



IZVJEŠTAJ

**O EVALUACIJI POSTIGNUĆA U PRIMJENI STRATEGIJE OBUKE ZA JEDINICE
LOKALNE SAMOUPRAVE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE 2011-2015.**

Maj/svibanj 2015. godine

Konsultantica: Snežana Mišić Mihajlović

Sadržaj

Skraćenice	3
1. Sažetak	4
2. Uvod	7
2.1. Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH	7
2.2. Svrha i cilj evaluacije Strategije obuke	8
2.3. Pristup i metodologija	9
3. Nalazi evaluacije	10
4. Ocjena postignuća i zaključci	24
4.1. Usklađenost i postignuća	24
4.2. Relevantnost i koristi za ciljne grupe	24
4.3. Funkcionalnost sistema obuke	27
4.4. Osiguranje kvaliteta u okviru sistema obuke	28
4.5. Financijski okvir i financijska učinkovitost sistema obuke	28
4.6. Opća ocjena postignuća	29
5. Preporuke	30
Aneksi:	34
Aneks 1: Lista pregledanih dokumenata	34
Aneks 2: Lista intervjuiranih osoba	35
Aneks 3: Spisak učesnika fokus grupe	36
Aneks 4: Plan praćenja i vrednovanja Strategije obuke sa procjenom postignuća	37

Skraćenice

ADS	Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
JLS	Jedinica lokalne samouprave
KTO	Koordinacijsko tijelo za obuku
MTS	Projekat „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ (eng. <i>Municipal Training System</i>)
OC	Operativni cilj
RLO	Regionalni lokaliteti za obuku
RS	Republika Srpska
SOG FBiH	Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine
ULjR	Upravljanje ljudskim resursima
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih naroda

1. Sažetak

Cilj evaluacije Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave FBiH

Strategiju obuke za jedinice lokalne samouprave 2011-2015. u Federaciji Bosne i Hercegovine usvojile su Vlada Federacije BiH 2012. i Savez općina i gradova FBiH 2010. godine. Institucije sistema obuke – Federalno ministarstvo pravde, Agencija za državnu službu FBiH, Savez općina i gradova FBiH – prepoznale su potrebu da početkom 2015. godine provedu neovisnu evaluaciju sveukupnih aktivnosti i postignuća.

Evaluacija je provedena u periodu januar/siječanj–april/travanj 2015. godine, s ciljem da se procijeni nivo implementacije Strategije obuke i izvedu preporuke koje će poslužiti kao osnova za pripremu Strategije za period 2016-2020. Ovaj izvještaj sadrži najvažnije rezultate evaluacije postignuća u primjeni Strategije obuke FBiH, te niz preporuka koje će odgovorne institucije sistema obuke uzeti u razmatranje u toku planiranja aktivnosti obuke za naredni period.

Nalazi evaluacije

Najvažnija postignuća u implementaciji Strategije obuke FBiH dokumentirana su u odnosu na očekivane rezultate definirane za svaki od šest operativnih ciljeva (OC).

OC1: Organizacijske strukture potrebne za funkcioniranje sistema obuke za jedinice lokalne samouprave (JLS) u FBiH, uspostavljene i funkcionalne do 2011. godine – Uspostavljene su sljedeće strukture sistema obuke: Koordinacijsko tijelo za obuku (KTO), Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika, Jedinica za obuku izabраних zvaničnika i regionalni lokaliteti za obuku (RLO).

OC2: Funkcija obuke kao važna poluga razvoja ljudskih resursa uspostavljena u najmanje pola JLS u FBiH do kraja 2012. godine, a u svim JLS do 2014: Funkcija koordinacije ciklusa obuke formalno je uspostavljena u svim JLS – imenovani su koordinatori za obuku, koji podržavaju obuke za državne službenike i namještenike sa ADS-om, a koordinatori za rad sa SOG FBiH koordiniraju obuku za izabrane zvaničnike, a organizira je SOG FBiH. Međutim, većina JLS nema razvijene interne procedure upravljanja obukom (analiza potreba, izrada godišnjih planova obuke itd.).

