fondovi i programi EU, saradnja i programi ostalih donatora, kao i priprema projektnih prijedloga i općenito upravljanje projektnim ciklusom.

## 2.3.4. Organizacija rada i menadžment

Organizacija rada i menadžment podrazumijeva skup aktivnosti koje za cilj imaju poboljšanje produktivnosti i efikasnosti lokalne samouprave. Neke aktivnosti, kao što su timski rad i efikasno upravljanje vremenom, predstavljaju relativne novine u radu administrativnih organa, dok su druge, poput strateškog planiranja, poznate i prisutne već decenijama.

U ovoj oblasti, osoblje JLS je navelo **motivaciju zaposlenih** kao jedno od prioritetnih područja za buduće aktivnosti obuke. Ovo upućuje na sve veće razumijevanje važnosti uspostavljanja i održavanja odgovarajuće motivacije među zaposlenim u organima lokalne uprave, posebno s obzirom na relativno niske plate i sigurnost zaposlenja u javnom sektoru (naročito u smislu nespremnosti na otpuštanje zaposlenih, bez obzira na njihovu učinkovitost ili disciplinske prekršaje). S obzirom da je motivacija zajedno sa sposobnostima preduvjet za poboljšanje učinkovitosti u radu, i da se, za razliku od sposobnosti, može poboljšati relativno brzo, jasno je zašto je ova tema istaknuta kao prioritet za obuku JLS u budućnosti.



**Interna komunikacija** je na drugom mjestu po nedostatku znanja unutar ove oblasti, gdje znatan broj državnih službenika i namještenika smatra svoje sposobnosti ograničenim, što se negativno odražava na učinkovitost lokalne uprave.

**Izrada godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova** također se često navodi kao oblast u kojoj je potrebna obuka. Ovo je posebno značajno i u odnosu na provođenje u praksu strategija lokalnog razvoja na nivou službi i organizacionih jedinica u okviru JLS, kao i na uspostavljanje direktne veze sa budžetskim ciklusom.

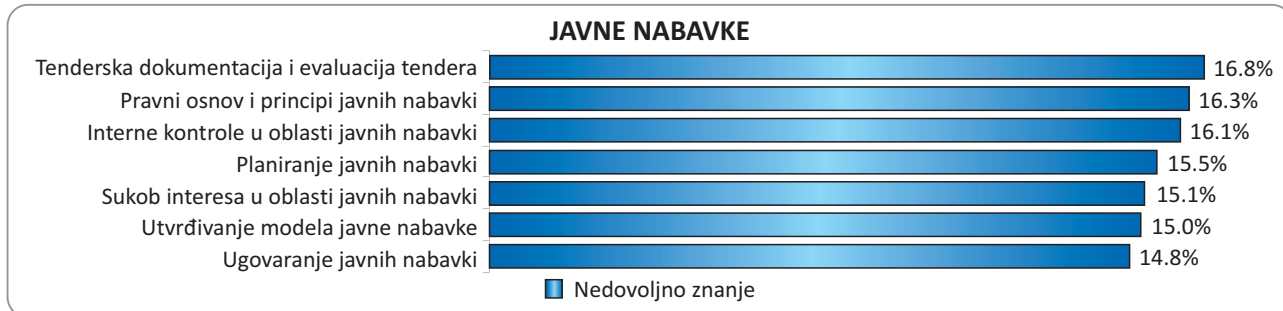


U skladu s očekivanjima, državni službenici su više zainteresirani za obuku iz strateškog planiranja, dok su namještenici češće isticali značaj generičkih pitanja, poput motivacije zaposlenih i rješavanja sukoba na radnom mjestu.



## 2.3.5. Javne nabavke

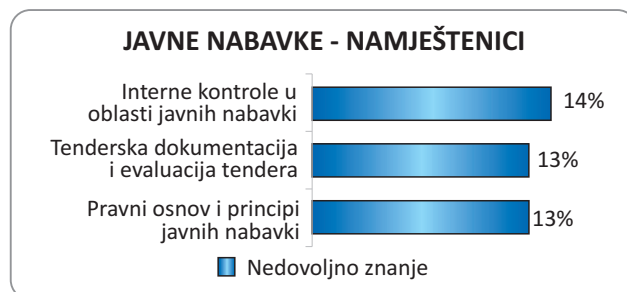
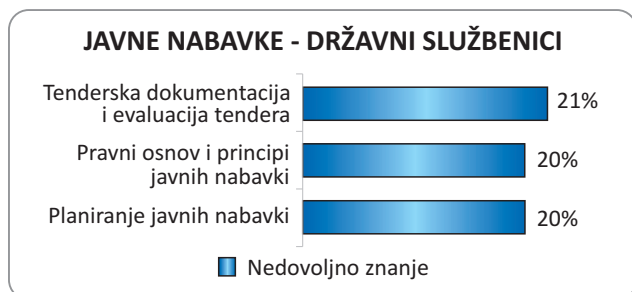
U proteklom periodu, javne nabavke su predstavljale jednu od ključnih oblasti za izgradnju kapaciteta na svim nivoima vlasti, uz opsežnu obuku koju su provodile Agencija za javne nabavke i međunarodne organizacije koje su Agenciji osiguravale podršku.



Pa ipak, čini se da su javne nabavke i dalje među prioritetima za buduću obuku JLS. Najveći nedostatak znanja u oblasti javnih nabavki, kako zaposlenici JLS u FBiH ističu, vezan je za **pripremu tenderske dokumentacije**, kao i **evaluaciju tendera**. Iza ovih tema slijede relevantni **pravni okvir** i **interne kontrole** u oblasti javnih nabavki. Općenito, ne postoji velika razlika između prioriteta koji su proistekli iz utvrđenih nedostataka kapaciteta, što možda pokazuje da je u ovom domenu bilo dosta obuke, ali da još nije obuhvatila sve one kojima je potrebna.



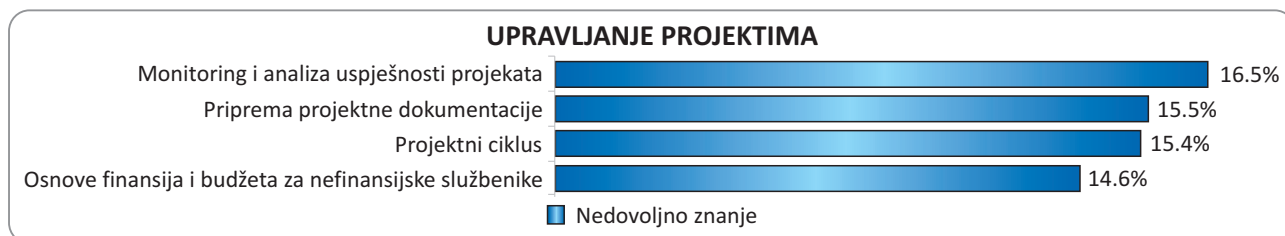
Na osnovu analize prema radnom statusu zaposlenih u JLS, očigledno je da državni službenici smatraju svoja znanja i vještine neadekvatnim prije svega u oblasti izrade tenderske dokumentacije i evaluacije tendera. Premda su ovi rezultati očekivani, uzimajući u obzir da se državnim službenicima uglavnom povjerava ovaj dio tenderskog procesa, takvi podaci odražavaju i probleme s kojima su se JLS susretale u slučajevima kada bi potencijalni dobavljači osporavali njihove odluke ili kriterije evaluacije u vezi sa procesom javnih nabavki.



## 2.3.6. Upravljanje projektnim ciklusom

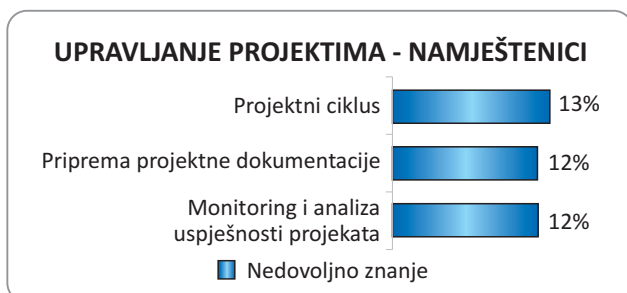
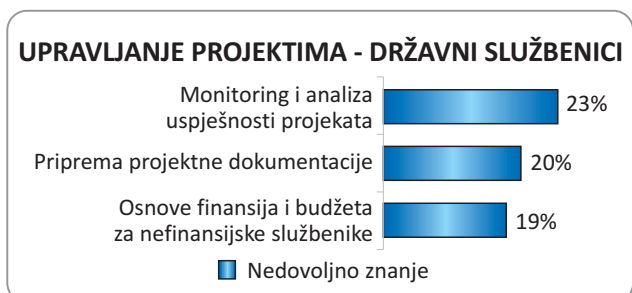
Uz napore da se strateške vizije provedu u djelo, te uz početke primjene programskog budžetiranja na lokalnom nivou, upravljanje projektnim ciklusom postaje sve značajnije u JLS u FBiH. S obzirom na sve veće zahtjeve za uslugama i ograničena budžetska sredstva, planiranje, organizacija i upravljanje resursima u okvirima projekata, kroz koje se praktično provode programi JLS, predstavlja odgovor na izazov postizanja maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja. Projektni pristup je preduvjet i za privlačenje donatorskih sredstava s ciljem postizanja željenih ciljeva i zadovoljavanja prioritarnih potreba lokalne zajednice.

Imajući to u vidu, pomalo je iznenađujuće da zaposlenici u JLS potrebe za obukom u ovoj oblasti nisu istakli kao jedan od glavnih prioriteta, posebno uzimajući u obzir da su i općinski/gradski čelnici i rukovodioci srednjeg nivoa dali poseban značaj ovoj oblasti kada je u pitanju obuka.



Gotovo da je obuka u jednakoj mjeri potrebna u svim navedenim podoblastima u sklopu upravljanja projektnim ciklusom. Međutim, među prioritetima za obuku ističu se **monitoring i evaluacija projekata**, s obzirom na nastojanja JLS da postignu što bolje rezultate i kontinuirano unapređuju svoje učinke.

**Priprema projektne dokumentacije** (uključujući pretprojektnu pripremu, tehničku dokumentaciju, analizu troškova i dobiti, studije izvodljivosti, itd.) još jedna je oblast gdje je potrebna obuka, a iza nje slijedi opće **upravljanje projektom** i svim njegovim fazama.



Dok su državni službenici općenito, a posebno rukovodioci u JLS, više zaokupljeni poboljšanjem znanja i vještina u oblasti monitoringa i evaluacije projekata, namještenici daju prednost osnovama upravljanja projektnim ciklusom.

## 2.3.7. Upravljanje ljudskim resursima

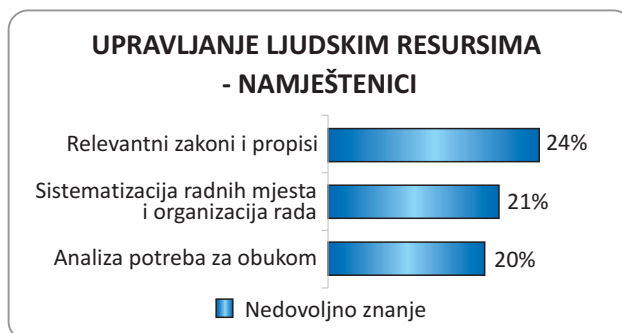
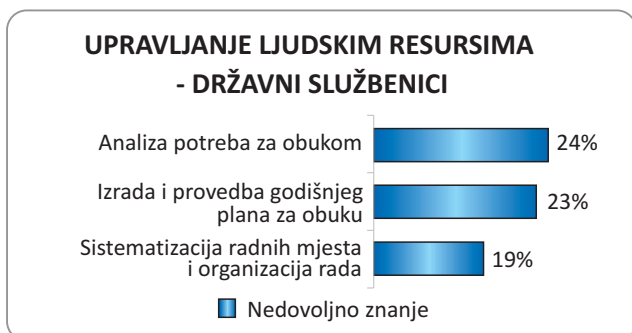
Suočene sa sve većim pritiskom kada je u pitanju pružanje boljih usluga građanima, JLS u BiH su prinuđene tražiti učinkovite i kreativne načine upravljanja vlastitim resursima. Shodno tome, i bolje upravljanje ljudskim potencijalima sve više dobija na značaju u JLS. Pojmovi „ljudski resursi“ i „upravljanje ljudskim resursima“ uveliko su zamijenili pojam „kadrovsko upravljanje“ kada se opisuje proces upravljanja i rukovođenja zaposlenima, što je uglavnom posljedica novih trendova i modernizacije lokalne samouprave.

S obzirom da se **procjena potreba za obukom**, kao ključna pretpostavka za kvalitetno planiranje u oblasti obuke i usavršavanja, smatra prioritetom, čini se da zaposlenici JLS sve više shvataju koristi koje obuka donosi i u pogledu njihovog radnog učinka, a i u pogledu napredovanja u službi. Nadalje, s obzirom na to da su veliki dio obuke u prošlosti provodile međunarodne agencije ili viši nivoi vlasti, JLS u FBiH žele se bolje pripremiti za utvrđivanje potreba za obukom vlastitog osoblja i djelotvorno prenošenje tih potreba na tržište obuke.



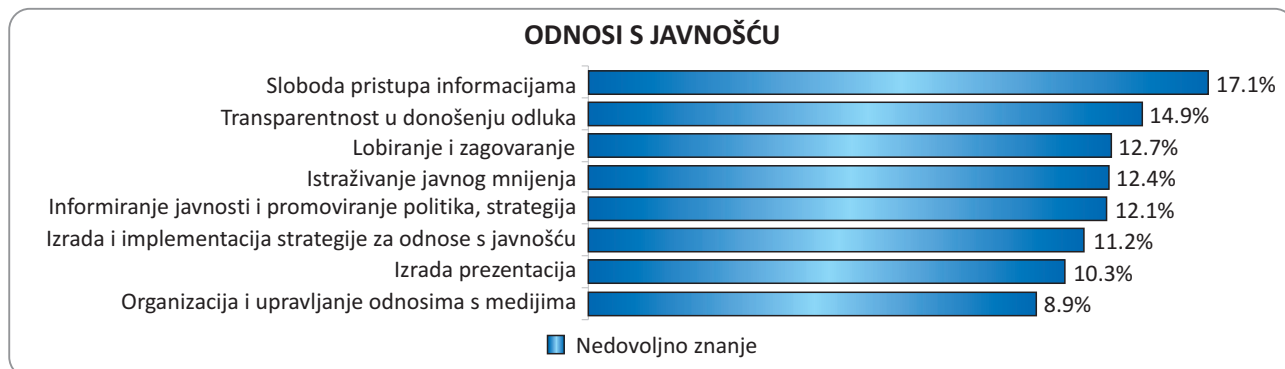
Također je istaknut značaj **planova obuke i stručnog usavršavanja**, s obzirom da su zaposlenici JLS i ovdje ukazali na prioritarnu potrebu za obukom. Premda istraživanje provedeno sa načelnicima i gradonačelnicima, te rukovodiocima srednjeg nivoa pokazuje da rukovodstvo JLS prepoznaje značaj obuke, nekolicina JLS u FBiH ima planove obuke, a još je manji broj onih koje poduzimaju aktivne mjere u pogledu njihove realizacije.

Opći trend nedostatka znanja u pogledu procjene potreba za obukom i planiranja prisutan je među državnim službenicima. S druge strane, namještenici u mnogo većoj mjeri ističu značaj obuke na temu relevantnog pravnog okvira, a i sistematizacije radnih mjesta, što ukazuje na njihovu zaokupljenost statusom i naknadama, budući da su oni u manjoj mjeri uključeni u sam proces upravljanja ljudskim resursima.



### 2.3.8. Odnosi s javnošću

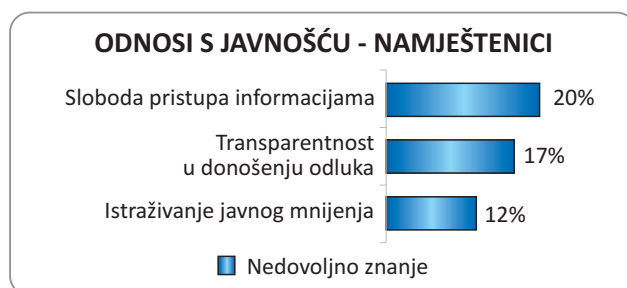
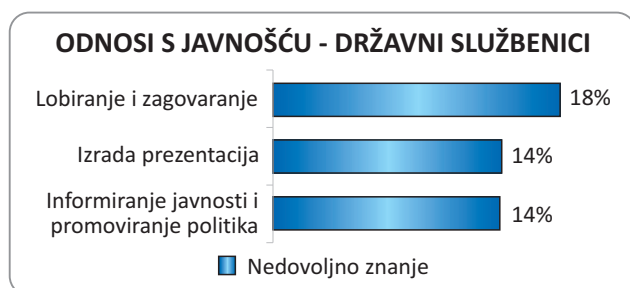
Zbog sve većih zahtjeva za transparentnošću na lokalnom nivou i jačom vezom sa lokalnom zajednicom, kao i izmjenama u regulatornom okviru, u većini JLS širom zemlje odnosi s javnošću dobivaju na važnosti i postaju standardna aktivnost.



Osiguravanje **slobodnog pristupa informacijama** u skladu s odgovarajućim pravnim okvirom predstavlja jedno od glavnih pitanja za sve organe uprave. Međutim, činjenica da ispitanici insistiraju na ovoj oblasti kao prioritetu za obuku pomalo je iznenađujuća, s obzirom na značajnu obuku i pomoć u pogledu provođenja slobodnog pristupa informacijama koje su u proteklom periodu donatorske organizacije pružale JLS.

Drugi prioriteti u oblasti odnosa s javnošću vezani su za **transparentnost u donošenju odluka**, kao i **lobiranje i zagovaranje**, što ukazuje na potrebu unapređenja kapaciteta JLS za angažiranje javnosti.

Istraživanje javnog mnijenja i promoviranje politika, strategija i aktivnosti lokalne administracije također se smatraju oblastima gdje je potrebna dodatna obuka, što ukazuje na jačanje svijesti o potrebi uvođenja u JLS pristupa orijentiranog ka krajnjim korisnicima usluga.



Prioriteti državnih službenika i namještenika u ovoj oblasti se razlikuju u pitanju lobiranja i zagovaranja. Ovo je i očekivano, s obzirom na različite perspektive državnih službenika (uključujući i rukovodioce) i namještenika u postupanju prema javnosti. Državni službenici češće lobiraju prema široj javnosti i drugim vladinim institucijama u korist lokalne uprave, dok su namještenici, u okviru svojih poslova, zaduženi za prenošenje informacija.

### 2.3.9. Lokalna demokratija

Lokalna demokratija je za potrebe ove analize definirana kao proces kroz koji građani učestvuju u javnim poslovima, što obuhvata različite aktivnosti, od promoviranja društvene uključenosti do osiguravanja neposrednog sudjelovanja građana u procesima donošenja odluka.

Kao prioritetne oblasti za obuku u okviru lokalne demokratije istaknuti su **mehanizmi za osiguranje i zaštitu ljudskih prava**, uključujući konvencije i okvirne dokumente koji su na polju zaštite ljudskih prava na snazi u BiH.

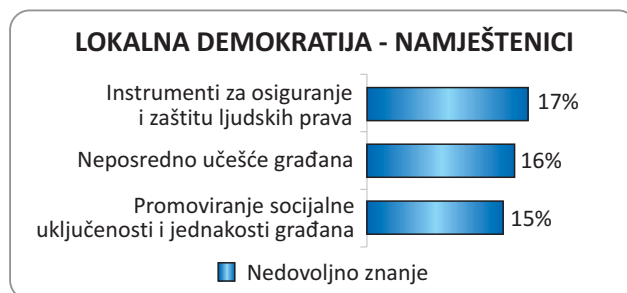
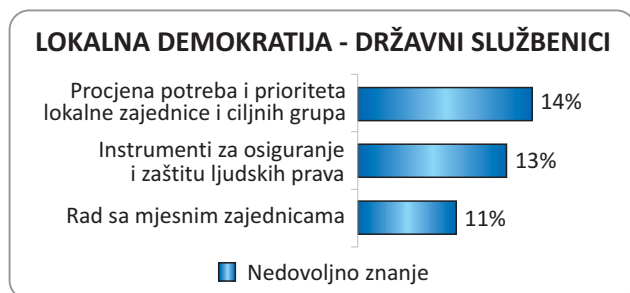


Naredna oblast u kojoj je potrebno dodatno osposobljavanje odnosi se na **neposredno učešće građana** u procesu donošenja odluka, kako bi se osiguralo aktivno i svrsishodno sudjelovanje javnosti u poslovima lokalne uprave. Ovo je u skladu sa sve većom potrebom za transparentnošću i odgovornošću koju izražavaju bh. građani i zaposleni u JLS.