OC3: Sve prioritetne ciljne grupe uposlenih uključene u programe obuke do kraja 2012. godine: ADS redovno radi godišnje planove obuke, kao i izvještaje o provedenoj obuci i podnosi ih Vladi FBiH. U periodu 2012-2014. izvedena je obuka o 16 tema, kojima je obuhvaćeno 1.272 polaznika. Ovo postignuće je veće od planiranog.

OC4: Sve prioritetne ciljne grupe izabраних zvaničnika uključene u programe obuke do kraja 2013. godine: SOG redovno pravi godišnje planove obuke i godišnje izvještaje o obuci, koje podnosi Predsjedništvu SOG-a. U periodu 2012-2014. održano je 56 programa obuke o 3 teme, kojima su obuhvaćena 873 polaznika. OC4 je u cijelosti ostvaren.

OC5: Funkcija osiguranja kvaliteta obuke kompletirana i funkcionalna do 2014. godine: ADS i SOG FBiH počeli su primjenjivati akte za standardizaciju programa obuke i osiguranje kvaliteta.

OC6: Puna financijska održivost sistema obuke osigurana do 2015. godine: Vlada FBiH je u junu/lipnju 2014. donijela Odluku o osiguranju financijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS FBiH, uz Izvještaj radne grupe i prijedlog modela financijske održivosti obuke u JLS u FBiH. Primjena modela kasni u odnosu na rok definiran u operativnom cilju. Model će biti testiran u toku 2015. godine, a početkom 2016. mogla bi se napraviti procjena održivosti novog sistema.

Zaključci i preporuke

Sistem obuke odlično su ocijenili svi akteri – institucije sistema obuke, izvođači i polaznici. U okviru implementacije Strategije obuke u periodu 2011-2015. godina postignuti su značajni rezultati. Većina indikatora u potpunosti je ostvarena, naročito kada su u pitanju operativni ciljevi vezani za uspostavljanje struktura (OC1), uspostavljanje funkcije obuke u JLS (OC2), izvođenje obuke (OC3, OC4) i uspostavljanje sistema kvaliteta (OC5). Najmanje postignuće bilježi se u okviru operativnog cilja OC6, koji je vezan za financijsku održivost.

U zaključku, može se reći da je fokus Strategije obuke za period 2011-2015. bio na uspostavljanju sistema obuke. Sada, kada su uspostavljene osnovne strukture i procesi za sistem obuke u FBiH, tj. izgrađeni temelji sistema, fokus Strategije obuke za period 2016-2020. mora se prebaciti na jačanje postojećih struktura – institucionalnu i financijsku održivost. U tom smislu treba razmotriti sljedeće preporuke.

Jačanje institucija sistema obuke

- Za institucionalna održivost sistema obuke MTS bi trebao izvršiti potpuno prenošenje funkcija sistema obuke na ključne institucije: Federalno ministarstvo pravde, ADS i SOG.
- Nakon imenovanja članstva KTO od strane Vlade FBiH, treba razraditi interne procedure (poslovnik o radu) za budući intenzivan rad ovog tijela.
- U okviru KTO-a treba formalizirati proceduru redovnog godišnjeg planiranja i izvještavanja na nivou cjelokupnog sistema obuke, tj. integrirati planove i izvještaje ADS-a, SOG-a i JLS.
- Preporučuje se da JLS pravilnikom o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji definiraju obaveze kontakt osoba za obuku, i to na način da jedan službenik koordinira i nadzire izvođenje obuke za sve ciljane grupe (obuka koju pružaju ADS i SOG). Nadalje, preporučuje se da JLS definiraju procedure za rad kontakt osoba za obuku (proceduru analize potreba, interne komunikacije itd.).
- Za rad koordinatora bilo bi korisno organizirati razmjenu iskustava između JLS, što bi KTO trebao podsticati putem sastanaka i internetskih alata (foruma i sl.).
- Unutar JLS potrebno je razviti sisteme za interni prenos znanja pošto ne mogu svi uposlenici pohađati obuku (interna obuka, elektronska biblioteka).