Među prioritetima za obuku navedena je i **procjena potreba i utvrđivanje prioriteta lokalne zajednice i ciljnih grupa**, što ukazuje na interes lokalnih vlasti za planiranje i programiranje na osnovu potreba građana. Daljnja ulaganja u znanja i vještine u ovoj oblasti doprinijela bi prihvatanju aktivnosti lokalnih vlasti, te osigurala da se potrebe lokalne zajednice zadovolje na strukturiran i isplativ način.



Osim naprijed navedenih prioriteta za obuku, analiza u odnosu na radno-pravni status pokazuje da su državni službenici zainteresirani za sticanje dodatnih znanja i vještina za rad sa mjesnim zajednicama, dok namještenici pokazuju interes za obukom o pitanju promoviranja društvene uključenosti i jednakosti građana.



## 2.3.10. Opća uprava<sup>10</sup>

Uz javne nabavke, čini se da je opća uprava među djelatnostima JLS najviše bila obuhvaćena obukom i drugim oblicima izgradnje kapaciteta. Zaposleni u JLS u FBiH navode proceduralna pitanja funkcioniranja lokalne uprave na samom dnu liste prioriteta za obuku. Tu, između ostalih, spadaju aktivnosti organiziranja i administriranja sjednica općinskog vijeća, osnove ustavnog uređenja i pitanja u vezi sa lokalnim izborima.

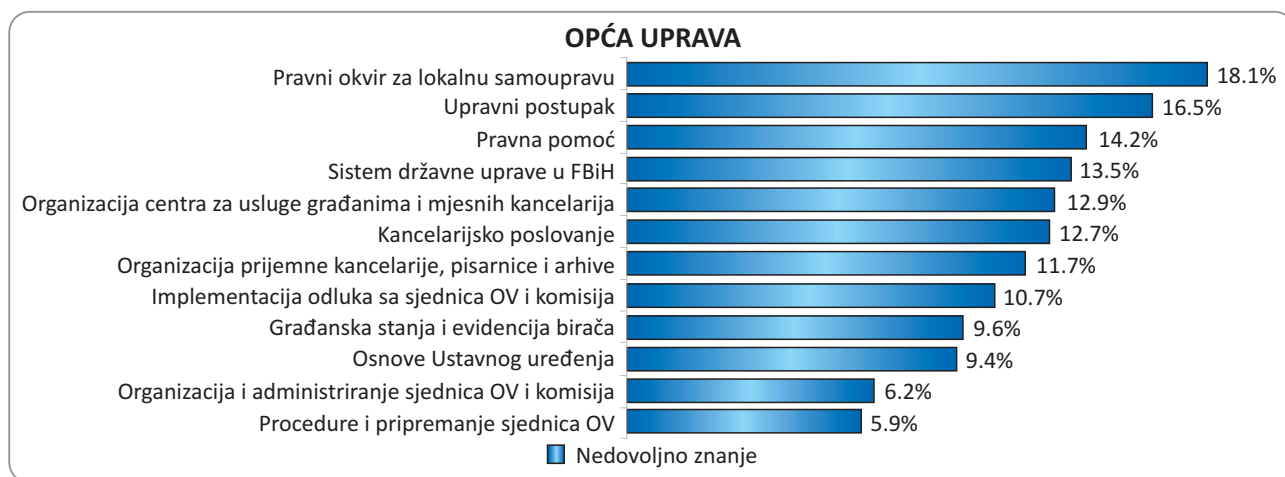
Ipak, **pravni okvir u domenu lokalne samouprave** ističe se kao glavni prioritet u ovoj oblasti, što ukazuje na potrebu zaposlenih u JLS da se stalno informiraju o najnovijim izmjenama u zakonodavstvu.

Ostali prioriteti za obuku u ovoj oblasti tiču se **upravnog postupka** i **pravne pomoći**, gdje pravna pomoć predstavlja novinu i dodatnu uslugu građanima.

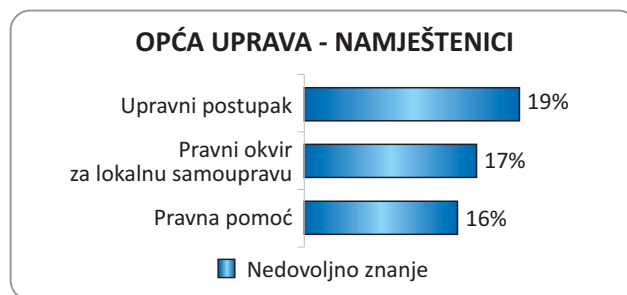
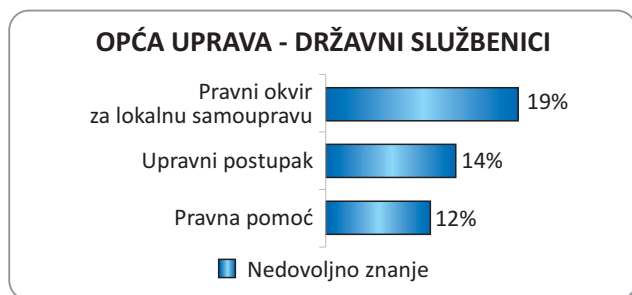
Međutim, protivno rezultatima ankete, rukovodioci srednjeg nivoa i stručnjaci u oblasti opće uprave u JLS koji su učestvovali u fokus-grupama ukazali su na građanska stanja (vođenje evidencije i izdavanje uvjerenja), kancelarijsko poslovanje, te centre za pružanje usluga građanima (organizacija i upravljanje) kao prioritetne teme za obuku u budućnosti.

<sup>10</sup> Opća uprava označava funkcije koje realiziraju svi zaposlenici lokalne samouprave u ovoj oblasti, a ne isključivo služba opće uprave kao organizaciona jedinica u okviru organa lokalne samouprave.





Općenito, državni službenici smatraju pravni okvir prioritetnom oblašću za obuku, dok namještenici prednost daju upravnom postupku.

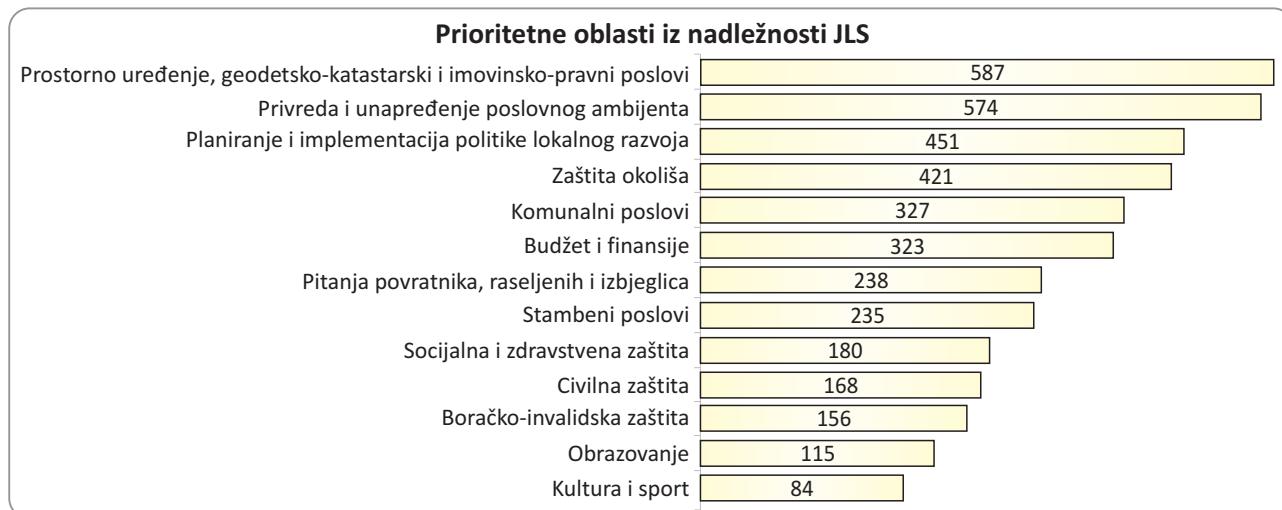




## 2.4. POTREBE ZA OBUKOM U OKVIRU OSNOVNIH NADLEŽNOSTI JLS<sup>11</sup>

Pregled prioriteta u okviru osnovnih nadležnosti JLS ukazuje na veliki interes za unapređenjem znanja i vještina u oblasti **prostornog uređenja, geodetsko-katastarskih i imovinsko-pravnih poslova**.

Unapređenje **poslovnog ambijenta**, te **planiranje i provedba politika lokalnog razvoja** kao sljedeće dvije prioriteta za obuku, ukazuju na proširenje koncepta dobrog lokalnog upravljanja u BiH, te promjenu fokusa jedinica lokalne samouprave sa klasičnih upravnih i komunalnih poslova na djelatnosti iz oblasti razvoja.



Premda **zaštiti okoliša** ranije nije posvećivano dovoljno pažnje, činjenica da ju je osoblje JLS svrstalo među prioriteta oblasti obuke upućuje na to da se radi o djelatnosti JLS koja vremenom sve više dobiva na značaju.

Prioritetne potrebe za obukom utvrđene su za oblasti koje je većina ispitanika označila kao važne za posao koji obavljaju i u kojima je istovremeno ustanovila nedostatak znanja, odnosno ekspertize. Saznanja koja slijede predstavljaju sažetak ankete provedene u JLS iz uzorka, dok konačne preporuke o prioriteta obuci uzimaju u obzir i rezultate diskusija u okviru fokus-grupa, te razgovora sa općinskim/gradskim čelnicima.

### 2.4.1. Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski i imovinsko-pravni poslovi

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz djelokruga prostornog uređenja, geodetsko-katastarskih i imovinsko-pravnih poslova;
- prostornih i urbanističkih planova (uspostavljanje i provođenje);
- regulacionih planova i urbanističkih projekata;
- prostornog informacionog sistema – GIS;
- građevinskog zemljišta (utvrđivanje, uređenje i raspolaganje);
- javnih površina (utvrđivanje, uređenje i raspolaganje);
- reguliranja građenja (urbanistička saglasnost, odobrenje za građenje, upotrebna dozvola, dozvola i rješenje za uklanjanje);
- katastra zemljišta, nekretnina i komunalnih uređaja (uspostavljanje, primjena, održavanje i unapređenje);
- digitalnog geodetskog plana - DGP (uspostavljanje i održavanje);

<sup>11</sup> Prioritetne potrebe za obukom koje se odnose na oblasti iz nadležnosti JLS su one koje je kao prioritet za posao istakla većina u ciljnoj grupi, uz istovremeno utvrđen nedostatak znanja i vještina. Tako je redoslijed prioriteta za obuku na nivou oblasti iz nadležnosti JLS određen poređenjem ponderiranog prosječnog broja odgovora za pojedinačne teme u okviru svake od oblasti iz zajedničkog sadržaja. Tako, npr. broj 587 koji se odnosi na prostorno uređenje, geodetsko-katastarske i imovinsko-pravne poslove, predstavlja prosječan broj ispitanika koji su označili ovu oblast prioriteta u poređenju sa drugim ponuđenim oblastima.



- urbanističko-građevinske inspekcije;
- upravnog rješavanja imovinskih prava iz oblasti građevinskog zemljišta;
- upravnog rješavanja imovinskih prava iz oblasti eksproprijacije, uzurpacije, privatizacije, restitucije i povrata napuštenih nekretnina u vlasništvu građana.

## 2.4.1.1. Opći problemi

Kako je istaknuto u okviru fokus-grupe, postoji nekoliko faktora koji otežavaju rad lokalne samouprave u oblasti prostornog uređenja, geodetsko-katastarskih i imovinsko-pravnih poslova. **Nedovoljna opremljenost**, naročito katastra, spomenuta je u više navrata kao jedan od ključnih problema. Istaknut je i **nedostatak stručnog kadra**, naročito u oblasti urbanizma, gdje su potrebni iskusne arhitektae i pravnici. Uticaj starosne strukture zaposlenih u JLS je prisutan i u okviru ove djelatnosti lokalne samouprave, s obzirom na naglašenu nesprijetnost osoblja na usvajanje novih metoda rada i korištenje informacionih tehnologija.

Dok su stručnjaci u okviru fokus-grupe istakli **spornost donošenja novog Zakona o premjeru i katastru nekretnina FBiH i Zakona o stvarnim pravima**, izrazili su i zabrinutost u vezi s očekivanim nedostatkom stručnih kadrova neophodnih za kvalitetnu provedbu novih zakonskih rješenja. Posebno su naglašeni i **nedostaci Zakona o građevinskom zemljištu FBiH**, nerazumijevanje i različita tumačenja Zakona od strane JLS, kao i protivrječnosti u samom Zakonu i u vezi s drugim relevantnim zakonima. Pored toga, navedena je i nezadovoljavajuća saradnja s Federalnom upravom za geodetske i imovinsko pravne poslove, ali i poduzi postupak davanja saglasnosti od strane viših nivoa vlasti u procesu izdavanja urbanističkih saglasnosti.

## 2.4.1.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti<sup>12</sup>

Prioritetne potrebe za obukom u ovoj oblasti tiču se **prostorno-informacionog sistema (GIS)** i **digitalnog geodetskog plana (DGP)**. Saznanja ankete u ovom pogledu odgovaraju rezultatima diskusije u okviru fokus-grupe i razgovora s gradskim/općinskim čelnicima. To pokazuje u kojoj mjeri JLS razumiju savremene trendove u ovoj oblasti, ističući značaj koji DGP i GIS imaju za osavremenjivanje katastra, kako bi se omogućio lakši rad sa klijentima, umanjilo prosječno vrijeme potrebno za pružanje usluga, te omogućilo efikasno bavljenje geodetskim poslovima općenito.



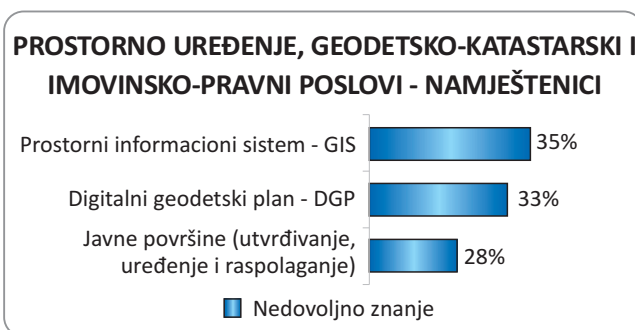
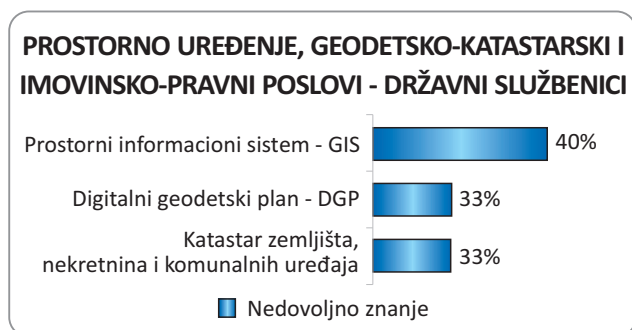
<sup>12</sup> Redoslijed prioriteta za obuku iz nadležnosti JLS (unutar pojedinih oblasti) određen je poređenjem ponderiranog broja odgovora ispitanika koji su označili ove oblasti relevantnim za posao koji obavljaju, a svoje znanje nedovoljnim. Tako, npr. 38% predstavlja broj ispitanika koji su označili prostorno-informacioni sistem (GIS) važnim za posao koji obavljaju, a svoje znanje nedovoljnim.



Sljedeći prioritet odnosi se na **upravljanje javnim površinama**, pri čemu se ukazuje na potrebu za dodatnim znanjem i vještinama koja proizilazi iz poteškoća s kojima se JLS u FBiH susreću kada se radi o uređenju i održavanju javnih površina, kao i njihovom uzurpiranju. Drugo prioritetno područje jeste **upravljanje građevinskim zemljištem**, što se može pripisati pitanju nejasnog zakonodavstva koje navode stručnjaci u fokus-grupama.

Upravno rješavanje imovinskih prava iz oblasti građevinskog zemljišta istaknuto je u okviru fokus-grupe kao zasebna tema obuke koja je direktno vezana za upravljanje građevinskim zemljištem. Također, vrijedi spomenuti da su, protivno saznanjima ankete, stručnjaci koji su učestvovali u diskusiji fokus-grupe naglasili potrebu za obukom kada se radi o prostornim i urbanističkim planovima i njihovoj provedbi, Uredbi o jedinstvenoj metodologiji za izradu dokumenata prostornog uređenja FBiH, te usklađivanju planova različitih nivoa.

Detaljnija analiza prema radno-pravnom statusu otkriva kako i državni službenici i namještenici smatraju GIS i DGP prioritetnim oblastima obuke. Za razliku od namještenika, državni službenici pak smatraju da su njihova znanja i vještine nedovoljni i u domenu katastra zemljišta, nekretnina i komunalnih uređaja.



## 2.4.2. Privreda i unapređenje poslovnog ambijenta

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- općinskog administrativnog okruženja (*one-stop-shop*, politika lokalnih taksi, politika i propisi iz oblasti urbanizma i građevinskog zemljišta, statistika, registracija i dozvole iz oblasti privrede, itd.);
- općinskih promotivnih aktivnosti (odnosi s javnošću, komunikacija, sajmovi, web promocija, lobiranje, obuke, itd.);
- općinske infrastrukture i lokalnog razvoja (energetska, putna i komunalna infrastruktura, poslovne zone, biznis inkubatori, itd.);
- podrške pristupu izvorima finansiranja i lokalnog razvoja (kreditno garantni fondovi, razvojni fondovi, subvencije, koncesije, itd.);
- razvoja partnerstva i lokalnog razvoja (javno-privatno partnerstvo, međuopćinska/regionalna saradnja, itd.).

### 2.4.2.1. Opći problemi

Lokalni ekonomski razvoj već neko vrijeme dobija na značaju među jedinicama lokalne samouprave koje, suočene sa brojnim izazovima, u većoj mjeri prihvataju odgovornost za kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta.

Međutim, kako je istaknuto u okviru fokus-grupe, rastući interes za lokalni ekonomski razvoj nije adekvatno popraćen kada su u pitanju **resursi, kao i smjernice viših nivoa vlasti** koje bi podržavale novu razvojnu ulogu JLS i efikasnije upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem.



Nepostojanje materijalnih preduvjeta za lokalni razvoj ili pitanje **kontrole i upravljanja prirodnim resursima** spomenuti su više puta, pored **pravnih i imovinskih pitanja** koja su negativno uticala na efikasno korištenje lokalnih resursa i potencijala. Pored ostalih faktora koji ometaju ekonomski razvoj, stručnjaci iz fokus-grupe spomenuli su odsustvo **sistematskog pristupa i podrške** vlade lokalnom razvoju, **kompleksno administrativno okruženje** u vezi s razvojem privatnog sektora, kao i **nerazvijenu fizičku infrastrukturu**. Osim toga, **finansijski, ljudski i organizacioni potencijali** su također istaknuti kao problematični, naročito u manjim i srednjim JLS.

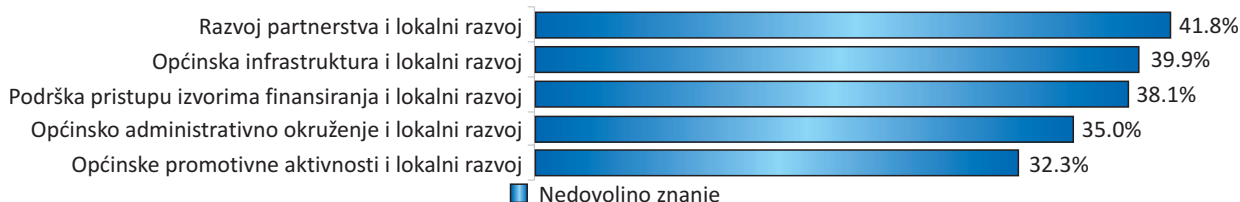
## 2.4.2.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Utvrđene prioritetne potrebe JLS za obukom u ovoj oblasti vezane su za **izgradnju partnerstva u funkciji lokalnog razvoja**, što ukazuje na veliki interes za razvijanje vještina i znanja neophodnih za uspostavu efikasnih rješenja za saradnju među lokalnim društveno-ekonomskim akterima i doprinos unapređenju poslovnog ambijenta.

Pored toga, **infrastruktura JLS** istaknuta je kao još jedan prioritet za obuku, pri čemu se fizička infrastruktura vidi kao sredstvo za privlačenje investitora. Međutim, to bi također moglo djelimično biti posljedica ograničenog razumijevanja lokalnog ekonomskog razvoja u Bosni i Hercegovini, s obzirom na sadašnju tendenciju da se taj razvoj reducira na intervencije u infrastrukturi koje često imaju malo veze s poslovnom infrastrukturom za potencijalne investitore, kao i mala i srednja preduzeća (MSP).