Primjena modela financijske održivosti

- Za financijsku održivost treba intenzivno promovirati cjelokupni sistem obuke, a posebno raditi na podizanju svijesti rukovoditelja i vijećnika o potrebi da se sistem sufinancira iz budžeta JLS.
- Uvođenje novog modela financiranja zahtijeva niz administrativnih i institucionalnih promjena, pa treba precizno definirati nove obaveze KTO-a, ADS-a i SOG-a, te pažljivo procijeniti i prilagoditi njihove kadrovske i tehničke kapacitete za vršenje novih poslova.
- Paralelno sa uvođenjem novog modela financiranja, u kojem će fondove osigurati JLS, KTO treba organizirati poslove na iznalaženju dodatnih sredstava za financiranje sistema obuke putem komunikacije s potencijalnim donatorima.

Osiguranje kvaliteta obuke

- Postojeću obuku za sve ciljane grupe ADS i SOG FBiH treba kontinuirano proširivati novim, aktuelnim temama i održati visok kvalitet izvođenja obuke, a naročitu pažnju trebaju posvetiti procesu odabira predavača.
- Sve institucije sistema obuke trebalo bi da temeljitije prouče podatke nakon analize potreba, te podatke prikupljene u toku monitoringa obuke, kao i učinke obuke u smislu poboljšanja usluga JLS, kako bi na osnovu tih analiza planirali nove ili prilagodili postojeće programe obuke.
- Za teme koje su od zajedničkog interesa za državne službenike, namještenike i vijećnike, preporučuje se organiziranje zajedničke obuke – uz intenzivnu koordinaciju između ADS-a i SOG-a – uzimajući u obzir različite potrebe ovih grupa i različite pristupe obuci.
- Grupe polaznika obuke treba ujednačiti u smislu interesiranja za temu i nivoa prethodnog iskustva i znanja. Za određene teme za koje vlada veliko zanimanje trebalo bi razviti kako uvodnu tako i naprednu obuku.
- Obaveze i poticaje za pohađanje obuke treba pravno regulirati. Na primjer, JLS trebaju uvesti obavezu pohađanja uvodne obuke za novouposlene i izabrane zvaničnike, te obavezno certificiranje svih polaznika obuke itd.
- Pored treninga, treba razmotriti uvođenje mentorstva (npr. angažman konsultanata koji su izveli trening za dodatno savjetovanje na radnom mjestu, za podršku na daljinu itd.) kao poseban oblik stručnog vođenja nakon treninga ili između treninga.
- Regionalni lokaliteti su općenito ocijenjeni kao dobar koncept. U narednom strateškom periodu treba predvidjeti troškove za obnavljanje opreme i poboljšanje uvjeta rada u RLO. Eventualno valja razmotriti opcije za uvođenje alternativnih lokaliteta za obuku, ali uz propisane standarde za izvođenje edukacije.

2. Uvod

2.1. Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH

Strategiju obuke za jedinice lokalne samouprave 2011-2015. godine u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Strategija obuke) usvojile su Vlada Federacije BiH (FBiH) 2012. godine i Savez općina i gradova FBiH 2010. godine. Federalno ministarstvo pravde, Agencija za državnu službu FBiH, Savez općina i gradova FBiH i jedinice lokalne samouprave postupno su uspostavile upravljačke strukture i preuzimaju vodeću ulogu u funkcioniranju sistema obuke. Strategija obuke sada je u posljednjoj godini planskog perioda 2011-2015, kada su institucije sistema obuke prepoznale potrebu da provedu neovisnu evaluaciju sveukupnih aktivnosti i postignuća.

Ciljevi Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine (2011-2015)

Opći cilj

Strategija i sistem obuke imaju za cilj kontinuirano unapređivanje stručnih i profesionalnih kapaciteta, te odgovornosti uposlenika i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave u FBiH, a s ciljem djelotvornog ostvarivanja nadležnosti, lokalnog razvoja i provođenja reformskih procesa.

Operativni ciljevi

1. Organizacijske strukture potrebne za funkcioniranje sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, uspostavljene i funkcionalne do 2011. godine;
2. Funkcija obuke kao važna poluga razvoja ljudskih resursa uspostavljena u najmanje pola jedinica lokalne samouprave u FBiH do kraja 2012. godine, a u svim jedinicama lokalne samouprave do 2014. godine;
3. Sve prioritetne ciljne grupe uposlenika uključene u programe obuke do kraja 2012. godine;
4. Sve prioritetne ciljne grupe izabranih zvaničnika uključene u programe obuke do kraja 2013. godine;
5. Funkcija osiguranja kvaliteta obuke kompletirana i funkcionalna do 2014. godine;
6. Puna financijska održivost sistema obuke osigurana do 2015. godine.

Evaluacija je provedena u periodu januar/siječanj-april/travanj 2015. godine, u bliskoj suradnji sa institucijama koje rukovode sistemom obuke. Ovaj izvještaj sadrži najvažnije rezultate evaluacije postignuća u primjeni Strategije obuke FBiH, te niz preporuka koje će odgovorne institucije sistema obuke uzeti u razmatranje u toku izrade Strategije obuke za naredni planski period.

Izradu i realizaciju Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH i RS podržava projekat „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ (MTS), koji provodi UNDP, uz primarno financiranje Švedske

agencije za međunarodnu razvojnu suradnju (SIDA). Cilj projekta je uspostaviti održiv model za razvoj kapaciteta i obuku uposlenih u jedinicama lokalne samouprave u BiH, a u svrhu unapređenja kvaliteta usluga koje se pružaju građanima.

2.2. Svrha i cilj evaluacije Strategije obuke

Primarni cilj evaluacije Strategije obuke FBIH odnosi se na prikupljanje podataka u vezi sa nivoom implementacije Strategije obuke u periodu 2011-2015, odnosno procjena o tome u kojoj mjeri su ispunjeni ciljevi Strategije obuke.

Na osnovu procjena o postignućima i zaključaka o ispunjenju zahtjeva Strategije obuke, evaluacija je imala za cilj i da izradi preporuke koje će poslužiti kao temelj za pripremu Strategije obuke za uposlene u jedinicama lokalne samouprave za period 2016-2020. godina.

U procesu evaluacije obrađeni su sljedeći ključni aspekti:

Usklađenost i postignuća

- U kojoj mjeri je sistem obuke usklađen sa ključnim principima definiranim u Strategiji obuke?
- U kojoj mjeri su postignuti ciljevi zacrtani u Strategiji obuke?
- Koji su neplanirani učinci postignuti u toku implementacije?

Relevantnost i korist za ciljne grupe

- U kojoj mjeri je provođenje obuke pridonijelo izgradnji kapaciteta ciljnih grupa?
- U kojoj mjeri programi obuke odgovaraju na potrebe za obukom ciljnih grupa?
- Koliki je ukupni obuhvat sistema obuke koji je postignut organizacijom obuke za ciljne grupe (kvantitativni podaci, raspodijeljeni prema spolu)?

Funkcionalnost sistema obuke

- Da li su strukture i tijela sistema obuke učinkoviti i djelotvorni?
- Koliki je kapacitet struktura i tijela sistema obuke za neovisno funkcioniranje i provedbu nadležnosti u okviru sistema?
- Da li je uspostavljen primjenjiv i održiv mehanizam za financiranje sistema obuke?
- U kojoj mjeri su ciljne grupe zadovoljne sistemom obuke?
- U kojoj mjeri su koordinatori za obuku u jedinicama lokalne samouprave učinkovito uključeni u sistem obuke?

Osiguranje kvaliteta u okviru sistema obuke

- U kojoj mjeri je funkcija osiguranja kvaliteta uspješno uspostavljena u okviru sistema obuke?
- Koji je nivo općeg kvaliteta treninga koji su realizirani u okviru sistema obuke?

Financijski okvir i financijska učinkovitost sistema obuke

- Koliki je ukupni financijski okvir za implementaciju Strategije obuke u odnosu na orijentacioni plan financiranja implementacije Strategije obuke?
- Koliko je bilo učešće pojedinačnih institucija sistema u ukupnom financijskom okviru za implementaciju Strategije obuke u odnosu na orijentacioni plan financiranja Strategije?
- Da li se mogu uočiti kritični momenti vezani za financijsku učinkovitost implementacije Strategije obuke?

Kritički osvrt na indikatore i sistem praćenja Strategije obuke

- Razmatranja o nivou postignuća u odnosu na očekivane rezultate putem mjerenja indikatora koji su definirani u planu praćenja i vrednovanja Strategije obuke.