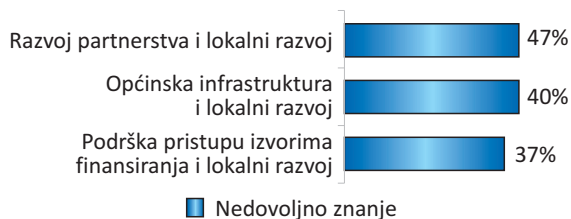
Još jedno prioritetno područje jeste **podrška pristupu finansijskim sredstvima**, što ukazuje na interes za izgradnju kapaciteta u oblasti osiguranja efikasnog pristupa javnim i komercijalnim izvorima finansiranja za lokalni razvoj i MSP. Premda se budžeti JLS kao i privatni kapital (na koji se gleda kao na potencijal JLS za korištenjem sredstava iz privatnog izvora kroz partnerske odnose između javnog i privatnog sektora) smatraju izvorima finansiranja na koje općine i gradovi mogu najizravnije uticati, rasprostranjeno je mišljenje među općinskim i gradskim čelnicima da eksterni fondovi (tj. fondovi sa nivoa entiteta i kantonalni fondovi, fondovi Evropske unije i druga donatorska sredstva) predstavljaju ključne izvore finansiranja za intervencije u oblasti lokalnog razvoja.

### PRIVREDA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG AMBIJENTA

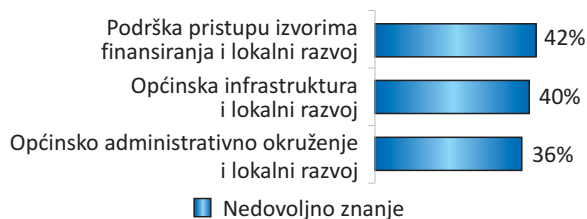


Detaljnija analiza prema radno-pravnom statusu pokazuje da su prioriteti državnih službenika usklađeni s općim prioritetima anketirane ciljne grupe. S druge strane, namještenici kao prioritet ističu i administrativno okruženje JLS kao ključnu oblast za obuku, najvjerovatnije kao posljedicu poteškoća s kojima se suočavaju u tom pogledu u svom redovnom i neposrednom radu s klijentima.

### PRIVREDA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG AMBIJENTA - DRŽAVNI SLUŽBENICI



### PRIVREDA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG AMBIJENTA - NAMJEŠTENICI



## 2.4.3. Planiranje i implementacija politika lokalnog razvoja

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravog okvira u oblasti lokalnog razvoja;
- analize postojećeg stanja (uključujući uspostavljanje baze podataka za upravljanje lokalnim razvojem);
- participatornog definiranja politika i strategija lokalnog razvoja;
- implementacije strategije lokalnog razvoja (upravljanje projektnim ciklusom, organizacioni modeli za pripremu i implementaciju projekata);
- monitoringa i evaluacije strategije lokalnog razvoja.

### 2.4.3.1. Opći problemi

Saznanja proizašla iz fokus-grupe naglašavaju različite probleme u pogledu planiranja i realizacije politika lokalnog razvoja u BiH. Istaknuti su različiti pristupi planiranju i realizaciji razvojnih inicijativa među jedinicama lokalne samouprave, s tim da je, između ostalog, naglašeno i **nepostojanje strategija lokalnog razvoja** u nekim JLS, te **neadekvatna upravljačka i organizaciona struktura**, kao i **slaba dinamika realizacije strategije**.

Većini organa lokalne uprave **nedostaju vlastiti kapaciteti**, zbog čega se oslanjaju na vanjsku stručnu pomoć kod planiranja i realizacije planova razvoja. **Angažiranje i zadržavanje kvalitetnog osoblja** predstavljaju važan izazov, naročito u malim i srednjim JLS. Uprkos tome, zajedno s promjenom fokusa lokalne samouprave sa administrativnog pristupa na pristup zasnovan na projektima i razvoju, čini se da postoji sklonost rukovodstva JLS da se što više oslanjaju na vlastite stručne kapacitete kada se radi o planiranju i realizaciji lokalnih razvojnih inicijativa. Međutim, ovo je u suprotnosti sa trenutno raspoloživim ljudskim resursima i postojećim organizacionim strukturama u JLS u smislu njihove pripremljenosti da se bave lokalnim razvojem.

Pored toga, **nepostojanje sistemskog i strateškog okvira** (politika, strategija, programa, instrumenata) i **odsustvo adekvatne i efikasne podrške i koordinacije viših nivoa vlasti** navedeni su kao smetnje u planiranju i realizaciji lokalnih razvojnih inicijative.

### 2.4.3.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

**Realizacija strategije lokalnog razvoja**, te **praćenje i evaluacija** ustanovljeni su kao prioritetne oblasti za obuku, uglavnom kao posljedica želje JLS da provedu u djelo postojeće strateške dokumente, te ocijene učinak realiziranih inicijativa. Zahvaljujući međunarodnim organizacijama, znatna vanjska podrška za izradu lokalnih strateških planova osigurana je u velikom broju JLS. Međutim, relativno je malo podrške pruženo u pogledu pripreme konkretnih operativnih i finansijskih planova, mobilizacije resursa, te razvoja adekvatnih struktura i vještina za pripremu i realizaciju projekata. Pored toga, budući da periodična revizija strategija razvoja u smislu njihovog učinka i u odnosu na izmijenjene lokalne prilike predstavlja praksu koja se rijetko nalazi u JLS, ciljna grupa prepoznaje potrebu za razvojem znanja i vještina u tom pogledu. S tim u vezi, potrebno je koncentrirati se na jačanje mehanizama praćenja (monitoringa), kako bi se osigurala efikasna realizacija strategije i akcionog plana, te njihova pravovremena prilagodba izmijenjenim prilikama.

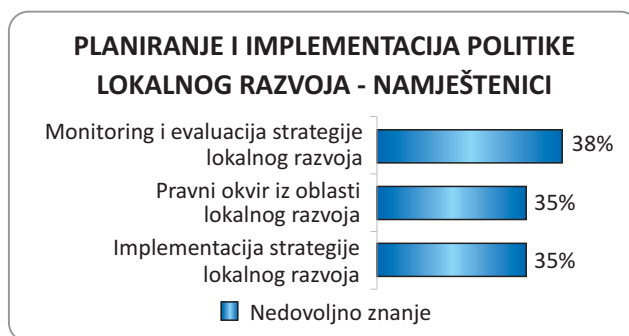
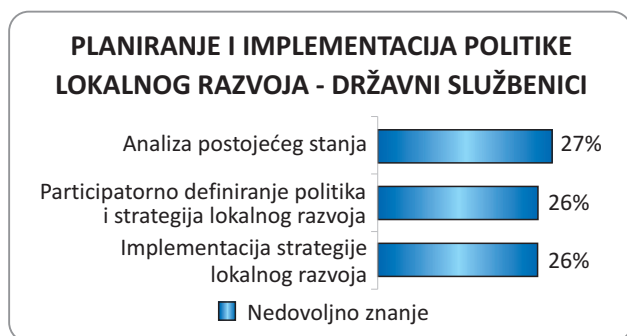
**Analiza stanja** je još jedno prioritetno područje za obuku u okviru kojeg bi se izgradile vještine osoblja lokalne samouprave za utvrđivanje ključnih potencijala i prepreka lokalnom razvoju. To, između ostalog, podrazumijeva prikupljanje i analiziranje relevantnih kvantitativnih i kvalitativnih podataka, uspostavu neophodnih baza podataka, utvrđivanje glavnih aktera i identifikiranje ključnih internih i eksternih faktora koji utiču na lokalni razvoj. Premda društveno-ekonomska analiza predstavlja neophodni preduvjet za pravilno i redovno strateško planiranje, prethodni izvođači obuke joj nisu posvećivali dovoljno pažnje. Međutim, činjenica da je ovo jedna od prioritetnih oblasti za obuku može se djelimično objasniti i problemima koje susreću lokalne vlasti kada je riječ o prikupljanju ažurnih i pouzdanih podataka značajnih za planiranje i upravljanje lokalnim razvojem.



Još jedna oblast usko vezana za navedeno i podjednako važna za obuku odnosi se na **participatorno definiranje politike i strategije lokalnog razvoja**. Kako je prethodno navedeno, ova oblast je u izvjesnoj mjeri bila obuhvaćena obukom i tehničkom pomoći u sklopu projekata koje su podržavali donatori.



Detaljnija analiza prema radno-pravnom statusu otkriva da državni službenici kao prioritet za obuku ističu socio-ekonomsku analizu, planiranje i realizaciju strategije lokalnog razvoja. S druge strane, namještenici smatraju potrebnom obuku na temu praćenja i evaluacije strategije lokalnog razvoja.



## 2.4.4. Zaštita okoliša

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz djelokruga poslova zaštite okoliša;
- lokalnog ekološkog akcionog plana (LEAP) - priprema i provođenje;
- praćenja i provođenja zaštite okoliša (evidencije, analize i izvještavanje);
- promotivnih i edukativnih aktivnosti unapređenja zaštite okoliša;
- optimizacije potrošnje energije;
- inspekcije i nadzora nad zaštitom okoliša.

### 2.4.4.1. Opći problemi

Kao ključna pitanja u oblasti zaštite okoliša, stručnjaci su istakli nedostatke u **provedbi okolišnih zakona i politika**, pri čemu su pravni okvir i iz njega proistekle procedure definirane kao previše kompleksne, a raspodjela nadležnosti među različitim nivoima vlasti (FBiH, kantoni i JLS) nejasna. Ovo često dovodi do neefikasnosti u provedbi postojećih propisa, uz česta kašnjenja kod izdavanja relevantnih dozvola, nepostojanje odgovornosti i lošu vertikalnu komunikaciju.

Među ostale prepreke održivom upravljanju u oblasti zaštite okoliša spadaju **nedostatak finansijskih sredstava, loše upravljanje prirodnim resursima, nizak nivo svijesti o potrebi zaštite okoliša i nepostojanje efikasnog sistema praćenja zaštite okoliša**.

Nadalje, u okviru fokus-grupa problematiziran je **rad inspekcija**, te **nedostatak stručnog osoblja**, a naročito inspektora za zaštitu okoliša koji bi posjedovali odgovarajuće kvalifikacije i iskustvo. Ovo je posebno izraženo u manjim i finansijski slabijim JLS, s obzirom da obrazovani i iskusniji kadrovi uglavnom gravitiraju ka urbanim centrima.



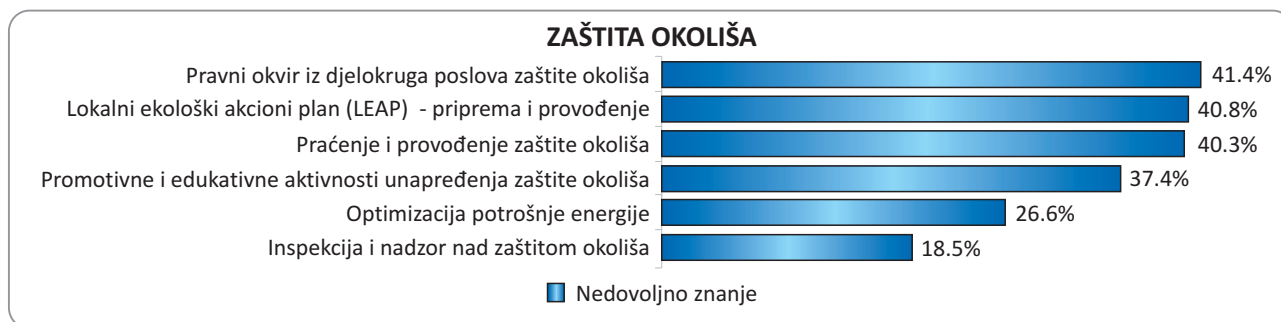
Među problemima su navedeni i nezadovoljavajući instrumenti planiranja zaštite okoliša na lokalnom nivou (tj. lokalni ekološki akcioni planovi, LEAP), nedostatak veze sa strategijama lokalnog razvoja, te općenito njihova neučinkovita provedba.

## 2.4.4.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Uprkos sve većim problemima u zaštiti okoliša i činjenici da ovom području nije posvećivana potrebna pažnja, saznanja analize potreba za obukom ukazuju da je to oblast lokalne samouprave koja je od rastućeg značaja u FBiH.

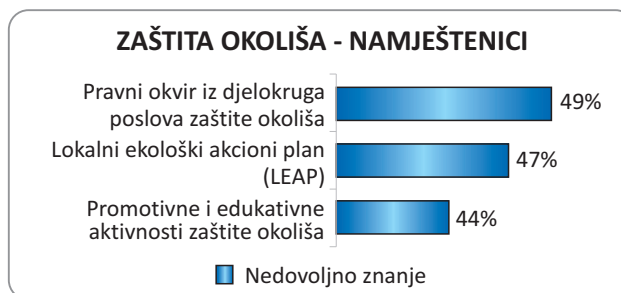
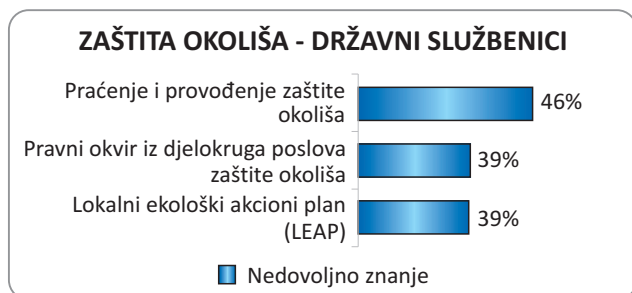
U okviru ove oblasti, za kojom vlada sve veći interes, ciljna grupa je identificirala relevantni **pravni okvir** kao jedan od prioriteta za buduću obuku. To se u velikoj mjeri može pripisati neadekvatnom razumijevanju relevantnih propisa koji se smatraju suviše složenim i nejasnim.

Izuzet nekoliko JLS koje su uz podršku donatora izradile vlastite lokalne ekološke akcione planove, velika većina ih je svjesna da im nedostaju kapaciteti u ovoj oblasti. Kako rezultati diskusija u okviru fokus-grupa, tako i saznanja prikupljena putem ankete ukazuju na potrebu za dodatnim stručnim znanjima u vezi s **izradom realnih lokalnih ekoloških akcionih planova**, koji bi bili u skladu s relevantnim propisima i lokalnim prilikama. Naredni prioritet za obuku odnosi se na **praćenje i provedbu zaštite okoliša**, sa težištem na skup mehanizama za praćenje i provedbu koji omogućuju i doprinose boljoj zaštiti okoliša na lokalnom nivou.



Pregled prema radno-pravnom statusu pokazuje da državni službenici kao prioritet ističu svoje potrebe za obukom u oblasti praćenja i provedbe zaštite okoliša. Ovdje spada unapređenje vještina i znanja u pogledu efikasnog prikupljanja informacija, vođenja evidencija, analiza, a naročito provođenja korektivnih mjera. Druge dvije prioritete oblasti za obuku državnih službenika su pravni okvir u oblasti zaštite okoliša i izrada lokalnih ekoloških akcionih planova.

Premda posmatraju prve dvije oblasti na sličan način kao i državni službenici, namještenici su istakli promotivne i edukativne aktivnosti iz oblasti zaštite okoliša kao još jedan od prioriteta za obuku. Kao što je i naglašeno u okviru fokus-grupe, ovakav način razmišljanja se dijelom može objasniti iskustvima iz prakse koja pokazuju da nijedan plan ili mjera neće polučiti željene rezultate ukoliko šira javnost jasno ne prepozna koristi koje iz njih proizilaze.



## 2.4.5. Komunalne djelatnosti

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz djelokruga komunalnih poslova;
- komunalne infrastrukture (upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje) ;
- komunalnih usluga (upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje);
- komunalnih preduzeća (osnivanje, upravljanje, finansiranje, delegiranje poslova, reorganizacija);
- inspeksijskog nadzora nad komunalnim poslovima.

### 2.4.5.1. Opći problemi

Učesnici fokus-grupe ukazali su na nekoliko faktora koji imaju negativan uticaj na kapacitete JLS za efikasno provođenje njihovih nadležnosti i pružanje kvalitetnih komunalnih usluga građanima. Pristup dovoljnim količinama kontrolirane vode za piće definiran je kao ograničen, upravljanje otpadnim vodama kao nedovoljno razvijeno, pri čemu se većina otpadnih voda ispušta direktno u riječne vodotoke bez prethodnog tretmana. Osim toga, usluge upravljanja komunalnim otpadom ocijenjene su kao neadekvatne, te je konstatirano kako većina odlagališta otpada ne zadovoljavaju osnovne sanitarne norme i standarde.

U tom pogledu, stručnjaci u ovoj oblasti istakli su **složen i nekonzistentan zakonodavni okvir**, kao i **nedovoljno jasnu raspodjelu odgovornosti** između lokalnih i viših nivoa vlasti. Dok je realizacija relevantnih politika i dalje nezadovoljavajuća na svim nivoima vlasti, uključujući i jedinice lokalne samouprave, finansijski resursi su nedovoljni za veće intervencije na komunalnoj infrastrukturi, kao i za unaprijeđeno pružanje usluga.

Čini se da se **lokalnim javnim komunalnim preduzećima** rukovodi na finansijski neodrživ način, gdje nedostaje sredstava za investiranje u održavanje i razvoj opreme i infrastrukture. Ovim preduzećima također **nedostaju sistemi upravljanja na bazi učinaka** i ona rijetko ocjenjuju zadovoljstvo građana pruženim uslugama.

Pored toga, kroz fokus-grupu je konstatirana i općenito **slaba provedba zakona** i **ograničena efikasnost komunalnih inspekcija** kao posljedica niza faktora, počevši od toga da JLS nisu u mogućnosti da angažiraju i zadrže kvalificirano osoblje, naročito u manjim JLS, do nejasnih pravnih nadležnosti usljed nedostatka relevantnih propisa.

### 2.4.5.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

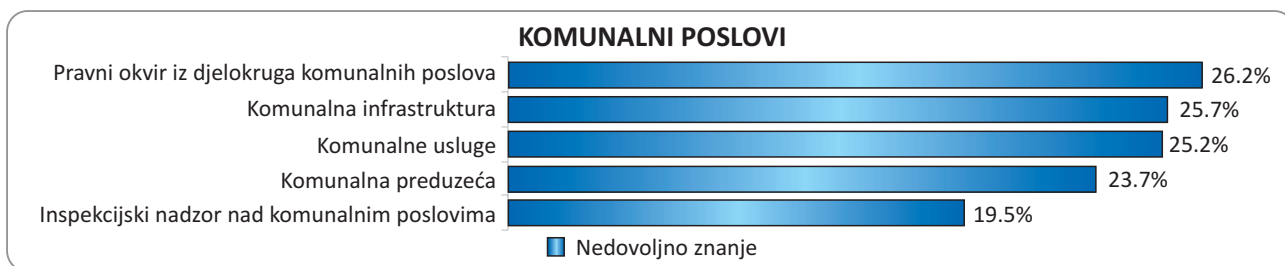
**Pravni okvir u oblasti komunalnih poslova** rangiran je kao prioritet za obuku, pri čemu se naglašava potreba za temeljitim razumijevanjem propisa u svakodnevnom radu. Pored jačanja kapaciteta za razumijevanje relevantnog pravnog okvira, svrha obuke mogla bi biti u funkciji pojašnjenja kontradiktornih propisa i nadležnosti.

**Komunalnu infrastrukturu**, zajedno s **komunalnim uslugama**, osoblje JLS smatra još jednim područjem u kojem je potrebno poboljšati kapacitete. To podrazumijeva cijeli niz aktivnosti za koje je potrebna obuka, od planiranja, održavanja, pružanja i praćenja kvalitete u obje oblasti, do poboljšanja specifičnih vještina neophodnih za aktivnosti kao što su upravljanje cestama, vodosnabdijevanje i upravljanje otpadom.

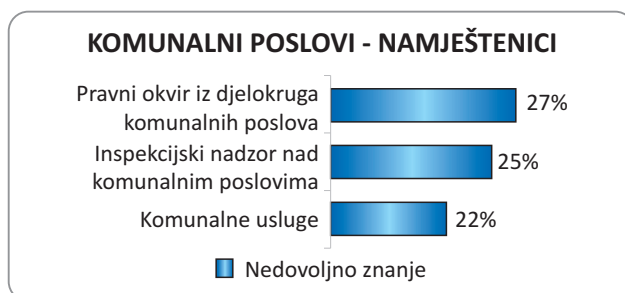
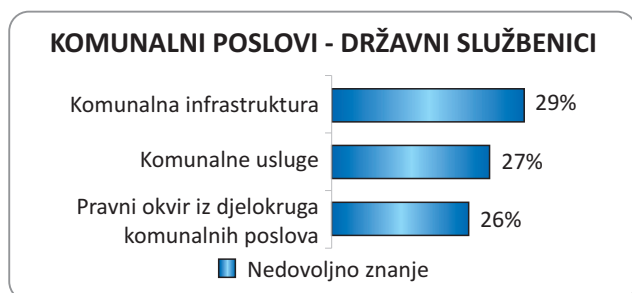
Prioritetne potrebe za obukom su također utvrđene kada su u pitanju **javna komunalna preduzeća**. Na osnovu saznanja iz sva tri nivoa APO, očigledno je da u ovoj oblasti postoji naglašena potreba za obukom JLS, naročito kada su u pitanju nedostadni kapaciteti za upravljanje, finansiranje i delegiranja komunalnih usluga u skladu sa potrebama.







Državni službenici ističu upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje u oblasti komunalne infrastrukture i komunalnih usluga kao prioritete za poboljšanje vještina i znanja. I državni službenici i namještenici pak ističu relevantni pravni okvir kao zajedničku oblast za buduću obuku, dok je namještenicima potrebno više znanja u vezi s inspeksijskim nadzorom nad komunalnom infrastrukturom i uslugama.



## 2.4.6. Budžet i finansije

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz oblasti finansiranja lokalne samouprave;
- izvora prihoda JLS (zakonski osnov i raspodjela, vrste prihoda i njihova namjena);
- prikupljanja i upravljanje lokalnim taksama i naknadama;
- ostalih izvora finansiranja (kreditni, javno zaduživanje, obveznice);
- pripreme / rebalansa budžeta i budžetskih programa, izvršenje i izvještavanje;
- uloge građana u procesu pripreme i izvršenja budžeta;
- računovodstvenog sistema, internih finansijskih procedura, interne i eksterne revizije;
- upravljanja finansijskim resursima i troškovima;
- upravljanja i planiranja kapitalnih investicija;
- upravljanja imovinom općine/grada;
- trezorskog poslovanja.

### 2.4.6.1. Opći problemi

Cijeli niz problema istaknut je tokom diskusije u fokus-grupi na temu budžeta i finansija, uključujući **ograničeno razumijevanje vijećnika kada je riječ o procesu pripreme budžeta**, što ponekad dovodi do nerealnog planiranja budžeta i neadekvatnog praćenja njegovog izvršenja. Zabrinutost je izražena i u pogledu **slabog učešća građana** u budžetskom procesu.

**Nedovoljna koordinacija između službi** u budžetskom planiranju i izvještavanju o izvršenju budžeta, kao i **nedovoljna disciplina rukovodilaca kod izvršenja budžeta** ustanovljeni su kao ključni interni izazovi. U tom pogledu, **sistemi interne kontrole** smatraju se neadekvatnim u smislu nedovoljno razvijenih internih finansijskih procedura i mehanizama, kao i nedostatka internih revizora. Pored toga, nedovoljno su razvijeni pristupi i metodologije za **planiranje kapitalnih projekata**, dok **savremeni sistemi upravljanja imovinom** još nisu u funkciji u većini JLS u FBiH.



Pored prethodno navedenih internih problema, stručnjaci u fokus-grupi uočili su cijeli niz vanjskih izazova, uključujući, između ostalog, i loše ekonomske prilike koje **ograničavaju prihodovnu osnovu JLS**, opća pitanja vertikalne raspodjele prihoda između lokalnog i viših nivoa vlasti, kompleksne i u određenim slučajevima kontradiktorne propise u ovoj oblasti, kao i nedostatke unutar kontnog plana za budžetske korisnike.

## 2.4.6.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

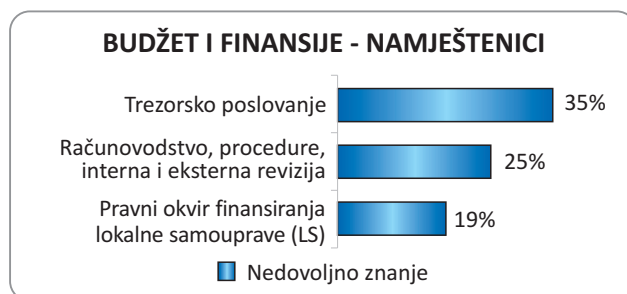
Čini se da je **trezorsko poslovanje** dominantna potreba za obukom u oblasti budžeta i finansija, što odražava promjene na nivou politike djelovanja Vlade FBiH za naredni period. U skladu s tim, velikoj većini JLS u FBiH prijeko je potrebno kontinuirano savjetovanje i obuka, kako bi se omogućio nesmetan prijelaz s tradicionalnog budžetsko-računovodstvenog sistema na trezorsko poslovanje na lokalnom nivou.

Drugo mjesto na listi prioriteta za obuku iz oblasti budžeta i finansija u JLS zauzimaju **računovodstveni sistem, interne finansijske procedure, te interna i eksterna revizija**. Fokus-grupa je potvrdila naročitu važnost poboljšanja efikasnosti internih kontrola, ističući potrebu za obukom u oblasti procjene finansijskog rizika u internim kontrolama, razvoja internih finansijskih procedura i osiguranja njihovog provođenja. Ova široka oblast je uveliko fokusirana na osiguravanje potpunog pridržavanja propisa i relevantnih računovodstvenih standarda u svrhu sprečavanja nesavjesnog poslovanja u oblasti finansija JLS.

**Upravljanje imovinom u posjedu JLS** zauzima treće mjesto na listi prioriteta za obuku, što odražava nastojanje lokalnih vlasti da racionaliziraju investicije i troškove, te maksimiziraju svoju prihodovnu osnovu putem odgovarajućeg upravljanja imovinom.



I državni službenici i namještenici naglasili su potrebu za obukom u oblasti **trezorskog poslovanja**. Dok su kao drugi prioritet državni službenici istakli poboljšanje **upravljanja imovinom u posjedu JLS**, namještenici su iskazali potrebu za većim operativnim znanjem u oblasti **računovodstvenog sistema, internih finansijskih procedura i interne i eksterne revizije**. Kao treću oblast državni službenici su naveli **računovodstveni sistem, interne finansijske procedure i internu i vanjsku reviziju**, uz naglasak na interne finansijske kontrole, dok su namještenici iskazali potrebu za većim znanjem u oblasti **pravnog okvira za finansiranje JLS**.



## 2.4.7. Pitanja povratnika, raseljenih i izbjeglica

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

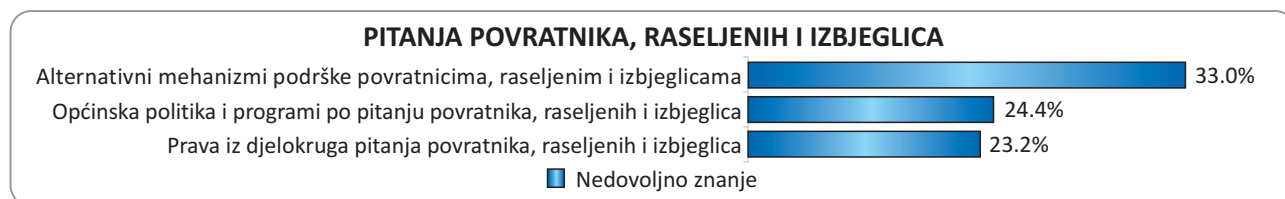
- politika i programa JLS o pitanju povratnika, raseljenih i izbjeglica (priprema, provođenje, praćenje);
- prava iz djelokruga pitanja povratnika, raseljenih i izbjeglica (evidencija korisnika i primljene pomoći);
- alternativnih mehanizama podrške povratnicima, raseljenim i izbjeglicama (edukacija, prekvalifikacija, privlačenje donacija).

### 2.4.7.1. Opći problemi

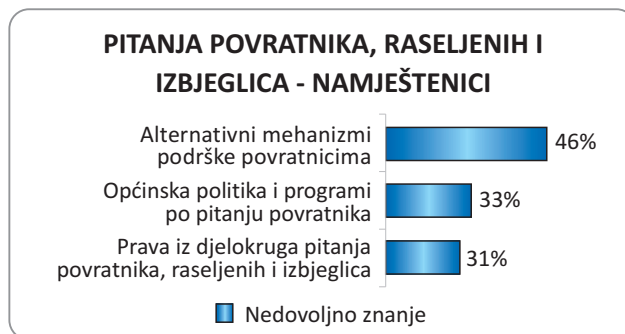
Učesnici fokus-grupe su istakli **nedovoljno stručno osoblje**, kao i nedostatak finansijskih sredstava za organiziranje i pružanje usluge u ovoj oblasti. Ovi problemi naravno nisu specifični samo za ovu oblast nadležnosti JLS. Finansijsku podršku izbjeglicama, raseljenim licima i povratnicima u velikoj mjeri su pružali međunarodni donatori, a smanjenje ovih sredstava dovodi i do ograničene podrške ovim kategorijama stanovništva.

### 2.4.7.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Prema mišljenjima ispitanika, prioritetno pitanje za obuku jeste oblast **alternativnih mehanizama za podršku izbjeglicama, raseljenim osobama i povratnicima**. Alternativni mehanizmi za podršku podrazumijevaju aktivnosti koje bi JLS mogle planirati i realizirati da bi podržale ovu ugroženu populaciju, a obuhvataju, između ostalog, organizaciju obuke, prekvalifikaciju i privlačenje donacija. Ova saznanja su u skladu sa zaključcima fokus-grupe o prioritetnim potrebama za obukom u ovoj oblasti.



Državni službenici i namještenici su jedinstvenog mišljenja kada je riječ o prioritetima za obuku u ovoj oblasti.



## 2.4.8. Stambeni poslovi

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz djelokruga stambenih poslova;
- stambene politike JLS (priprema, provođenje i praćenje);
- upravljanja stambenim fondom, poslovnim prostorima i garažama;
- privatizacije i restitucije stambenog fonda (otkup stanova na kojima postoji stanarsko pravo).

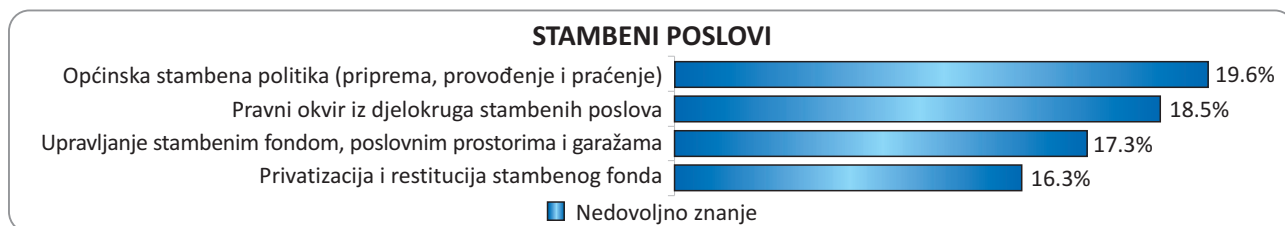


### 2.4.8.1. Opći problemi

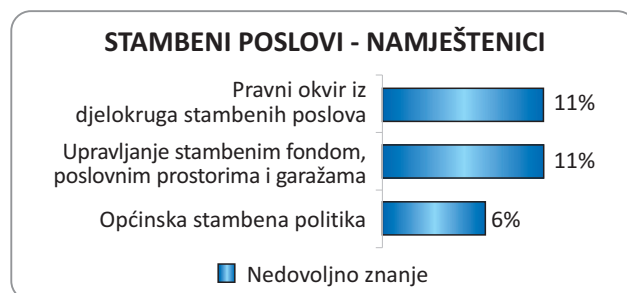
U okviru fokus-grupe nekoliko puta su naglašene nedorečenosti i nejasnoće **relevantnog pravnog okvira**, uz napomenu da poboljšanja u ovoj oblasti nisu moguća bez sistematskog pristupa, kvalitetnog zakonskog okvira i osiguranih finansijskih sredstava. **Nedostatak kvalificiranog osoblja** također je ustanovljen kao jedna od najznačajnijih prepreka za manje i srednje lokalne zajednice. A na operativnom nivou također je spomenuto neadekvatno vođenje evidencije o poslovnim prostorima i stambenim objektima.

### 2.4.8.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

**Stambena politika JLS i zakonski okvir** iz djelokruga stambenih poslova su navedeni kao oblasti u kojim su neophodna dodatna znanja i vještine.



Pregled prema radno-pravnom statusu pokazuje da su prioritetne teme za obuku državnih službenika u skladu sa općim trendovima u ovom polju, dok namještenici naglašavaju upravljanje stambenim fondom i poslovnim prostorima kao važnu temu za obuku, od praktičnog značaja za poslove koje oni obavljaju.



### 2.4.9. Socijalna i zdravstvena zaštita

Znanja, vještine i sposobnosti službenika lokalne samouprave u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz oblasti socijalne zaštite, zaštite porodica sa djecom i civilnih žrtava rata;
- općinske politike socijalne zaštite (priprema, provođenje, praćenje);
- prava iz oblasti socijalne zaštite (priznavanje prava, evidencija korisnika, obračun, isplata);
- centra za socijalni rad (uspostavljanje, upravljanje, finansiranje, praćenje, delegiranje poslova);
- alternativnih mehanizama podrške korisnicima socijalne zaštite (obuka, socijalizacija);
- programa i planova unapređenja zdravstvene zaštite (priprema, provođenje, praćenje);
- domova zdravlja (uspostavljanje, upravljanje, praćenje).

#### 2.4.9.1. Opći problemi

Kako je istaknuto u okviru fokus-grupe, nekoliko je ograničavajućih faktora u radu službenika JLS u oblasti socijalne i zdravstvene zaštite, uključujući **neadekvatan pravni i strateški okvir**, te **fragmentiranost sistema socijalne zaštite u FBiH**. Socijalna politika se definiše na višim, dok se finansiranje i implementacija prepušta



nižim nivoima vlasti, što rezultira nejednakim socijalnim davanjima u zavisnosti od mjesta boravka. Što se tiče zdravstvene zaštite, ukazano je na problem **neadekvatne pristupačnosti i fizičkog pristupa uslugama primarne zdravstvene zaštite**, posebno kada su u pitanju ugrožene kategorije stanovništva.

Učesnici fokus-grupe istakli su tešku ekonomsku situaciju, odnosno **sve veću stopu nezaposlenosti i siromaštva**, što za posljedicu ima **rastući broj osoba u stanju socijalne potrebe**. Osim toga, naglašeni su **nedostatak kvalificiranog osoblja, neodgovarajuća evidencija i statistika**, kao i hronični **nedostatak finansijskih sredstava**.

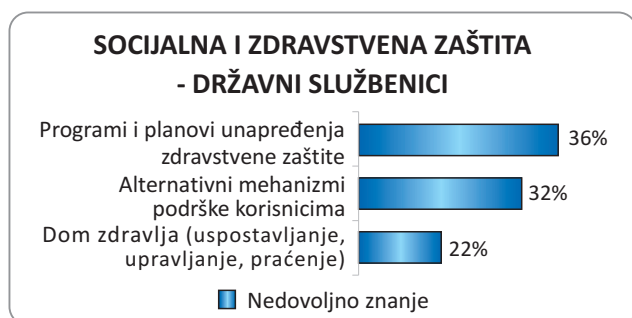
## 2.4.9.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Kao oblast u kojoj je potrebno dodatno razviti kapacitete JLS u FBiH najčešće se navode **planovi i programi za unapređenje zdravstvene zaštite**. To ukazuje na potrebu dodatnog osposobljavanja zaposlenika JLS za planiranje, realizaciju, te praćenje aktivnosti koje imaju za cilj unapređenje zdravstvenih usluga u lokalnim zajednicama.

**Alternativni mehanizmi podrške korisnicima socijalne zaštite** predstavljaju još jedan prioritet za obuku, s obzirom da službenici JLS uz pomoć konvencionalnih metoda i raspoloživih sredstava i dalje teško izlaze na kraj s izazovima pružanja kvalitetnih usluga svojim korisnicima. Naredni prioritet za obuku odnosi se na **politike JLS u oblasti socijalne zaštite**.



I državni službenici i namještenici težište stavljaju na programe i planove unapređenja zdravstvene zaštite. Dok su alternativni mehanizmi podrške korisnicima socijalne zaštite drugi prioritet za obuku državnih službenika, namještenici ističu potrebu za obukom u oblasti relevantnih propisa.



## 2.4.10. Civilna zaštita

Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenih u lokalnoj samoupravi u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz djelokruga poslova civilne zaštite;
- upravljanja civilnom zaštitom (uspostavljanje, organizacija, izrada planova i izvještavanje);
- procjene ugroženosti, štete i vlastitih resursa za zaštitu i spašavanje;



- pripreme operativnih planova zaštite i spašavanja od prirodnih i drugih nesreća;
- planiranja i organiziranja obuke struktura CZ;
- provođenja opremanja struktura CZ materijalno-tehničkim sredstvima;
- uspostavljanja i unapređenja službe osmatranja i uzbunjivanja u JLS / operativnog centra;
- uspostavljanja i unapređenja općinske/gradske vatrogasne službe;
- planiranja i prioritetizacije deminiranja i upozoravanje na opasnost od mina.

## 2.4.10.1. Opći problemi

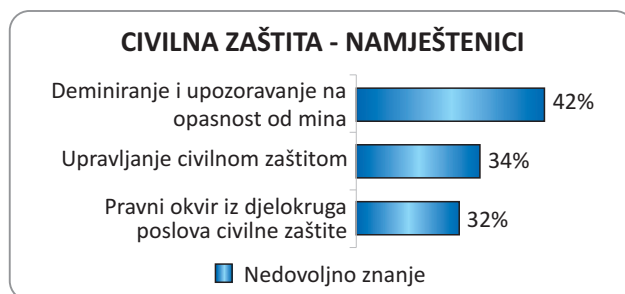
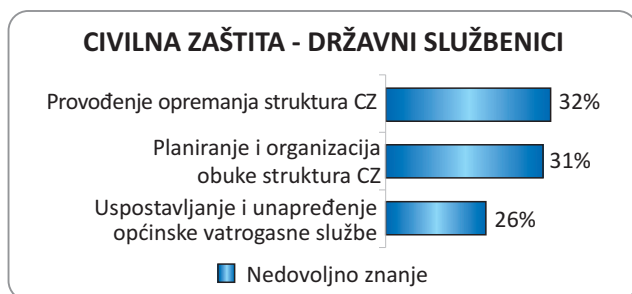
Kako je istaknuto unutar fokus-grupe, problemi vezani za civilnu zaštitu mogu ubrzo postati regionalni ili državni, dok je za rješenja na lokalnom nivou često potrebna pomoć viših nivoa vlasti. **Vertikalna komunikacija i saradnja** između različitih slojeva vlasti su stoga od ključnog značaja za dobro funkcioniranje sistema civilne zaštite.

**Nedostatak strateškog pristupa, reaktivno djelovanje, ograničena sredstava, neadekvatna oprema**, kao i **nedostatak komunikacije** sa relevantnim službama u organu lokalne uprave i eksternim akterima istaknuti su kao problemi koji utiču na spremnost i kapacitete jedinica civilne zaštite u FBiH. Također je ukazano i na nedostatak kvalificiranog osoblja i prilagođene stručne obuke.

## 2.4.10.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

**Planiranje i prioritetizacija deminiranja i upozoravanje na opasnost od mina** je daleko najviše rangirano pitanje u oblasti civilne zaštite na osnovu analize potreba za obukom. Mine su danas glavni sigurnosni problem za građane Bosne i Hercegovine. Premda su u proteklih 14 godina međunarodni donatori i državne vlasti bili intenzivno uključeni u aktivnosti uklanjanja mina, očigledno je ovo još uvijek široko rasprostranjen problem. U skladu s ovim, te uzimajući u obzir očekivane zakonske promjene u pogledu uloge JLS, jasno je zašto službenici smatraju da je neophodno dodatno unaprijediti vještine i znanja u ovoj oblasti.

Nadalje, **pravni okvir** iz djelokruga civilne zaštite i **upravljanje civilnom zaštitom** su dodatna dva prioriteta za obuku.



## 2.4.11. Boračko-invalidska zaštita

Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenih u lokalnoj samoupravi u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira iz djelokruga boračko-invalidske zaštite;
- programa i planova za unapređenje boračko-invalidske zaštite (priprema, provođenje, praćenje);
- prava iz oblasti boračko-invalidske zaštite (priznavanje prava, evidencija korisnika, obračun, isplata);
- alternativnih mehanizama podrške korisnicima boračko-invalidske zaštite (obuke, prekvalifikacija, socijalizacija).

### 2.4.11.1. Opći problemi

Prema saznanjima iz fokus-grupe, kao osnovni problem nameće se **nedostatak finansijskih sredstava**, a istaknut je i **nedostatak kvalificiranog osoblja**. Kao jedan od problema istaknut je i **zakonski okvir**, te činjenica da rukovodstvo JLS ovu oblast ne smatra prioritetnom.