2.3. Pristup i metodologija

Evaluacija postignuća Strategije obuke provedena je u skladu sa principom participacije kojim se rukovodila Radna grupa u toku izrade Strategije, kao i tijela u sistemu obuke za jedinice lokalne samouprave tokom implementacije. Provođenjem participatorne evaluacije Strategije obuke u proces su se uključile različite zainteresirane strane – predstavnici svih institucija sistema obuke, polaznici i izvođači – od prikupljanja i analize podataka do distribucije zaključaka i njihovog pretvaranja u rezultate.

Najvažnije metode¹ korištene za prikupljanje podataka iz primarnih i sekundarnih izvora su:

- **Pregled dokumentacije:** U početnoj fazi rada sekundarni podaci prikupljeni su pomoću pregleda relevantne dokumentacije: dokumenata i izvještaja projekta MTS, važećih pravnih propisa koji se odnose na sistem obuke, podataka koji su prikupljeni u toku praćenja primjene Strategije obuke, statistika koje vode institucije sistema obuke, kao i drugih relevantnih dokumenata. Lista pregledanih dokumenata nalazi se u Aneksu 1.
- **Intervjui sa ključnim akterima:** Putem intervjua konsultantica je ostvarila direktne kontakte sa relevantnim akterima i prikupila stavove, mišljenja i percepciju predstavnika institucija koje upravljaju sistemom obuke, predstavnika ciljnih grupa – učesnika obuke i izvođača obuke. Intervjui *licem u lice* održani su sa 11 osoba, a telefonski intervjui su organizirani sa 12 predstavnika jedinica lokalne samouprave. Lista osoba s kojim su održani intervjui nalazi se u Aneksu 2.
- **Fokus grupa** sa 16 polaznika različitih vrsta obuke organizirana je uz podršku MTS projektnog tima. Putem fokus grupe konsultantica je prikupila iskustva predstavnika ciljnih grupa – učesnika obuke o dosadašnjim vrstama obuke, te njihove stavove i razmišljanja o mogućim poboljšanjima buduće obuke. Lista učesnika fokus grupe nalazi se u Aneksu 3.

¹ Sve metode korištene u toku evaluacije detaljno su opisane u posebnom dokumentu „Metodologija i plan rada za proces evaluacije postignuća u primjeni Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini 2011-2015“.

Analiza nalaza evaluacije provedena je korištenjem analize promjena (eng. *change analysis*), atributivne analize (eng. *attribution analysis*) i kontributivne analize (ili analize doprinosa, eng. *contribution analysis*). Opisana postignuća, preliminarni zaključci i preporuke prezentirani su predstavnicima institucija sistema obuke i učesnicima fokus grupe na sesiji za usaglašavanje nalaza i zaključaka evaluacije, koja je održana u Sarajevu 25.03.2015. godine. Sesija je poslužila da se provjeri tačnost ključnih podataka, da se usaglase nalazi analize sa širim krugom uključenih aktera, izvedu zaključci i definiraju preporuke za budući rad sistema obuke te izradu strategije obuke za naredni period.

3. Nalazi evaluacije

Najvažnija postignuća u implementaciji Strategije obuke FBiH dokumentirana su u odnosu na očekivane rezultate definirane u Strategiji obuke za svaki od šest operativnih ciljeva (OC). Detaljni administrativni i tehnički podaci prikupljeni iz literature, intervjua i fokus grupe upisani su u Plan praćenja i vrednovanja Strategije obuke – Aneks 4.

OC1: Organizacijske strukture potrebne za funkcioniranje sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, uspostavljene i funkcionalne do 2011. godine

U okviru OC1 bila je planira uspostava sljedeće četiri strukture: Koordinacijsko tijelo za obuku (KTO), Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika, Jedinica za obuku izabranih zvaničnika i regionalni lokaliteti za obuku (RLO).

Očekivani rezultat 1.1.: Koordinacijsko tijelo za obuku uspostavljeno i funkcionalno

U promatranom periodu KTO uspostavljeno je i djelovalo kao neformalno tijelo. Rješenje o imenovanju članova KTO-a donijela je Vlada FBiH 18.03.2015. godine. Time je proces institucionalizacije KTO-a pokrenut i predstoji dalji rad na jačanju ovog tijela.

U promatranom periodu rad KTO-a bio je reguliran Poslovníkom, koji je usaglašen 2012. godine. Prema Poslovníku, KTO je nadležno za:

- Iniciranje redovnih analiza potreba za obukom i usklađivanje prioriteta za obuku;
- Iniciranje izrade i usaglašavanje cjelokupne strategije i planova obuke;
- Nadzor nad realizacijom strategije i planova obuke;
- Razmatranje i pokretanje inicijativa za unapređivanje zakonskog okvira za obuku i stručno usavršavanje uposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave, uključujući i pitanje postupnog uspostavljanja kontrole i osiguranja kvaliteta obuke;
- Promoviranje stalnog razvoja kapaciteta aktera u okviru sistema obuke.

U sastavu KTO-a nalaze se po dva predstavnika Federalnog ministarstva pravde, Agencije za državnu službu FBiH i Saveza općina i gradova FBiH². Sve institucije koje učestvuju u radu KTO-a imenovale su svoje predstavnike za članstvo u ovom tijelu odmah po usvajanju Strategije obuke. Na sastanku KTO-a 29.01.2015. godine dogovoreno je da sve institucije to ponovo formalno urade kako bi predsjedavajući KTO ispred Federalnog ministarstva pravde inicirao donošenje rješenja.

Trenutno je Poslovníkom KTO-a definirano održavanje dvije redovne sjednice godišnje, kao i održavanje vanrednih sjednica po potrebi. Sastanci KTO-a održani su 04.05.2012., 03.09.2012., 13.11.2012., 24.01.2013., 18.04.2013.³, 07.02.2014., 08.07.2014.⁴ i 29.01.2015. godine. Posljednji sastanak KTO-a inicirao je predsjedavajući KTO-a, a sastanak je organiziran uz administrativnu podršku ADS-a. Članovi KTO-a najavljuju da će uskoro mijenjati Poslovník kako bi preciznije regulirali međusobne obaveze i odgovornosti i efikasnije koordinirali cjelokupnim sistemom obuke. Postoji prijedlog da se u novom Poslovníku definira veća učestalost sastanaka (npr. kvartalno) kako bi se na adekvatan način mogle pratiti aktivnosti i predlagati mjere.

Godišnji planovi rada KTO-a nisu redovno pripremani u formi akcionih planova za implementaciju Strategije obuke. Međutim, ADS i SOG su pravili programe obuke na temelju informacija o prioritnim oblastima obuke iz JLS, a KTO je redovno odobravao godišnje planove obuke u ovoj formi. U godišnje planove inkorporirane su sve vrste edukacije koje je MTS direktno organizirao. Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije obuke nisu rađeni u pisanoj formi. Međutim, na sastancima KTO-a početkom godine predstavljaju se rezultati iz prethodne godine. ADS i SOG redovno su radili izvještaje o provedenim obukama i drugim segmentima sistema obuke u onoj mjeri u kojoj su bili obavezni podnositi izvještaje prema nadležnima (ADS prema Vladi FBiH, SOG prema Predsjedništvu SOG-a) i prema UNDP-u radi pravljanja sredstava u sklopu Sporazuma o sufinansiranju programa obuka i aktivnosti na jačanju kapaciteta ovih institucija.

Na osnovu intervju sa predstavnicima svih uključenih institucija unutar KTO-a, primjetan je nedostatak koordinacije i liderstva. Predstavnicima MTS-a su u dužem periodu imali ulogu inicijatora za sastanke KTO-a i za većinu aktivnosti u sistemu obuke. Također se osjeća nerazumijevanje pojedinih članova KTO-a u vezi s time kako i zašto su donesene pojedine odluke (npr. odabir regionalnih lokaliteta, izrada *web* stranice za obuku itd.). U sklopu očekivane institucionalizacije KTO-a trebalo bi razriješiti pitanja koordinacije i komunikacije, te jasno definirati obaveze institucije koja će rukovoditi cjelokupnim radom KTO-a. Informacije prikupljene u toku evaluacije ukazuju da Federalno ministarstvo pravde već preuzima rukovodeće dužnosti, a predsjedavajući KTO-a je predstavnik ovog Ministarstva. Predstavnicima institucija sistema obuke očekuju da se liderska uloga Federalnog ministarstva pravde u KTO-u normira i ojača.