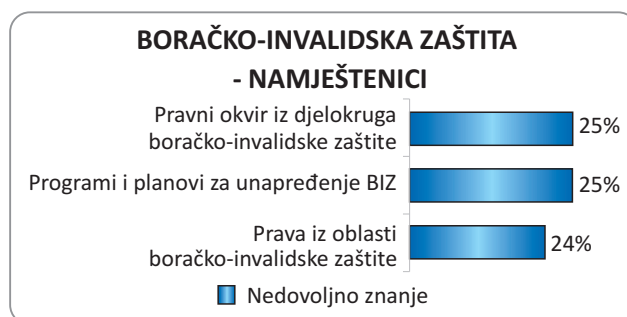
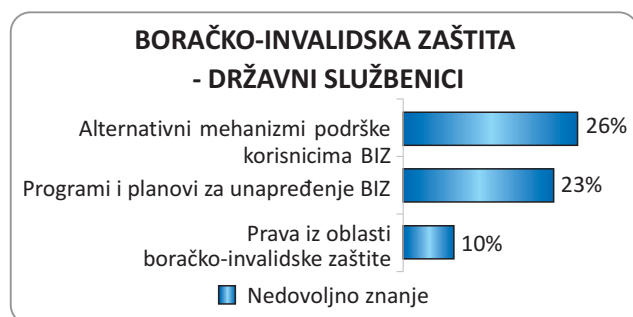
### 2.4.11.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Ključni prioritet za obuku u ovoj oblasti odnosi se na **alternativne mehanizme podrške korisnicima**, što ukazuje na potrebu uvođenja novih pristupa, kako bi se odgovorilo na specifične potrebe ciljne populacije.

Sljedeći prioritet za obuku predstavljaju **programi i planovi za unapređenje boračko-invalidske zaštite**, kao i **prava iz ove oblasti**.



Dok državni službenici alternativne mehanizme smatraju područjem s najvećim nedostatkom znanja, namještenici pokazuju veći interes za pravni okvir.



## 2.4.12. Obrazovanje

Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenih u lokalnoj samoupravi u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

- pravnog okvira za poslove iz djelokruga obrazovanja;
- politike JLS u oblasti predškolskog obrazovanja i upravljanje predškolskim ustanovama (uspostavljanje, finansiranje, podrška i praćenje);
- politike JLS u oblasti osnovnog obrazovanja i upravljanja ustanovama osnovnog obrazovanja; (uspostavljanje, podrška i praćenje).

### 2.4.12.1. Opći problemi

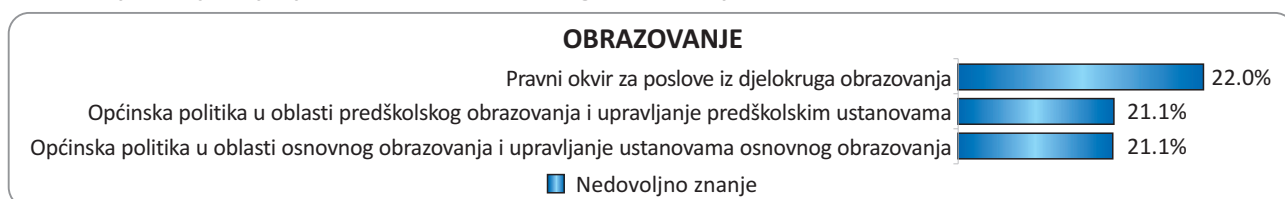
Kako su istakli učesnici u fokus-grupi, više faktora negativno utiče na njihov rad i općenito na kvalitetu obrazovanja u lokalnim zajednicama u FBiH. **Slaba komunikacija**, te **neadekvatna saradnja** između federalnih, kantonalnih i lokalnih organa vlasti dovode do **nejasnoća o pitanju nadležnosti i primjene relevantnih propisa**. Lokalnim vlastima se rijetko daje prilika da iznose komentare u vezi s relevantnim zakonima prije nego što ih usvoje kantonalne i federalne skupštine, dok su i dalje prisutne nedosljednosti između Zakona o principima lokalne samouprave FBiH i sektorskih zakona u oblasti obrazovanja.

Nadalje, kao jedan od ključnih problema lokalnih zajednica istaknut je i **nedostatak sredstava**, naročito kada je u pitanju predškolsko obrazovanje, kao i za općenito unapređenje infrastrukture i usluga u oblasti obrazovanja.

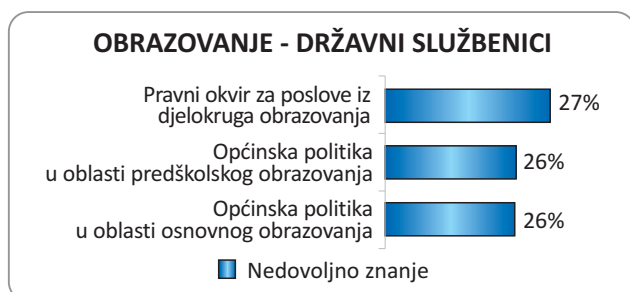
### 2.4.12.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Istaknuta je potreba za obukom na temu relevantnog **pravnog okvira**, kako bi se pojasnile postojeće nedorečenosti, naročito u pogledu podjele nadležnosti između lokalnih, kantonalnih i federalnih organa vlasti.

Naredni prioritet za obuku se odnosi na politiku JLS u domenu **predškolskog obrazovanja**, kao i **osnovnog obrazovanja**, te **upravljanja ustanovama osnovnog obrazovanja**



Uočljivo je da se stavovi državnih službenika i namještenika o pitanju prioriteta za obuku u ovoj oblasti ne razlikuju.





## 2.4.13. Kultura i sport

Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenih u JLS u ovoj oblasti procjenjivani su u pogledu:

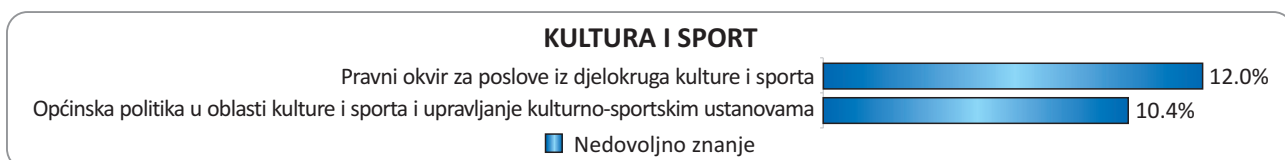
- pravnog okvira za poslove iz djelokruga kulture i sporta;
- općinske politike JLS u oblasti kulture i sporta i upravljanja kulturno-sportskim ustanovama (uspostavljanje, finansiranje, podrška i praćenje).

### 2.4.13.1. Opći problemi

Učesnici u diskusiji u okviru fokus-grupe naveli su **finansiranje** kao glavnu prepreku u svom radu i unapređenju kulturno-sportske infrastrukture i sadržaja. Čini se da je problem finansiranja posebno izražen u ovoj oblasti, budući da se ona ne nalazi pri vrhu liste prioriteta u JLS FBiH. Istaknuti su i **neadekvatna saradnja** i **nedovoljna podrška** kantonalnih vlasti kada su u pitanju aktivnosti vezane za kulturu i sport u lokalnim zajednicama.

### 2.4.13.2. Nedostaci vezani za nivo osposobljenosti

Relevantni pravni okvir i politika JLS u oblasti kulture i sporta istaknuti su kao prioritet za obuku kada je riječ o ovoj nadležnosti lokalnih organa uprave.







## **III. PREPORUKE**

Preporuke za izvođenje obuke

Preporuke za prioritetne oblasti za obuku



## 3.1. PREPORUKE ZA IZVOĐENJE OBUKE

### 3.1.1. Strateški okvir za obuku

Proces jačanja kapaciteta za obuku i stručno usavršavanje zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u FBiH treba kroz uspostavu sistema za obuku biti utemeljen u nizu strateških dokumenata, kao što su politika Vlade prema obuci, višegodišnja strategija, te kratkoročni planovi i programi za obuku i stručno usavršavanje. Pri definiranju ovih strateških dokumenata neophodno je imati u vidu različit radno-pravni status zaposlenih u JLS u FBiH, koji uključuju državne službenike i namještenike.

Kroz politiku obuke okvirno će se definirati ključni parametri sistema obuke, koji, između ostalog, uključuju:

- ciljeve obuke za zaposlene u JLS (u skladu sa strateškim prioritetima i kratkoročnim, srednjeročnim i dugoročnim ciljevima Vlade FBiH, kao i lokalne samouprave);
- pravni okvir, odnosno njegove izmjene, koje je potrebno načiniti;
- vrstu sistema, odnosno modela obuke koji će se ustanoviti;
- ključne aktere i njihove uloge u kreiranju politike, izradi strategije i samom izvođenju obuke;
- formalnu potvrdu značaja obuke kao jednog od preduvjeta za unapređenje kvalitete usluga na lokalnom nivou, uz zajedničko razumijevanje svih projektnih partnera onoga šta aktivnosti obuke podrazumijevaju;
- pristup osiguranju i kontroli kvalitete;
- mehanizme finansiranja.

Uz politiku obuke, potrebno je izraditi i strategiju obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS, koju će usvojiti partneri na projektu i Vlada FBiH. Strategija će, između ostalog, sadržavati i:

- principe na kojima je zasnovana obuka;
- ciljeve obuke i stručnog usavršavanja, podciljeve i aktivnosti (sa rokovima i indikatorima);
- prioritetne programe obuke, kao i prioritetne ciljne grupe;
- podjelu uloga između partnera i mehanizme saradnje;
- načine finansiranja provedbe strategije;
- mehanizme za osiguranje kvalitete;
- mehanizme za monitoring i evaluaciju obuke.

Strategija obuke će također sadržati i akcioni plan za implementaciju.

Rezultati analize potreba za obukom i utvrđena prioritetna područja za obuku su u određenoj mjeri značajni za cjelokupan sistem obuke, jer pružaju informacije neophodne kako za izradu entitetskih strategija, tako i planova i programa obuke.

### 3.1.2. Izvođenje obuke

#### 3.1.2.1. Trajanje obuke

Saznanja prikupljena kroz anketu i diskusije u okviru fokus-grupa, ali i razgovore sa načelnicima i gradonačelnicima, pokazuju da je poželjno trajanje obuke do dva dana, što je u skladu i sa dosadašnjim iskustvima JLS kada je u pitanju prosječno trajanje obuke. Ovisno o tematici, prilagođena i odgovarajuća obuka se može izvoditi odjednom ili u odvojenim sesijama.



## 3.1.2.2. Mjesto izvođenja obuke

Obuka se do sada u najvećoj mjeri izvodila u Sarajevu ili drugim centrima, sa izuzetkom obuke u organizaciji ADS FBIH, kao i nekih međunarodnih organizacija.

Iako je ovakav pristup organizatorima obuke umnogome olakšao proces planiranja i izvođenja obuke, time su uzrokovani i dodatni izdaci, u smislu sredstava i vremena koje su izdvajale JLS iz kojih su polaznici dolazili.

Kao rezultat toga, načelnici i gradonačelnici imaju određenu dozu rezerve prema obuci koja se nudi, te zahtijevaju da se barem neke aktivnosti obuke izvode regionalno, kako bi bile što dostupnije krajnjim korisnicima. Tako se, na primjer, susjedne JLS mogu organizirati na način da najveća ili najbolje opremljena JLS bude domaćin obuke. Ovim bi se smanjili troškovi obuke, te razvio osjećaj odgovornosti samih JLS za sistem i proces obuke.

## 3.1.2.3. Oblik i metodologija izvođenja obuke

Uz značajnu obuku koju od 1996. godine pružaju međunarodni donatori, klasični učionički vid obuke sve češće zamjenjuju naprednije metode izvođenja obuke, u koje spadaju radionice, obuka na radnom mjestu i studije slučaja. Rezultati APO pokazuju da zaposleni u JLS nepostojanje praktične obuke smatraju jednom od ključnih prepreka kvalitetnoj izgradnji kapaciteta, što zahtijeva promjene metoda koje su se do sada primjenjivale.

Nadalje, s obzirom da obuka putem Interneta (*on-line*) predstavlja isplativ i pristupačan vid učenja za većinu zaposlenih u JLS, potrebno je razmotriti i ovu mogućnost. Ovdje spadaju pojedinačna i učionička nastava putem interneta, kao i programi sa mogućnošću samostalnog prilagođavanja dinamike učenja.

## 3.1.2.4. Izvođači obuke

Saznanja APO pokazuju da je tržište obuke trenutno zasićeno teoretskom obukom od koje polaznici imaju malo praktične koristi. Osim toga, izgleda da postoje brojne mogućnosti za obuku u oblastima zajedničkog sadržaja, kao što su upravljanje projektima i evropske integracije, dok nedostaje obuka iz osnovnih nadležnosti JLS, gdje, između ostalih, spadaju prostorno planiranje i društvene djelatnosti<sup>13</sup>. Slično tome, kroz razgovore s načelnicima i gradonačelnicima kao jedan od najvećih izazova za uspješno izvođenje obuke istaknut je nedostatak prilagođene obuke, zasnovane na stvarnim potrebama.

Zaposleni u JLS su u više navrata istakli i praktičnu vrijednost obuke koju pružaju predstavnici resornih ministarstava, za razliku od one koja se nudi na tržištu. Osim toga, veći interes je iskazan za obuku koju izvode iskusni stručnjaci ili kolege iz struke nego za obuku koju izvode članovi akademske zajednice, izuzev ako oni ne posjeduju direktno iskustvo u oblasti lokalne samouprave.

## 3.1.3. Ciljne grupe

Ciljnu grupu APO u FBIH činile su dvije grupe zaposlenika: državni službenici (rukovodeći i ostali) i namještenici angažirani na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti. Dakle, većina informacija o prioritetima za obuku prikupljenih putem fokus-grupa i ankete uglavnom je relevantna za navedene dvije grupe, dok su pomoćno osoblje i izabrani zvaničnici izostavljeni iz analize radi fokusiranja i prioritizacije.

Iako svi zaposleni u JLS imaju potrebu i pravo da budu obuhvaćeni obukom u okviru uspostavljenog sistema obuke, tokom procesa izrade nacrtu strategije obuke potrebno je izvršiti daljnju prioritizaciju unutar ovih

<sup>13</sup>Detaljnija analiza tržišta obuke za JLS u BiH biće završena do juna 2009. u sklopu projekta "Sistem obuke za JLS".



grupa zaposlenih. Za utvrđivanje specifičnih ciljnih grupa za prioritetne oblasti za obuku potrebno je imati u vidu opise poslova pojedinačnih grupa zaposlenih (po organizacionim jedinicama/zanimanju) u JLS, kao i pravovremenost, relevantnost i raspored obuke, te raspoloživa finansijska sredstva.

S ciljem institucionalizacije sveobuhvatnog sistema obuke, neophodno je uzeti u obzir i potrebe za obukom izabраних званичника, što je istaknuto i tokom razgovora sa načelnicima i gradonačelnicima. Dok je u slučaju novoizabraniх načelnika naglasak na poboljšanju vještina upravljanja kroz obuku i razmjenu iskustava sa iskusnijim kolegama, za općinske i gradske vijećnike je prioritetna osnovna obuka na temu funkcioniranja lokalne samouprave, te periodična obuka u svrhu obnove znanja. U ovom pogledu, Savez općina i gradova bi trebao preuzeti specifičnu organizacionu ulogu.

Nadalje, po izvođenju obuke potrebno je nastojati osigurati prijenos znanja od učesnika u obuci ka zaposlenim kojima rukovode i drugim kolegama iz struke u JLS.

### 3.1.4. Osiguranje kvalitete obuke

Da bi se dugoročno osigurala kvaliteta obuke i materijala za obuku potrebno je utvrditi odgovarajuće standarde. U obuci koja se do sada pružala JLS rijetko ili nikako se pridržavalo jedinstvenih standarda kvalitete, što je dovelo do pojave izvođača obuke koji pružaju obuku nezadovoljavajuće kvalitete.

Uspostavljanje okvira kvalitete treba smatrati jednim od sastavnih dijelova i funkcija sistema obuke. Stoga je potrebno osmisliti proces procjene i certifikacije kojim se priznaju kvalitetni programi i izvođači obuke.

Ovim procesom bi trebala upravljati, te provoditi kriterije, nezavisna komisija za akreditaciju/procjenу, dijelom oslonjena na institucionalni mehanizam za podršku obuci ili neku vladinu instituciju. Činili bi je iskusni stručnjaci za obuku i državni službenici koji bi vršili procjenu. Ovim bi se osigurao odgovarajući odnos kvalitete obuke naspram ulaganja, te uveo jedinstven standard kvalitete obuke za cijelo tržište.

### 3.1.5. Provođenje analize potreba za obukom u JLS

APO koja je izvršena u svrhu pripreme ovog izvještaja bila je osnova za procjenu nedostataka u znanjima, vještinama i sposobnostima i izradu preporuka za njihovo otklanjanje kroz obuku. APO je također pružila informacije o obimu prioritetne obuke koju treba obuhvatiti sistemom obuke, te uzeti u obzir u procesu izrade entitetskih strategija obuke, kao i programa obuke.

Međutim, da bi obuka postigla dugoročno relevantne i efikasne rezultate, ona uvijek mora biti direktan odgovor na potrebe utvrđene kod potencijalnih polaznika. To u praksi znači da se proces razvoja obuke mora naslanjati na periodičnu sveobuhvatnu analizu potreba, putem koje će se utvrditi nedostaci u znanju i prioriteti za obuku.

Stoga bi APO dugoročno trebala biti oslonjena na JLS, koje bi trebale biti osposobljene za samostalno provođenje analize. Time bi se osiguralo da informacije o obuci budu kvalitetne i zasnovane na potrebama, a općinski i gradski čelnici i izvođači obuke bi mogli steći bolji uvid u nedostatke u znanjima i vještinama u JLS.

Zbog toga je kao sljedeći korak potrebno izraditi katalog obuke na osnovu prioritetnih oblasti za obuku, te uspostaviti mehanizam za koordinaciju na entitetskom nivou, kako bi se prikupile informacije o potrebama za obukom i sveobuhvatnim planovima obuke na lokalnom nivou, te uvrstile u entitetske godišnje planove obuke.

Mehanizmi za koordinaciju bi trebali biti uspostavljeni u okviru institucionalnog mehanizma za podršku obuci u FBiH, koji će povezivati „potražnju“ i „ponudu“, upravljati centralnim registrom izvođača i materijala obuke, te pomoći izvođačima obuke da sinhroniziraju ponudu sa potražnjom.



Na osnovu toga, institucionalni mehanizam za podršku obuci će imati i ulogu centra za prikupljanje informacija o obuci i stručnom usavršavanju na lokalnom nivou u FBiH, u okviru kojeg će se moći objavljivati i druge važne informacije u vezi sa obukom.

### 3.1.6. Obuka i razvoj ljudskih resursa

Uspjeh sistema obuke za jedinice lokalne samouprave će u konačnici zavisi od njegove samoodrživosti, koja se jedino može zajamčiti kvalitetnim upravljanjem ljudskim resursima u JLS. Jačanje upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva uvođenje relevantnih i obavezujućih politika i procedura, kao i organizacijskih struktura, kako bi se omogućilo JLS da same analiziraju potrebe za obukom, pripremaju planove i organiziraju aktivnosti obuke.

S obzirom na postepeno uvođenje funkcija za upravljanje ljudskim resursima u JLS, posebnu pažnju treba posvetiti dodatnom razvoju ove funkcije, zajedno sa razvojem ostalih funkcija u okviru sistema obuke.

## 3.2. PREPORUKE ZA PRIORITETNU OBUKU

Preporuke koje su predstavljene u nastavku rezultat su procesa triangulacije podataka, kojim su objedinjena saznanja prikupljena kroz tri nivoa procjene u okviru APO.

Ovi podaci su razmatrani zajedno sa rezultatima procesa konsultacija, u koji su uključene relevantne institucije, kao i niz domaćih i međunarodnih aktera u oblasti lokalne samouprave. Kod formiranja preporuka, u obzir su uzeti i rezultati anketa o zadovoljstvu građana uslugama JLS, tamo gdje su bile dostupne, te drugi izvještaji u kojima se ocjenjivao rad JLS u FBiH.

Kod formiranja krajnjeg poretka prioriteta za obuku uzet je u obzir i niz dopunskih kriterija, kao što su relevantnost, pravovremenost, oblik izvođenja obuke i ciljne grupe.

### 3.2.1. Potrebe za obukom u oblastima zajedničkog sadržaja

Ciljne grupe za prioritetnu obuku koja je navedena u nastavku će se formirati, između ostalog, i na osnovu opisa poslova potencijalnih polaznika, njihovog angažmana u relevantnoj oblasti, kao i prethodnih iskustava sa obukom.

Izvođači obuke bi trebali provesti anketu sa ciljnom grupom prije pristupanja izradi programa obuke, a sa ciljem prilagođavanja nastavnih instrumenata i metoda nivou znanja i vještina koji posjeduju potencijalni polaznici obuke.

Nadalje, potrebno je uzeti u obzir i kapacitet polaznika za prenošenje stečenog znanja svojim kolegama u JLS, po završetku obuke.

**Informacione tehnologije i e-lokalna uprava:** Prema rezultatima APO, a i novim trendovima u ovoj oblasti, te cjelokupnom okruženju za reformu u FBiH, izdvajaju se sljedeće tri prioritetne teme za obuku: (1) *MS Office (osnovni i napredni moduli, uključujući korištenje e-maila i Interneta)*, (2) *elektronsko praćenje predmeta* i (3) *uspostava i održavanje općinskog web portala*.

Također, treba dodatno razmotriti i potrebe za obukom kada je riječ o korištenju kompjuterskih programa s posebnom namjenom (npr. Auto-Cad) za relevantne stručnjake (npr. u službama za prostorno uređenje).



**Upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvalitete:** Potrebe za obukom u oblasti upravljanja pružanjem usluga i kontrole kvalitete mogu se svesti na jedan sveobuhvatan modul koji bi pokrивao *ustopostavu i unapređenje sistema upravljanja kvalitetom, sa fokusom na procjenu potreba građana za uslugama, te razvoj standarda i indikatora kvalitete usluga.*

**Evropske integracije i međunarodna saradnja:** Na osnovu analize prioriteta u oblasti evropskih integracija, utvrđene su dvije ključne teme za obuku: *(1) uvod u fondove i programe EU (IPA i relevantni programi zajednice) i (2) administriranje i finansijsko upravljanje projektima EU.*

S obzirom na dostupnost mehanizama za finansiranje projekata prekogranične saradnje kroz IPA-u, potrebno je dodatno razmotriti u kojoj mjeri je za JLS neophodna obuka o ovoj temi. Premda su ruralni i regionalni razvoj označeni među prioritetima za obuku u ovoj oblasti, odgovarajuću i prilagođenu obuku o ovim temama treba planirati u kasnijem periodu, odnosno kada, po sticanju statusa zemlje kandidata, ovi fondovi u značajnijoj mjeri postanu dostupni u BiH.

**Organizacija rada i menadžment:** Prioriteti za obuku u oblasti organizacije rada i menadžmenta su: *(1) uvod u strateško planiranje i menadžment, uključujući izradu godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova, (2) organizacija rada i rukovođenje zaposlenima (npr. izrada organizacijskih politika i procedura, planiranje i delegiranje zadataka, timski rad, interna komunikacija, motivacija zaposlenih, upravljanje vremenom, itd.).*

**Javne nabavke:** U prioritete za obuku u ovoj oblasti spadaju *javne nabavke s fokusom na planiranje, tendersku dokumentaciju i evaluaciju tendera, te ugovaranje i interne kontrole u oblasti javnih nabavki.*

**Upravljanje projektnim ciklusom:** Težište obuke u ovoj oblasti trebalo bi biti na *planiranju i pripremi projektne dokumentacije, kao i praćenju i evaluaciji projekata.*

S obzirom na trenutni kontekst i međunarodne aspiracije BiH, pristup upravljanju projektnim ciklusom trebao bi biti u skladu sa smjernicama EU. Kao dio programa obuke, potrebno je imati u vidu veze između ove oblasti i planiranja i implementacije politika lokalnog razvoja, budžeta i finansija, te evropskih integracija.

**Upravljanje ljudskim resursima:** Na osnovu analize trenutnih nedostataka u pogledu znanja i vještina kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima, utvrđene su sljedeće prioritete oblasti za obuku: *(1) sistematizacija radnih mjesta i organizacija rada, (2) analiza potreba za obukom i priprema godišnjih planova obuke, te (3) ocjena rada.*

**Odnosi s javnošću:** U ovoj oblasti prioritetno je istaknuta obuka o temi *(1) javnog promoviranja politika, strategija i aktivnosti JLS, uključujući lobiranje i zagovaranje, kao i o temi (2) istraživanja javnog mnijenja.*

**Lokalna demokratija:** Kao prioritetna tema za obuku u ovoj oblasti utvrđeno je *neposredno učešće građana u određivanju prioriteta i donošenju odluka (principi, mehanizmi i procesi, s fokusom na saradnju sa MZ i NVO), što ukazuje na potrebu za poboljšanjem vještina za uključivanje šire javnosti u upravljanje javnim poslovima na lokalnom nivou.*

**Opća uprava:** U oblasti opće uprave izdvajaju se sljedeći prioriteti za obuku: *(1) upravni postupak, (2) građanska stanja (evidencije i uvjerenja), (3) kancelarijsko poslovanje i arhiviranje, (4) pregled pravnog okvira u oblasti LSU, te (5) procedure i priprema sjednica OV, administriranje sjednica OV i komisija.*

Dodatno je potrebno razmotriti i obuku o temi organizacije i unapređenja centra za pružanje usluga građanima, kao i centra za pravnu pomoć.





### 3.2.2. Potrebe za obukom iz osnovnih nadležnosti JLS

**Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski i imovinsko-pravni poslovi:** Prioritetne oblasti za obuku su: (1) prostorni informacijski sistem i digitalni geodetski plan, (2) upravljanje građevinskim zemljištem i javnim površinama, (3) uspostavljanje i provođenje prostornih i urbanističkih planova, (4) katastar zemljišta, nekretnina i komunalnih uređaja, te (5) pregled relevantnog pravnog okvira.

Obuka bi se trebala provoditi za relevantne rukovodeće i ostale državne službenike, ali i za namještenike, ovisno o potrebi, odnosno unutrašnjoj organizaciji i podjeli poslova u pojedinačnim JLS.

**Privreda i unapređenje poslovnog okruženja:** Unapređenje poslovnog ambijenta i lokalni razvoj općenito predstavlja oblast u kojoj je potrebno više obuke, s posebnim naglaskom na podršku JLS pristupu izvorima finansiranja i razvoj partnerstva, kao i na relevantno administrativno okruženje i infrastrukturu JLS u funkciji lokalnog razvoja.

Obuka u ovoj oblasti bi se trebala provoditi kako za rukovodeće, tako i za relevantne ostale državne službenike, te odabrane namještenike koji se u skladu sa unutrašnjom organizacijom i opisom poslova bave ovom oblašću.

**Planiranje i implementacija politika lokalnog razvoja:** Dva prioriteta utvrđena u ovoj oblasti su (1) izrada strategije lokalnog razvoja sa fokusom na analizu stanja i realistično planiranje, te (2) implementacija, praćenje i evaluacija strategije lokalnog razvoja.

Ova obuka je relevantna kako za sve rukovodeće državne službenike, tako i za odabrane ostale državne službenike i namještenike koji se bave ili će se baviti pripremom i implementacijom strategija lokalnog razvoja.

**Zaštita okoliša:** Dva glavna prioriteta u ovoj oblasti su (1) provođenje i praćenje zaštite okoliša (relevantni pravni okvir, evidencije, analize, izvještavanje, dozvole), te (2) priprema i provođenje LEAP-a sa fokusom na promotivne i edukativne aktivnosti u zajednici.

Obuka bi se trebala provoditi za relevantne rukovodeće i ostale državne službenike, ali i odabrane namještenike koji se u skladu s unutrašnjom organizacijom i opisom poslova bave poslovima upravljanja i zaštite okoliša.

**Komunalni poslovi:** Sljedeće oblasti utvrđene su kao prioriteta za obuku: (1) komunalna infrastruktura i usluge (pravni okvir, upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje), (2) javna komunalna preduzeća (uspostavljanje, upravljanje, finansiranje, delegiranje komunalnih usluga i reorganizacija JKP), te (3) inspeksijski nadzor nad komunalnim poslovima.

Zaposleni u JLS koji se bave komunalnim poslovima bi trebali učestvovati u navedenoj obuci, dok je obukom potrebno obuhvatiti i rukovodstvo javnih komunalnih preduzeća.

**Budžet i finansije:** Sljedeće oblasti utvrđene su kao prioriteta za obuku: (1) trezorsko poslovanje, (2) upravljanje imovinom JLS, (3) planiranje, prikupljanje i administriranje lokalnih такси i naknada, (4) interne kontrole i revizija, (5) budžet kao instrument za implementaciju strategije lokalnog razvoja.

Obuka o prve četiri teme trebala bi se provoditi za rukovodeće i ostale državne službenike, te namještenike iz oblasti finansija, dok bi petom temom, pored njih, trebalo obuhvatiti rukovodioce i relevantne ostale državne službenike i namještenike iz ostalih službi/odjela, kao i druge budžetske korisnike.

**Pitanja povratnika, raseljenih osoba i izbjeglica:** Rezultati APO u ovoj oblasti ukazuju na potrebu za obukom o temi (1) alternativnih mehanizama podrške povratnicima, raseljenim osobama i izbjeglicama (edukacija, prekvalifikacija, privlačenje donacija), kao i (2) politike i programa JLS o pitanju povratnika, raseljenih i izbjeglica.



Obukom bi trebalo obuhvatiti relevantne zaposlene koji se u skladu s unutrašnjom organizacijom u pojedinačnim JLS bave poslovima iz navedenih djelatnosti.

**Stambeni poslovi:** Na osnovu analize u ovoj oblasti, izdvajaju se sljedeća dva prioriteta za obuku: (1) *stambena politika JLS (priprema, provođenje i praćenje)*, te (2) *upravljanje stambenim fondom, poslovnim prostorima i garažama*.

Relevantni zaposleni koji se bave poslovima iz stambene djelatnosti bi trebali biti obuhvaćeni navedenom obukom.

**Socijalna i zdravstvena zaštita:** Rezultati u ovoj oblasti ukazuju na potrebu za obukom u pogledu *relevantnog pravnog okvira, te programa i planova za unapređenje socijalne i zdravstvene zaštite*.

Zaposleni koji se bave poslovima iz djelatnosti socijalne i zdravstvene zaštite bi trebali biti obuhvaćeni obukom u skladu sa unutrašnjom organizacijom i opisom poslova. Nadalje, potrebno je razmotriti i uključivanje rukovodstva centra za socijalni rad i domova zdravlja u aktivnosti obuke.

**Civilna zaštita:** Sljedeće oblasti utvrđene su kao prioriteta za obuku: (1) *planiranje i prioritizacija deminiranja i upozoravanja na opasnost od mina*, (2) *upravljanje civilnom zaštitom*, (3) *procjena ugroženosti, štete i vlastitih resursa za zaštitu i spašavanje, priprema operativnih planova zaštite i spašavanja od prirodnih i drugih nesreća*, te (4) *uspostavljanje i unapređenje vatrogasne službe*.

U narednom periodu neophodno je uzeti u obzir i potrebu provođenja obuke o temi uspostavljanja i unapređenja službe osmatranja i uzbunjivanja na lokalnom nivou.

Obukom bi trebalo obuhvatiti kako državne službenike, tako i namještenike, ovisno o unutrašnjoj organizaciji i podjeli poslova u pojedinačnim JLS.

**Boračko-invalidska zaštita:** Na osnovu rezultata APO u ovoj oblasti, potreba za obukom postoji u oblasti *pripreme, provođenja i praćenja programa i planova za unapređenje boračko-invalidske zaštite*.

Relevantni zaposleni koji se bave poslovima iz djelatnosti boračko-invalidske zaštite bi trebali učestvovati u navedenoj obuci.

**Obrazovanje:** Na osnovu rezultata analize u ovoj oblasti, kao glavna tema za obuku izdvajaju se *nadležnosti i politika JLS u oblasti predškolskog i osnovnog obrazovanja (uspostavljanje, podrška i praćenje)*.

Obukom bi trebalo obuhvatiti relevantne zaposlene koji se bave poslovima iz navedenih djelatnosti.

**Kultura i sport:** Prioriteti za obuku su *nadležnosti i politika JLS u oblasti kulture i sporta, te upravljanje kulturno-sportskim ustanovama (uspostavljanje, finansiranje, podrška i praćenje)*.

Relevantni zaposleni koji se bave poslovima iz navedenih djelatnosti bi trebali učestvovati u navedenoj obuci.





## **IV. DODACI**

Detaljan pregled analize

Anketni upitnici

Vodič za razgovore u okviru fokus-grupa

Pitanja za intervjuje sa načelnicima i gradonačelnicima



## 4.1. DETALJAN PREGLED ANALIZE

### Ciljevi procjene<sup>14</sup>

Proces analize potreba za obukom, koji je proveden u okviru projekta MTS, imao je za cilj sljedeće:

- Utvrditi postojeće nedostatke u pogledu znanja, vještina i sposobnosti (ZVS) zaposlenih u JLS i pružiti detaljne informacije o njihovim potrebama za obukom;
- Definirati preporuke kako bi se odgovorilo na potrebe za obukom u prioritetnim oblastima;
- Osigurati smjernice i informacije za izradu programa obuke, entitetskih strategija obuke, te uspostavu budućeg sistema obuke.

Uzimajući u obzir različite zakonske, odnosno ustavne okvire koji reguliraju status službenika, odnosno zaposlenih u lokalnoj upravi u FBiH i RS, kao i razlike u samim sistemima lokalne samouprave, analiza je pripremljena i realizirana paralelno u oba entiteta.

Proces analize potreba za obukom u BiH doprinijet će da obuka koju pružaju različite lokalne i međunarodne organizacije odgovara nadležnostima i potrebama JLS, da se kontinuirano razvijaju osnovni i prioritetni kapaciteti zaposlenih u JLS, te da se osigura sistematičan pristup izgradnji njihovih kapaciteta.

### Ciljne grupe

Analiza je obuhvatila službenike lokalne samouprave iz oba entiteta, s posebnim težištem na zaposlenima zaduženim za provedbu osnovnih nadležnosti općinskih i gradskih vlasti u BiH.

U FBiH, ciljna se grupa sastojala od načelnika, državnih službenika (rukovodećih i ostalih), te namještenika<sup>15</sup> angažiranih na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti. Iz analize su izuzete izabrane osobe (izuzev načelnika i gradonačelnika), službenici koji imaju pomoćnu/tehničku ulogu<sup>16</sup>, te imenovani zvaničnici<sup>17</sup>. U saradnji sa ADS FBiH i drugim relevantnim institucijama, projektni tim je broj ciljne grupe procijenio na oko 5.000 zaposlenih u lokalnoj upravi (oko 2.000 državnih službenika i 3.000 namještenika angažiranih na dopunskim poslovima osnovne djelatnosti).

U RS su ciljnu kategoriju zaposlenih za potrebe ove analize prvenstveno činili administrativni službenici<sup>18</sup>. Kao i u FBiH, iz procjene su izuzeti tehničko/pomoćno osoblje, te izabrane i imenovane osobe. Ciljna grupa je u RS procijenjena na oko 4.000 službenika.

### Pristup i nivoi procjene

Potreba za obukom se može javiti kao rezultat promjena na višem nivou vlasti – kao npr. obuke kreirane sa ciljem praćenja reformskih procesa, uvođenja novih zakona, propisa ili procedura, ili pak kao rezultat dešavanja na lokalnom nivou – poput obuka usmjerenih i prilagođenih lokalnim okolnostima i neposrednim potrebama u smislu aktivnosti jedinica lokalne samouprave i pružanja usluga građanima.

Pristup **analize** potreba za obukom u BiH predstavlja kombinaciju potreba utvrđenih na oba navedena nivoa. Na taj način se kombinira strateško opredjeljenje u oblasti lokalne samouprave, zasnovano na prioritetima same

<sup>14</sup> Sadržaj sljedećeg poglavlja koje detaljno obrađuje metodologiju APO u okviru projekta MTS dijelom je inicijalnog koncepta APO, koji su razmatrali i usvojili partneri na projektu i Upravni odbor projekta MTS.

<sup>15</sup> Osoblje zaposleno u JLS bez statusa državnog službenika.

<sup>16</sup> Kategorija zaposlenika koji nisu direktno zaduženi za obavljanje osnovnih nadležnosti JLS, što, između ostalog, podrazumijeva sekretarsko i osoblje zaposleno na održavanju, vozače i sl.

<sup>17</sup> Savjetnici koje je imenovao načelnik za vrijeme trajanja mandata načelnika bez statusa državnog službenika.

<sup>18</sup> Službenici u lokalnoj samoupravi u RS nemaju status državnih službenika.



države, odnosno entiteta, sa potrebama za obukom koje proizilaze iz perspektive pojedinačnih djelatnosti i zadataka, kao i općih potreba samih jedinica lokalne samouprave. Kombiniranjem ova dva pristupa usklađuju se individualne i organizacione potrebe za obukom sa prioritetima ustanovljenim na državnom, odnosno entitetskom nivou.

Proces analize potreba za obukom u BiH je bio usmjeren na četiri nivoa:

- nivo javne uprave, gdje analiza ima za težište identificiranje strateških potreba za obukom službenika lokalne samouprave, kako bi se postigli strateški ciljevi države i uspješno realizirale neophodne reforme, odnosno zakonske promjene;
- nivo grupe službenika, gdje je analiza usmjerena na identifikaciju znanja, vještina i sposobnosti (ZVS) neophodnih za konkretnu grupu zaposlenih u lokalnoj upravi, a sa ciljem ispunjavanja njihovih funkcija i obavljanja dodijeljenih im (novih) zadataka;
- organizacijski nivo, gdje je naglasak na utvrđivanju načina unapređenja ukupne efikasnosti određene jedinice lokalne samouprave u ispunjavanju njenih ciljeva;
- individualni nivo, gdje analiza ima za težište utvrđivanje znanja, vještina i sposobnosti neophodnih samim službenicima u jedinicama lokalne samouprave, kako bi mogli obavljati poslove za koje su zaduženi.

## Metode i instrumenti

U ovom dijelu slijedi kratak pregled četiri ključna stadija kroz koje je realizirana analiza potreba za obukom.

U pripremnoj fazi postavljene su osnove procesa analize. Ova je faza obuhvatala konceptualizaciju APO, uključujući razmatranje i usvajanje metodologije od strane partnerskih organizacija, kao i odabir odgovarajućih instrumenata analize, ciljnih grupa, te uzorka.

Obimne pripreme su uključivale preliminarne intervjuje sa ključnim akterima, analizu literature i dokumentacije, kao i složenu i detaljnu analizu odgovarajućeg zakonskog okvira, kako bi se stekao uvid u stanje reforme javne uprave na lokalnom nivou i utvrdili budući trendovi.

Ova faza istraživanja imala je za rezultat izradu 23 stručna profila, koji su obuhvatali 10 općih i 13 specijalističkih oblasti djelatnosti JLS, od prostornog uređenja do evropskih integracija. Stručni profili su izrađeni sa ciljem uspostave polazne osnove za ocjenu znanja i vještina zaposlenih u svim oblastima djelatnosti JLS. Oni su rezultat detaljne analize i istraživanja relevantnih pravnih i administrativnih akata, opisa poslova po nadležnostima JLS, iskustava iz prakse i intervjuja sa stručnjacima, a predstavljaju osnovne funkcije u okviru pojedinih nadležnosti JLS.

Na osnovu konceptualnog okvira za provedbu same analize kreirana su dva seta instrumenata, kvantitativni i kvalitativni, prilagođeni različitim segmentima uzorka.

S obzirom da je kvalitativni aspekt analize zahtijevao provedbu intervjuja, kao i diskusija u okviru fokus-grupa, projektni tim je u saradnji sa domaćim partnerima zastupljenim u strukturama projekta, razradio detaljna uputstva, te instrumente koji su testirani u pilot JLS, što je omogućilo njihovo dodatno prilagođavanje i podešavanje<sup>19</sup>.

Težište je zatim usmjereno na pripremu standardnih upitnika koji su korišteni u kvantitativnom dijelu analize potreba za obukom. Kao i materijali za fokus-grupe, upitnici su testirani u nekoliko pilot JLS u oba entiteta.

<sup>19</sup> Vodič za intervjuje s općinskim i gradskim čelnicima, Vodič za fokus-grupe i drugi instrumenti za provođenje kvalitativne procjene priloženi su u Dodatku.



U ovoj fazi utvrđen je i statistički reprezentativan uzorak za procjenu.

Faza prikupljanja podataka obuhvatala je primjenu instrumenata za prikupljanje podataka u ciljnim općinama i gradovima na tri osnovna nivoa:

- 20 intervjua sa načelnicima/gradonačelnicima (11 u FBiH), kako bi se ustanovila njihova stajališta, iskustva i stavovi u vezi sa/spram obuke;
- 16 fokus-grupa po oblastima primarne nadležnosti JLS (8 po entitetu) sa rukovodiocima srednjeg nivoa, a sa ciljem utvrđivanja općih nedostataka i pitanja od značaja kroz analizu znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih kojim rukovode;
- Samoprocjena zaposlenih putem ankete koja je obuhvatila oko 1.300 zaposlenih u JLS na svim nivoima (775 u FBiH i 528 u RS).

Pri upotrebi svih instrumenata, posebna pažnja je posvećena uključivanju samih JLS u proces analize kroz učešće zaposlenih u svim navedenim aktivnostima. To je konkretno rezultiralo odabirom stručnjaka iz samih JLS, koji su nakon kratke obuke moderirali fokus-grupe. Ista metodologija je upotrijebljena i za proces samoprocjene, koji je proveden u saradnji sa anketnim administratorima iz JLS koje su sudjelovale u analizi.