Može se reći da je Očekivani rezultat 1.1. u velikoj mjeri ostvaren, jer je KTO uspostavljeno i funkcionalno. Postignuće nije cjelovito zbog činjenice da je KTO u promatranom periodu djelovalo kao neformalno tijelo, a veći dio aktivnosti bio je iniciran od strane MTS-a. Međutim, proces institucionalizacije je započeo i jačanje svih funkcija KTO-a dogodit će se u narednom periodu.

² Ispred Saveza općina i gradova u članstvo KTO-a imenovana su dva predstavnika jedinica lokalne samouprave.

³ Zajednički sastanak sa Komisijom za obuku RS.

⁴ Zajednički sastanak sa Komisijom za obuku RS.

Očekivani rezultat 1.2.: Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika uspostavljena i funkcionalna

Na sastanku Koordinacijskog tijela 04.05.2012.godine odlučeno je da se Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika institucionalno pozicionira u okviru ADS-a jer ADS raspolaže boljim kapacitetima za obuku u odnosu na Federalno ministarstvo pravde. ADS je napravio potrebne izmjene Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji kako bi prilagodio opise poslova osoblja (dva referata) u okviru Odsjeka za obuku i usavršavanje. U proteklom periodu sve osoblje ovog Odsjeka, uključujući pet savjetnica u područnim uredima ADS-a, aktivno se uključilo u aktivnosti sistema obuke i kontinuirano se usavršava. Zahvaljujući unutrašnjoj reorganizaciji i poboljšanim kapacitetima ADS je uspješno organizirao niz obuka (Očekivani rezultat 3.1.)

U toku 2014. godine Odsjek za obuku učinio je značajan napor kako bi *web* portal za obuku organa uprave u FBiH postao funkcionalan. Trenutno postoji *web* stranica sistema obuke koja se redovno ažurira i sadrži: listu trenera ADS-a, koja se radi na osnovu Uredbe Vlade FBiH; bazu podataka o planiranim i provedenim obukama i elektronsku biblioteku. Početkom 2015. godine funkcija *on-line* prijavljivanja postala je operativna.

U ovom momentu može se reći da je Očekivani rezultat 1.2. u potpunosti ispunjen.

Očekivani rezultat 1.3.: Jedinica za obuku izabranih zvaničnika uspostavljena i funkcionalna

Jedinica za obuku izabranih zvaničnika uspostavljena je unutar SOG FBiH na osnovu Odluke o imenovanju osobe pri jedinici za obuku izabranih zvaničnika od 17.01.2011. godine. Redovno se pripremaju godišnji programi rada Jedinice za obuku i godišnji izvještaji koji se podnose Predsjedništvu SOG-a. Osoblje SOG-a pohađalo je odgovarajuće treninge i ojačalo kapacitete za provođenje ciklusa obuke, interne procedure su uspostavljene i operativne, a postoje i drugi potrebni kapaciteti za tekuće obuke koje provodi SOG.

Očekivani rezultat 1.3. je ispunjen u potpunosti.

Očekivani rezultat 1.4.: Regionalni lokaliteti za obuku opremljeni i funkcionalni

Odabir regionalnih lokaliteta proveo je SOG upućivanjem poziva svim JLS da izraze interes za uspostavljanje RLO-a u okviru vlastite uprave. Prijavilo se oko 15 JLS, a odabrano je 5 lokaliteta. RLO-i su uspostavljeni na osnovu odluke Predsjedništva SOG FBiH u sljedećim JLS: Tuzla, Vitez, Ilidža, Tomislavgrad i Bosanski Petrovac. Odabir lokaliteta izvršen je na osnovu izražene spremnosti JLS da budu domaćini regionalnih lokaliteta za obuku, kao i na osnovu ispunjenja preduvjeta u pogledu karakteristika ponuđenih prostora. Načelnici svih 5 JLS potpisali su sporazume sa SOG-om za korištenje regionalnih

lokaliteta na četiri godine, u periodu 2012-2016. Izvođenjem obuke u regionalnim lokalitetima znatno se smanjuju troškovi obuka, a polaznici ne moraju trošiti mnogo vremena na putovanje do lokacije za obuku.