Faza analize podataka je podrazumijevala sveobuhvatnu "analizu nedostataka", pri čemu su saznanja analize (postojeći nivoi znanja) upoređeni sa stručnim profilima znanja, vještina i sposobnosti koji su korišteni kao polazna osnova (željeni nivoi znanja). To je omogućilo precizno utvrđivanje postojećih nedostataka u znanjima, vještinama i sposobnostima ciljnih službenika lokalne uprave i utvrđivanje prioritarnih potreba za obukom u smislu njihove važnosti i urgentnosti. U skladu sa metodologijom analize, ova je faza obuhvatila i analiziranje i kombiniranje različitih setova kvantitativnih i kvalitativnih podataka prikupljenih kroz tri faze analize (intervjue, diskusije u fokus-grupama i anketu). Prikupljena saznanja su, između ostalog, razmatrana i u okviru konsultacija sa resornim ministarstvima i drugim relevantnim domaćim i međunarodnim akterima u oblasti lokalne samouprave.

Faza informiranja podrazumijeva informiranje relevantnih aktera o ključnim saznanjima analize, kako bi se prikupili njihovi komentari i sugestije, ali i objavljivanje konačnog izvještaja s ciljem njegove što šire promocije.

## ••••• Veličina i struktura uzorka<sup>20</sup>

Ova faza pripremnog procesa je podrazumijevala odabir primarnog uzorka za analizu iz grupe od 141 grada i općine, pri čemu je FBiH bila zastupljena sa 79, a RS sa 62 jedinice lokalne samouprave (sa izuzetkom Sarajeva i Istočnog Sarajeva zbog njihovog specifičnog pravnog, odnosno administrativnog statusa).

Kako bi se adekvatno prikazala raznolika struktura lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, pri čemu su se najveće varijacije odnosile na veličinu i stepen razvoja, u konačni uzorak bilo je neophodno uključiti reprezentativan broj JLS. U skladu s tim, kao uzorak koji odražava lokalnu samoupravu u oba bh. entiteta određeno je 40 općina i gradova, što predstavlja 29% od ukupnog broja općina i gradova u BiH, sa 22 jedinice lokalne samouprave koje su sudjelovale u procjeni iz FBiH i 18 iz RS.

Kriteriji za odabir, definirani uz podršku stručnjaka za statistiku, uključivali su geografski položaj, distribuciju po entitetima/kantonima, te broj stanovnika i veličinu organa uprave.

Uzimajući u obzir nepostojanje ažuriranih informacija o veličini organa lokalne uprave, kao osnovni indikator za oba entiteta korišteni su podaci o broju stanovnika, a kao izvor informacija korištene su dostupne procjene dvaju entitetskih zavoda za statistiku (podaci za 2007.). Sve JLS su na osnovu broja stanovnika klasificirane u pet kategorija: 0-10.000, 10.000-25.000, 25.000-50.000, 50.000-100.000, i 100.000+. Na osnovu ove kategorizacije utvrđen je reprezentativan uzorak za svaku od pet kategorija, pri čemu je ukupni uzorak činilo 40 JLS.

<sup>20</sup> Izrada uzorka za APO provedena je uz smjernice međunarodnog eksperta za obuku i lokalnih stručnjaka za statistiku.



<b>Federacija BiH - 79 JLS (+ Grad Sarajevo)</b>						
Broj stanovnika	0-10,000	10,000-25,000	25,000-50,000	50,000-100,000	100,000 +	
Broj po kategoriji	15	31	20	9	4	
% ukupnog broja JLS	18.98	39.24	25.31	11.39	5.063	
Broj JLS uključenih u uzorak	4	9	6	2	1	
JLS	Bosanski Petrovac (1) Bosansko Grahovo (10) Doboj Jug (4) Dobretići (06) Domaljevac/Šamac (2) Foča/Ustikolina (5) Glamoč (10) Kreševo (6) Kupres (10) Neum (7) Pale/Prača (5) Ravno (7) Teočak (3) Trnovo (9) Usora (4)	Breza (4) Busovača (6) Bužim (1) Čapljina (7) Čelić (3) Čitluk (7) Doboj Istok(3) Donji Vakuf (6) Drvar (10) Fojnica (6) G. Vakuf / Uskoplje (6) Grude (8) Hadžići (9) Ilijaš (09) Jablanica (7) Jajce (6) Kiseljak (6) Kladanj (3) Ključ (1) Ljubuški (8) Maglaj (4) Novi Travnik (6) Održak (2) Olovo (4) Orašje (2) Posušje (8) Prozor / Rama (7) Sapna (3) Stolac (7) Vareš (4) Vogošća (9)	Banovići (3) Bosanska Krupa (1) Bugojno (6) Goražde (5) Gradačac (3) Kakanj (4) Kalesija (3) Konjic (7) Livno (10) Sanski Most (1) Široki Brijeg (8) Srebrenik (3) Stari Grad (9) Tešanj (4) Tomislavgrad (10) Velika Kladuša (1) Visoko (4) Vitez (6) Zavidovići (4) Žepče (4)	Bihać (1) Cazin (1) Centar (9) Gračanica (3) Ilidža (9) Lukavac (3) Novo Sarajevo (9) Travnik (6) Živinice (3)	Mostar (7) Novi Grad (9) Tuzla (3) Zenica (4)	
						<b>Distribucija JLS po kantonima</b>
						<b>Uzorak</b>
						Kanton 1 (ukupno 8) 2
						Kanton 2 (ukupno 3) 1
						Kanton 3 (ukupno 13) 3
						Kanton 4 (ukupno 12) 3
						Kanton 5 (ukupno 3) 1
						Kanton 6 (ukupno 12) 3
						Kanton 7 (ukupno 9) 3
						Kanton 8 (ukupno 4) 1
						Kanton 9 (ukupno 9) 3
						Kanton 10 (ukupno 6) 2



<b>Republika Srpska - 62 JLS (+ Istočno Sarajevo)</b>						
Broj stanovnika	0-10,000	10,000-25,000	25,000-50,000	50,000-100,000	100,000 +	
Broj po kategoriji	23	23	9	5	2	
% ukupnog broja JLS	37.09	37.09	14.51	8.06	3.22	
Broj JLS uključenih u uzorak	7	7	2	1	1	
JLS	Berkovići	Bileća	Bosanski Novi / Novi Grad	Bosanska Gradiška	Banja Luka	
	Bosanska Kostajnica	Bosanski Brod	Derventa	Doboj	Bijeljina	
	Čajniče	Bratunac	Foča	Prijedor		
	Donji Žabari	Čelinac	Kozarska Dubica	Prnjavor		
	Han Pijesak	Gacko	Laktaši	Zvornik		
	Istočni Drvar	Kasindo	Modriča			
	Istočni Mostar	Kneževo / Skender Vakuf	Pale			
	Istočni Stari Grad	Kotor Varoš	Teslić			
	Istočno Novo Sarajevo	Lopare	Trebinje			
	Jezero	Milići				
	Kalinovik	Mrkonjić Grad				
	Krupa na Uni	Nevesinje				
	Kupres RS	Petrovo				
	Ljubinje	Rogatica				
	Osmaci	Šamac				
	Oštra Luka	Šekovići				
	Pelagićevo	Šipovo				
	Petrovac	Sokolac				
	Ribnik	Srbac				
	Rudo	Srebrenica				
	Trnovo RS	Ugljevik				
	Ustiprača	Višegrad				
	Vukosavlje	Vlasenica				





Druga faza u utvrđivanju uzorka uključivala je odabir uzorka iz ukupnog broja službenika koji će predstavljati ciljnu grupu za procjenu. Ovaj se pak postupak odnosio na broj i strukturu ispitanika koji će učestvovati u jednom od stadija analize. Kako bi se osigurala tačnost i reprezentativnost, ukupan je uzorak činilo oko 1.400 službenika lokalne uprave sa svih nivoa i oblasti djelatnosti JLS, i to:

- 20 načelnika (11 iz FBiH, 9 iz RS);
- 148 rukovodilaca srednjeg nivoa (74 iz FBiH i 74 iz RS);
- Oko 1.300 službenika (oko 700 iz FBiH, 600 iz RS).

Kako bi se osigurala kako statistička vjerodostojnost, tako i reprezentativnost, uzorak odabran za procjenu trebao je predstavljati najmanje 10% ciljne populacije. Uzimajući u obzir ukupnu ciljnu populaciju, procijenjenu na 9.000 (5.000 u FBiH i 4.000 u RS), u procjeni je trebalo učestvovati najmanje 1.300 službenika lokalne uprave, što bi omogućilo da se i uz 30% nedobivenih/poništenih odgovora još uvijek zaprimi neophodna količina podataka<sup>21</sup>.

Na temelju dodatnih informacija prikupljenih iz uzorka JLS prije samog provođenja ankete, prilagođena je konačna raspodjela uzorka između dvaju entiteta i pojedinačnih JLS. Na osnovu udjela svakog od dvaju entiteta u ciljnoj populaciji ukupan broj od 1.303 ispitanika u anketi podijeljen je između FBiH i RS, odnosno 775 u FBiH i 528 u RS.

Što se pak statističke obrade rezultata ankete tiče, a kako bi se omogućilo da se karakteristike uzorka odražavaju na ukupnu ciljnu populaciju ove procjene, korišteno je ponderiranje, odnosno statistički model prenosa karakteristika uzorka na cjelokupnu ciljnu populaciju. Ponderi su izračunati u dvije osnovne faze, u skladu s dizajnom uzorka. U prvoj fazi odabrane su primarne jedinice uzorka (40 JLS), podijeljene po entitetima i kategorizirane u pet primarnih grupa prema broju stanovnika. U drugoj fazi odabrane su sekundarne jedinice uzorka (službenici) iz podataka o strukturi zaposlenih i raspoloživim podacima (sve do ukupnog broja od 1.303<sup>22</sup> službenika u uzorku) od ukupno procijenjenog broja od 9.000.

Nakon što su na inicijalnom uzorku urađene korekcije (kroz naknadnu stratifikaciju) na temelju radno-pravnog statusa službenika iz uzorka (rukovodeći i ostali državni službenici, te namještenici u FBiH, rukovodioci i administrativni službenici u RS), iz inicijalnih su izračunati konačni ponderi<sup>23</sup>.

### Tijela za provedbu analize

Analiza je provedena pod vodstvom projektnog tima, a u saradnji sa dva entitetska odbora za obuku, koji okupljaju predstavnike partnerskih institucija na operativnom nivou, uključujući Federalno ministarstvo pravde, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave RS, dvije entitetske agencije za državnu službu/upravu, te oba saveza jedinica lokalne samouprave koji djeluju u BiH.

U proces procjene je u različitim fazama bio uključen i određeni broj kako domaćih tako i međunarodnih stručnjaka. Sam proces odabira uzorka proveden je uz pomoć stručnjaka za statistiku.

Što se pak tiče uspostave direktnih kontakata sa JLS i organiziranja i provođenja intervjua, diskusija u fokus-grupama, odabira moderatora za fokus-grupe, te provođenja ankete na lokalnom nivou, projektni tim je sarađivao sa kontakt osobama iz saveza općina i gradova, kao i samih JLS.

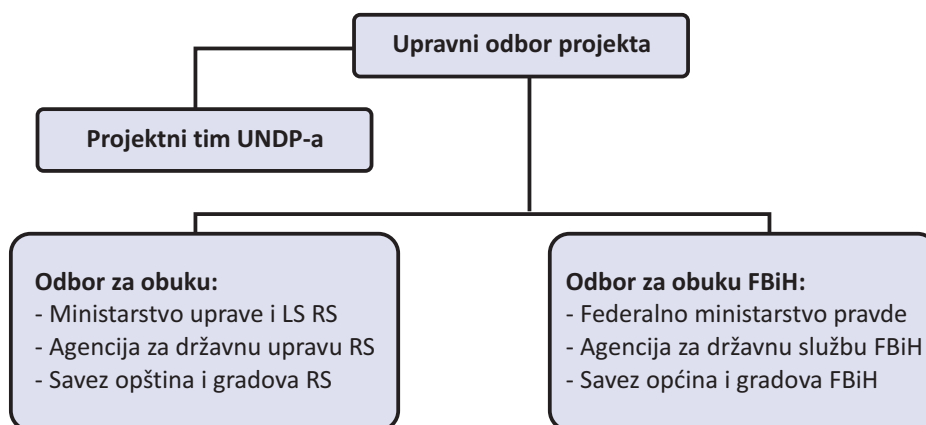
<sup>21</sup> Prosječna stopa odziva za ankete ovog tipa procijenjena je na 70%. Stoga je, kako bi se osiguralo da bude dobiveno – vraćeno 900 upitnika, trebalo ukupno poslati njih 1.300.

<sup>22</sup> Na broj 1.300 dodana su još 3 kako bi se osiguralo puno poštivanje neophodnog omjera među entitetima.

<sup>23</sup> Korištenjem korekcija u slučaju neodgovaranja na anketu, pri čemu inicijalni ponderi predstavljaju inverziju vjerovatnoće obuhvata jedinica u odvojenim fazama.



Proces su, kroz Upravni odbor projekta, podržavali i usmjeravali viši predstavnici partnerskih institucija.



## 4.2. ANKETNI UPITNIK

## DIO 1 - OPĆA PITANJA

<p>1. Općina / grad: .....</p> <p>2. Spol: <input type="checkbox"/> Ženski <input type="checkbox"/> Muški</p> <p>3. Starosna dob: <input type="checkbox"/> od 18 do 25 <input type="checkbox"/> od 26 do 35 <input type="checkbox"/> od 36 do 45  <input type="checkbox"/> od 46 do 55 <input type="checkbox"/> 56 i više</p> <p>4. Obrazovanje: <input type="checkbox"/> Fakultet <input type="checkbox"/> Magistriraj <input type="checkbox"/> Doktorat  <input type="checkbox"/> Osnovna škola <input type="checkbox"/> Srednja škola <input type="checkbox"/> Viša škola</p> <p>5. Koliko godina radite u općinskom / gradskom organu uprave? .....</p> <p>6. Koliko godina radite na trenutnom radnom mjestu? .....</p> <p>7. Naziv Vašeg radnog mjesta: .....</p> <p>Tri najvažnija zadatka koja obavljate:  (1) .....  (2) .....  (3) .....</p> <p>8. Vaš radno-pravni status:  <input type="checkbox"/> rukovodeći državni službenik <input type="checkbox"/> šef unutrašnje organizacione jedinice  <input type="checkbox"/> državni službenik: <input type="checkbox"/> inspektor <input type="checkbox"/> stručni savjetnik  <input type="checkbox"/> namještenik: <input type="checkbox"/> viši stručni saradnik <input type="checkbox"/> stručni saradnik  <input type="checkbox"/> šef unutrašnje organizacione jedinice <input type="checkbox"/> viši samostalni referent  <input type="checkbox"/> samostalni referent <input type="checkbox"/> viši referent <input type="checkbox"/> referent</p>	<p>9. Za koje je od sljedećih oblasti u nadležnosti općine / grada relevantan posao koji obavljate?  <input type="checkbox"/> prostorno uređenje, geodetsko-katastarski, imovinsko-pravni poslovi  <input type="checkbox"/> komunalni poslovi  <input type="checkbox"/> stambeni poslovi  <input type="checkbox"/> zaštita okoliša  <input type="checkbox"/> civilna zaštita  <input type="checkbox"/> socijalna i zdravstvena zaštita  <input type="checkbox"/> boračko-invalidska zaštita  <input type="checkbox"/> pitanja povratnika, raseljenih i izbjeglica  <input type="checkbox"/> obrazovanje  <input type="checkbox"/> kultura i sport  <input type="checkbox"/> budžet i finansije  <input type="checkbox"/> privreda i lokalni razvoj  <input type="checkbox"/> opća uprava / zajednički poslovi</p> <p>10. Strani jezici koje govorite:  <input type="checkbox"/> ne govorim strane jezike <input type="checkbox"/> pasivno  <input type="checkbox"/> engleski (<input type="checkbox"/> aktivno <input type="checkbox"/> pasivno)  <input type="checkbox"/> njemački (<input type="checkbox"/> aktivno <input type="checkbox"/> pasivno)  <input type="checkbox"/> francuski (<input type="checkbox"/> aktivno <input type="checkbox"/> pasivno)  <input type="checkbox"/> drugo (navesti).....</p> <p>11. Programi koje koristite u radu na kompjuteru:  <input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> Internet  <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> drugo (navesti) .....  <input type="checkbox"/> Power Point <input type="checkbox"/> ne koristim kompjuter</p> <p>12. Da li u Vašem općinskom/ gradskom organu uprave postoji godišnji plan obuke za zaposlene?  <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> nisam upoznat / a</p>
---	---



13. **Da li ste zadovoljni pruženim mogućnostima za obuku?**  
 DA  NE  
 Ukoliko je odgovor NE, navedite zašto? .....

14. **Da li ste učestvovali u nekoj obuci u protekle dvije godine? Ako jeste, o kakvoj je obuci bila riječ?**  
 DA (navedite obuku)  
 (1).....  
 (2).....  
 (3).....  
 NE

15. **Šta smatrate glavnim pretekama u izvođenju kvalitetne obuke na lokalnom nivou? (možete označiti više od jednog odgovora)**

- troškovi obuke
- manjak kvalitetnih programa obuke
- nepostojanje kvalitetnih izvođača
- nedostatak praktične obuke
- neadekvatan oblik izvođenja obuke
- nepostojanje mehanizma za utvrđivanje potreba za obukom
- manjak vremena potrebnog za učestvovanje u obuci
- nedovoljna motivacija zaposlenih
- nedostatak informacija o obuci
- drugo (navesti) .....

16. **Ukoliko ste učestvovali u obuci koja je bila naročito korisna, navedite temu i izvođača:**  
 (1).....  
 (2).....  
 (3).....  
**Ukoliko ste imali negativno iskustvo sa obukom, navedite konkretan primjer:**  
 (1).....  
 (2).....  
 (3).....

17. **Navedite tri prioritetne teme za obuku koje bi doprinijele boljem radu Vaše službe / odjeljenja:**  
 (1).....  
 (2).....  
 (3).....

18. **Koliko bi obuka po Vašem mišljenju trebala trajati?**  
 do 1 dan  do 2 dana  
 do 5 dana  više od 5 dana

19. **Koji oblik izvođenja obuke smatrate najprikladnijim? (možete označiti više od jednog odgovora)**  
 radionica  savjetovanje / seminar  
 predavanje  obuka na radnom mjestu  
 studije slučaja  drugo (navesti) .....



## DIO II - PITANJA IZ ZAJEDNIČKOG SADRŽAJA

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>1. OPĆA UPRAVA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. Osnove Ustavnog uređenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Sistem državne uprave u FBiH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Pravni okvir za lokalnu samoupravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Upravni postupak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Kancelarijsko poslovanje (upravljanje dokumentacijom, izvještavanje i korespondencija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Organizacija i administriranje prijemne kancelarije, pisarnice i arhive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Organizacija i administriranje centra za usluge građanima i mjesnih kancelarija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Građanska stanja (evidencije i uvjerenja) i evidencija birača	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Pravna pomoć	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Procedure i pripremanje sjednica OV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Organizacija i administriranje sjednica OV i komisija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Implementacija odluka sa sjednica OV i komisija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>2. LOKALNA DEMOKRATIJA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1. Instrumenti za osiguranje i zaštitu ljudskih prava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Promoviranje socijalne uključenosti i jednakosti građana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Neposredno učešće građana (javne rasprave, referendumi, građanske inicijative, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Učešće građana putem izabраних predstavnikа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Rad sa mjesnim zajednicama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Rad sa nevladinim organizacijama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Omladinska politika (priprema, provođenje i praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8. Procjena potreba i utvrđivanje prioriteta lokalne zajednice i ciljnih grupa (proces i instrumenti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>3. ODNOSI S JAVNOŠĆU</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Transparentnost u donošenju odluka (javnost u radu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Sloboda pristupa informacijama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Izrada i implementacija strategije za odnose s javnošću	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Organizacija i upravljanje odnosima sa medijima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Informiranje javnosti i promoviranje općinskih politika, strategija i aktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Lobiranje i zagovaranje (npr. za promjene politika i praksi na višim nivoima)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Istraživanje javnog mnijenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. Izrada prezentacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>4. ORGANIZACIJA RADA I MENADŽMENT</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1. Izrada strateških (višegodišnjih) planova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Izrada godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Planiranje, delegiranje i podjela zadataka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Razvoj organizacijskih politika i procedura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Rukovođenje zaposlenima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Efikasno upravljanje vremenom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7. Timski rad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8. Motivacija zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9. Rješavanje sukoba na radnom mjestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10. Interna komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1. Projektni ciklus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Priprema projektne dokumentacije (uključujući pretprojektne pripreme, tehničku dokumentaciju, analizu troškova i koristi, studije izvodljivosti, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Monitoring i analiza uspješnosti projekata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Osnove finansija i budžeta za nefinansijske rukovodioce i službenike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. UPRAVLJANJE PRUŽANJEM USLUGA I KONTROLA KVALITETE	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1. Proces i instrumenti procjene potreba građana za uslugama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Proces i instrumenti procjene općinskih potreba za resursima (ljudski, materijalni i finansijski resursi) za organizaciju sistema pružanja usluga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Razvoj standarda i indikatora kvalitete usluga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Praćenje i evaluacija pružanja usluga i korištenje informacija za njihovo unapređenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Sistemi upravljanja kvalitetom (ISO, CAF, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Interne kontrole (COSO, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. JAVNE NABAVKE	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.1. Pravni osnov i principi javnih nabavki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Utvrđivanje modela javne nabavke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Planiranje javnih nabavki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Tenderska dokumentacija i evaluacija tendera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5. Ugovaranje javnih nabavki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6. Interne kontrole u oblasti javnih nabavki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7. Sukob interesa u oblasti javnih nabavki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b>								
8.1. Zakoni, uredbe, pravilnici i uputstva koji reguliraju status državnih službenika i namještenika i opći pravni okvir za radne odnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2. Sistemizacija radnih mjesta i organizacija rada unutar organa uprave i organizacijskih jedinica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3. Planiranje i oglašavanje konkursa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4. Odabir kandidata, intervju, prijem u radni odnos i probni rad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5. Prijem pripravnika i volontera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6. Naknade i druga materijalna prava koja nemaju karakter plaće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7. Preobrojnost i prekid radnog odnosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8. Disciplinski postupak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9. Diskriminacija, zloupotreba ovlasti i zlostavljanje na radnom mjestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.10. Priprema i planiranje ocjenjivanja i provedba ocjene rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.11. Analiza potreba za obukom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.12. Izrada i provedba godišnjeg plana za obuku i stručno usavršavanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I E-OPĆINA</b>								
9.1. E-mail i korištenje Interneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2. MS Office osnovni moduli (Word, Excel, Power Point)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3. MS Office napredni moduli (Access, Upravljanje projektima)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4. Elektronsko praćenje predmeta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5. Materijalno-financijsko poslovanje - software i baze podataka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.6. Upravljanje ljudskim resursima - software i baze podataka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.7. Uspostava i održavanje općinskog web portala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.8. Neposredna komunikacija s građanima (informiranje; pristup građana općinskim dokumentima, procedurama i obrascima putem općinske web stranice; praćenje stanja predmeta; prikupljanje prijedloga i mišljenja građana)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.9. Izdavanje uvjerenja i drugih dokumenata putem web portala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





10. EVROPSKE INTEGRACIJE I MEĐUNARODNA SARADNJA	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
10.1. Osnove funkcioniranja EU (institucije, proces odlučivanja, pravo i procedure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2. Proces proširenja EU, proces stabilizacije i pridruživanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3. Fondovi i programi EU (IPA i programi zajednice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4. Regionalni razvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5. Ruralni razvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6. Prekogranična saradnja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.7. Izgradnja partnerstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.8. Priprema prijedloga projekata i upravljanje projektnim ciklusom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.9. Administriranje i finansijsko upravljanje projektima EU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.10. Procedure javne nabavke za sredstva EU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.11. Saradnja i programi pomoći ostalih donatora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.12. Poznavanje stranih jezika (engleski, francuski, njemački)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## DIO III - PITANJA U NADLEŽNOSTI LOKALNE SAMOUPRAVE

1. PROSTORNO UREĐENJE, GEODETSKO-KATASTARSKI I IMOVINSKO-PRAVNI POSLOVI	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
1.1. Pravni okvir iz djelokruga prostornog uređenja, geodetsko-katastarskih i imovinsko-pravnih poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Prostorni i urbanistički planovi (uspostavljanje i provođenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Regulatorni planovi i urbanistički projekti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Prostorni informacijski sistem – GIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Građevinsko zemljište (utvrđivanje, uređenje i raspolaganje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Javne površine (utvrđivanje, uređenje i raspolaganje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Reguliranje građenja (urbanistička saglasnost, odobrenje za građenje, upotrebna dozvola, dozvola i rješenje za uklanjanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Katastar zemljišta, nekretnina i komunalnih uređaja (uspostavljanje, primjena, održavanje i unapređenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Digitalni geodetski plan - DGP (uspostavljanje i održavanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Urbanističko-građevinska inspekcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Upravno rješavanje imovinskih prava iz oblasti građevinskog zemljišta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Upravno rješavanje imovinskih prava iz oblasti eksproprijacije, uzurpacije, privatizacije, restitucije i povrata napuštenih nekretnina u vlasništvu građana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. KOMUNALNI POSLOVI	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
2.1. Pravni okvir iz djelokruga komunalnih poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Komunalna infrastruktura (upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Komunalne usluge (upravljanje, održavanje, praćenje i finansiranje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Komunalna preduzeća (osnivanje, upravljanje, finansiranje, delegiranje poslova, reorganizacija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Inspeksijski nadzor nad komunalnim poslovima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>3. STAMBENI POSLOVI</b>							
3.1. Pravni okvir iz djelokruga stambenih poslova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Općinska stambena politika (priprema, provođenje i praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Upravljanje stambenim fondom, poslovnim prostorima i garažama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Privatizacija i restitucija stambenog fonda (otkup stanova na kojima postoji stanarsko pravo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>4. ZAŠTITA OKOLIŠA</b>							
4.1. Pravni okvir iz djelokruga poslova zaštite okoliša	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Lokalni ekološki akcioni plan (LEAP) - priprema i provođenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Praćenje i provođenje zaštite okoliša (evidencije, analize i izvještavanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Promotivne i edukativne aktivnosti unapređenja zaštite okoliša	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Optimizacija potrošnje energije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Inspekcija i nadzor nad zaštitom okoliša	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. CIVILNA ZAŠTITA	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1. Pravni okvir iz djelokruga poslova civilne zaštite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Upravljanje civilnom zaštitom (uspostavljanje, organizacija, izrada planova i izvještavanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Procjena ugroženosti, štete i vlastitih resursa za zaštitu i spašavanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Priprema operativnih planova zaštite i spašavanja od prirodnih i drugih nesreća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Planiranje i organiziranje obuke struktura CZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Provođenje opremanja struktura CZ materijalno-tehničkim sredstvima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Uspostavljanje i unapređenje službe osmatranja i uzbunjivanja u općini / operativnog centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Uspostavljanje i unapređenje općinske vatrogasne službe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. Planiranje i prioritizacija deminiranja i upozoravanje na opasnost od mina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. SOCIJALNA I ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1. Pravni okvir iz oblasti socijalne zaštite, zaštite porodica sa djecom i civilnih žrtava rata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Općinska politika socijalne zaštite (priprema, provođenje, praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Prava iz oblasti socijalne zaštite (priznavanje prava, evidencija korisnika, obračun, isplata)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Centar za socijalni rad (uspostavljanje, upravljanje, finansiranje, praćenje, delegiranje poslova)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Alternativni mehanizmi podrške korisnicima socijalne zaštite (obuke, socijalizacija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Programi i planovi unapređenja zdravstvene zaštite (priprema, provođenje, praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Dom zdravlja (uspostavljanje, upravljanje, praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>7. BORAČKO - INVALIDSKA ZAŠTITA</b>							
7.1. Pravni okvir iz djelokruga boračko-invalidske zaštite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Programi i planovi za unapređenje boračko-invalidske zaštite (priprema, provođenje, praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Prava iz oblasti boračko-invalidske zaštite (priznavanje prava, evidencija korisnika, obračun, isplata)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Alternativni mehanizmi podrške korisnicima boračko-invalidske zaštite (obuke, prekvalifikacija, socijalizacija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>8. PITANJA POVRTNIKA, RASELJENIH I IZBJEGLICA</b>							
8.1. Općinska politika i programi o pitanju povratnika, raseljenih i izbjeglica (priprema, provođenje, praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2. Prava iz djelokruga pitanja povratnika, raseljenih i izbjeglica (evidencija korisnika i primljene pomoći)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3. Alternativni mehanizmi podrške povratnicima, raseljenim i izbjeglicama (edukacija, prekvalifikacija, privlačenje donacija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<b>9. OBRAZOVANJE</b>							
9.1. Pravni okvir za poslove iz djelokruga obrazovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2. Općinska politika u oblasti predškolskog obrazovanja i upravljanje predškolskim ustanovama (uspostavljanje, finansiranje, podrška i praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3. Općinska politika u oblasti osnovnog obrazovanja i upravljanje ustanovama osnovnog obrazovanja (uspostavljanje, podrška i praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10. KULTURA I SPORT	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1. Pravni okvir za poslove iz djelokruga kulture i sporta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2. Općinska politika u oblasti kulture i sporta i upravljanje kulturno-sportskim ustanovama (uspostavljanje, finansiranje, podrška i praćenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. BUDŽET I FINANSIJE	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.1. Pravni okvir finansiranja lokalne samouprave (LS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2. Izvori prihoda LS (pravni osnov i raspodjela, vrste prihoda i namjena)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3. Prikupljanje i administracija lokalnih taksi i naknada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4. Ostali izvori finansiranja (kreditni, javno zaduživanje, obveznice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5. Priprema budžeta / rebalansa i budžetskih programa, izvršenje i izvještavanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6. Uloga građana u procesu pripreme i izvršenja budžeta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.7. Računovodstveni sistem, interne finansijske procedure, interna i eksterna revizija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.8. Upravljanje finansijskim resursima i troškovima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.9. Upravljanje kapitalnim investicijama i njihovo planiranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.10. Upravljanje imovinom općine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.11. Trezorsko poslovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



12. PLANIRANJE I IMPLEMENTACIJA POLITIKE LOKALNOG RAZVOJA	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.1. Pravni okvir u oblasti lokalnog razvoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2. Analiza postojećeg stanja (uključujući uspostavljanje baze podataka za upravljanje lokalnim razvojem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3. Participatorno definiranje politika i strategija lokalnog razvoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.4. Implementacija strategije lokalnog razvoja (upravljanje projektnim ciklusom, organizacioni modeli za pripremu i implementaciju projekata)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.5. Monitoring i evaluacija strategije lokalnog razvoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. PRIVREDA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG AMBIJENTA	Važnost za Vaš posao				Nivo Vašeg trenutnog znanja			
	Nevažno	Manje važno	Važno	Prioritet	Nedovoljan	Djelimično dovoljan	Dovoljan	Napredan
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.1. Općinsko administrativno okruženje i lokalni razvoj (one-stop-shop, politika lokalnih taksi, politika i propisi iz oblasti urbanizma i građevinskog zemljišta, statistika, registracija i dozvole iz oblasti privrede, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2. Općinske promotivne aktivnosti i lokalni razvoj (odnosi s javnošću, komunikacija, sajmovi, web promocija, lobiranje, obuke, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3. Općinska infrastruktura i lokalni razvoj (energetska, putna i komunalna infrastruktura, poslovne zone, biznis inkubatori, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4. Podrška pristupu izvorima finansiranja i lokalni razvoj (kreditno garantni fondovi, razvojni fondovi, subvencije, koncesije, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5. Razvoj partnerstva i lokalni razvoj (javno - privatno partnerstvo, međuoopćinska / regionalna saradnja, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 4.3. VODIČ ZA RAZGOVORE U OKVIRU FOKUS-GRUPA

1. Koje osnovne aktivnosti / funkcije obavlja vaša služba/odjeljenje u sklopu svojih nadležnosti?

- **Fokus 1-** Potvrdite osnovne aktivnosti/funkcije i navedite eventualne dodatne funkcije.
- **Fokus 2-** Navedite 3 najvažnija izazova/problema kod obavljanja spomenutih funkcija.
  - *Razgraničite izazove/probleme na eksterne/interne.*
  - *Razgraničite izazove/probleme na zajedničke ili specifične po pojedinim službama/odjeljenjima.*

Rezultat: a) pregled usaglašenih osnovnih aktivnosti/funkcija; b) pregled (eksternih/internih) izazova/problema; c) pregled specifičnih izazova za datu oblast.

2. Uzimajući u obzir naprijed utvrđene osnovne aktivnosti/funkcije, te imajući u vidu nivo znanja i sposobnosti vašeg osoblja, koje bi se aktivnosti/funkcije mogle unaprijediti kroz obuku.

- **Fokus 1-** Procijenite za koje aktivnosti/funkcije je potrebno organizirati prioritetnu obuku.
- **Fokus 2 -** Navedite za koje aktivnosti/funkcije je organizirano najviše/najmanje obuke.

Rezultat: a) Pregled aktivnosti/funkcija za koje je postignut konsenzus da se mogu unaprijediti putem obuke; b) Pregled trenutno dostupne obuke, ukoliko postoji.

3. Uzimajući u obzir naprijed utvrđene osnovne aktivnosti / funkcije, koje teme biste predložili kao prioritetne za obuku vašeg osoblja?

- **Fokus 1-** Predložite teme za obuku koje bi doprinijele jačanju stručne osposobljenosti.
  - *Pomenute teme za obuku razgraničite na osnovne i napredne*
  - *Tražite od učesnika da navedu zaposlene za koje bi trebalo organizirati prioritetnu obuku.*
- **Fokus 2 -** Predložite grupe zaposlenih za koje bi obuka trebala biti prioritetno organizirana.
- **Fokus 3 -** Pitajte učesnike koju bi specifičnu obuku predložili za zaposlene kojim rukovode.

Rezultat: a) Utvrđene prioritetne teme za obuku prema složenosti (osnovni/napredni); b) Utvrđene ciljne grupe zaposlenih za prioritetnu obuku.

4. Da li biste izdvojili neke dodatne tematske oblasti za obuku koje proizilaze iz reformskih procesa, promjena u zakonskom okviru, procesa pristupanja EU ili organizacionih izmjena?

- **Fokus 1 -** Navedite očekivane izmjene/teme koje se nameću u datoj oblasti i povežite sa potrebama za obukom.

Rezultat: a) Pregled novih područja ili tema za koje je potrebna obuka; b) Naznake o načinu informiranja o temama koje se nameću kao rezultat reformskih procesa, itd.

5. Uzevši u obzir teme iz zajedničkog sadržaja (npr. upravljanje ljudskim resursima, informacione tehnologije, lokalna demokratija, opća uprava i kancelarijsko poslovanje, odnosi sa javnošću, itd.), koju od navedenih oblasti biste izdvojili kao najvažniju za nesmetano funkcioniranje vaše službe?

- **Fokus 1 -** Utvrdite područja iz zajedničkog sadržaja koja su važna za obavljanje osnovnih aktivnosti / funkcija iz date oblasti.
- **Fokus 2 -** U okviru područja zajedničkog sadržaja utvrdite prioritetne teme za obuku.
- **Fokus 3 -** Utvrdite ciljne grupe za prioritetnu obuku.

Rezultat: a) Pregled prioritetnih područja iz zajedničkog sadržaja; b) Pregled prioritetnih tema za obuku; c) Ciljne grupe za prioritetnu obuku.





## 4.4. PITANJA ZA INTERVIJUE SA NAČELNICIMA I GRADONAČELNICIMA

### I) Dosadašnja praksa i odnos općinskih rukovodilaca prema obuci

1. Da li je, po vašem mišljenju, obuka bitna za unapređenje kvalitete usluga koje pružaju općine? (Zašto?)
2. Da li smatrate da je trenutna ponuda obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave dovoljna? (Zašto?)
3. Da li smatrate da učešće u obuci ima pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih? (Zašto?)
4. Koja se obavezna obuka trenutno nudi zaposlenim u Vašoj općini?
5. Da li je Vaša općina ikada inicirala internu obuku za svoje zaposlene?
  - Ukoliko je odgovor da, za koga i u kojim oblastima?
6. Da li ste se ikada obratili višim instancama, ili međunarodnim organizacijama/privatnim firmama, sa zahtjevom za obuku?
7. Da li ste ikada snosili troškove obuke?
8. Da li svake godine izdvajate budžetska sredstva za obuku zaposlenih?
9. Po Vašem mišljenju, kako bi se obuka zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave trebala finansirati u budućnosti?
  - od strane samih općina
  - od strane ministarstava / agencija
  - od strane donatora
  - od strane zaposlenih
  - zajedničkim finansiranjem iz nekih od gore spomenutih izvora
  - drugo
10. Šta Vi vidite kao primarne prepreke u izvođenju kvalitetne obuke na lokalnom nivou?
  - Troškove obuke
  - Manjak kvalitetne ponude programa obuke (na tržištu i od strane donatora)
  - Nepostojanje kvalitetnih izvođača
  - Nedostatak praktične obuke / neadekvatni formati
  - Nepostojanje kapaciteta za ustanovljavanje stvarnih potreba za obukom
  - Manjak vremena potrebnog za učestvovanje u obuci
  - Nepostojanje motivacije zaposlenih
  - Nedostatak informacija o obuci
  - Drugo

### II) Prioritetne oblasti vezane za i) nedostatke u radu općinskih službi, i ii) nedovoljnu osposobljenost zaposlenih u općinama

1. U kojoj mjeri ste zadovoljni trenutnom kvalitetom rada zaposlenih u općini?
2. Koje su tri oblasti rada Vaše općine za koje smatrate da bi se mogle najbolje unaprijediti kroz obuku?
  - Možete li s tim u vezi navesti tri prioritetne teme za obuku?
  - Koja kategorija zaposlenih bi trebala biti prioritetno uključena u tu obuku?
3. Da li smatrate potrebnom i obuku za općinske vijećnike/odbornike?
  - Koje oblasti biste naglasili kao prioritetne?
  - (Ko bi trebao biti zadužen za njihovu obuku?)



4. Da li smatrate potrebnom obuku i za načelnike?

- Koje oblasti biste naglasili kao prioritetne?
- (Ko bi trebao biti zadužen za njihovu obuku?)

5. Izdvojite tri prioritetne oblasti obuke za rukovodioce službi / odjeljenja.

### III) Utvrđivanje najboljih/najgorih primjera iz prakse

1. Na koji način ste informirani o održavanju obuke za općine?

- Da li redovno primete obavijesti o održavanju obuke od strane određenih institucija (donatora, ministarstava ili agencija, saveza općina i gradova, privatnih firmi, drugih)?

2. Molim Vas, navedite nekoliko primjera gdje su Vaši zaposleni (ili Vi) učestvovali u obuci/seminarima?

- Da li se vodi evidencija o učešću?
- Ko je bio izvođač obuke (donatori, fizička/pravna lica, državne institucije, drugi)?

3. Kako biste ocijenili kvalitetu obuke koja se provodi za Vaše zaposlene?

- Da li je bilo programa obuke koji su se pokazali kao naročito korisni za unapređenje kvalitete rada i usluga u određenim područjima? (konkretni primjeri?)
- Da li je zabilježeno neko posebno negativno iskustvo koje biste Vi mogli opisati?
- Da li biste željeli izdvojiti nekog određenog izvođača obuke (pozitivno ili negativno)?

4. Koji oblik izvođenja obuke smatrate najprikladnijim?

- Radionica, seminar, predavanje, obuka na radnom mjestu, studije slučaja, drugo)

5. Gdje bi se, po Vašem mišljenju, trebala izvoditi obuka?

- Na području općine, u neposrednoj blizini općine, u regionalnom centru, Sarajevu, inostranstvu, drugo?

6. Koliko bi, po Vašem mišljenju, obuka trebalo da traje?

- Da li preferirate kraću (jednodnevnu) ili dužu dvodnevnu ili trodnevnu obuku?

### IV) Trenutno stanje upravljanja ljudskim resursima u općinama

1. Kako određujete ko će iz Vaše općine učestovati u ponuđenoj obuci?

2. Da li imate osobu odgovornu za upravljanje ljudskim resursima ili za obuku u Vašoj općini?

- Ukoliko je odgovor ne, ko je odgovoran za aktivnosti u vezi sa obukom u općini, kao što su npr. određivanje i upućivanje zaposlenih na obuku, informiranje o ponudi, itd?

3. Da li u Vašoj općini postoji sistem za ocjenu rada zaposlenih?

- Ukoliko je odgovor da, na koji način sistem funkcionira (pisana ocjena / razgovor zaposlenog s nadređenim)
- Ukoliko je odgovor da, da li je utvrđivanje individualnih potreba za obukom sastavni dio sistema za ocjenu rada zaposlenih?

4. Da li ste ikada vršili internu analizu potreba za obukom Vaših zaposlenih?

5. Da li Vaša općina ima godišnji plan za obuku zaposlenih?

6. Na koji način bi se mogla ojačati funkcija razvoja ljudskih resursa na općinskom nivou?

- Kakva podrška bi bila potrebna od donatora ili viših instanci?











SISTEM OBUKE ZA JEDINICE  
LOKALNE SAMOUPRAVE U BIH



**Razvojni program Ujedinjenih naroda**  
**Bosna i Hercegovina**  
Maršala Tita 48, 71000 Sarajevo  
Tel: +387 33 563 800, Fax: +387 33 552 330  
Web site: [www.undp.ba](http://www.undp.ba)