Svi regionalni lokaliteti su adaptirani i opremljeni iz fonda projekta MTS. Opremljen je i dodatni lokalitet za obuku – u okviru ADS-a u Sarajevu, pošto se u toku izvođenja obuke uvidjelo da su pojedine sale premale i nepristupačne za adekvatno održavanje obuke.

U posmatranom periodu Očekivani rezultat 1.4. je ispunjen u potpunosti.

OC2: Funkcija obuke kao važna poluga razvoja ljudskih resursa uspostavljena u najmanje pola jedinica lokalne samouprave u FBiH do kraja 2012. godine, a u svim jedinicama lokalne samouprave do 2014. godine

Očekivani rezultat 2.1.: Razrađeni modaliteti uspostave i organizacija funkcije obuke u sistemu upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave

Članovi KTO-a dali su saglasnost na Smjernice za upravljanje ljudskim resursima (ULjR), koje su distribuirane svim JLS, uz preporuku da se uspostavi funkcija ULjR. U okviru projekta MTS provedena su dva ciklusa obuke na temu ULjR, i to 2010. (u prvoj fazi) i 2012. godine (u drugoj fazi). Obuka se sastojala iz dva modula, i to za načelnike i za uposlenike. Tehnička podrška za pilotiranje funkcije obuke u sistemu ULjR pružena je općinama Cazin, Ljubuški i Velika Kladuša. Preporučeni su modeli za ULjR; međutim, proces je usporen u drugoj polovini 2012. godine zbog lokalnih izbora. Naposljetku je osigurana i tehnička podrška za implementaciju smjernica u općinama Bugojno, Novi Travnik, Maglaj, Doboj Jug, Tuzla i Mostar.

Prema izjavama predstavnika institucija i JLS, samo mali broj JLS formalno je uspostavio funkciju ULjR. Veće općine/gradovi imaju organizacijske jedinice i službenike za ljudske resurse koji se bave i obukom. Manje općine, koje imaju manje kapacitete (malu administraciju, relativno niske budžete), uglavnom nisu institucionalizirale funkciju ULjR.

Međutim, bitno je napomenuti da sve JLS imaju uspostavljenu funkciju obuke – imenovani su koordinatori za obuku, koji podržavaju obuku za državne službenike i namještenike sa ADS-om, a koordinatori za rad sa SOG FBiH podržavaju obuku za izabrane zvaničnike koje organizira SOG FBiH. U nekim općinama obje vrste obuke koordinira jedna osoba.

Očekivani rezultat 2.1. postignut je u smislu da je funkcija koordinacije ciklusa obuke uspostavljena u JLS. Međutim, funkcija upravljanja ljudskim resursima kao segment lokalne administracije koji je širi od funkcije obuke nije formalno ni potpuno uspostavljena u svim JLS.

Očekivani rezultat 2.2.: Razvijeni kapaciteti za upravljanje obukom u JLS

Na sastanku Koordinacijskog tijela 04.05.2012. godine dogovoreno je da ADS uputi svim JLS dopis kojim se traži imenovanje kontakt osoba odgovornih za obuku. U svim JLS imenovane su kontakt osobe za obuku i ta funkcija je operativna.

Prema procjeni ADS-a i izjavama predstavnika JLS (fokus grupa, telefonski intervjui), većina JLS nema razvijenu internu proceduru upravljanja obukom. U rijetkim slučajevima JLS su razvile godišnje planove obuke u skladu sa općinskim aktima – jer ne postoji zakonska obaveza izrade ovih planova. Kontakt osobe za obuku i koordinatori za rad sa SOG-om učestvuju u procesu analize potreba za obukom, ali širi krug uposlenih ne zna na koji način može kandidirati teme za obuku.

Očekivani rezultat 2.2. je ispunjen djelomično, pošto kontakt osobe za obuku i koordinatori za rad sa SOG FBiH u JLS nemaju dovoljno razrađen normativni okvir za rad. Veliki broj aktivnosti nije institucionaliziran i ovisi o ličnoj odgovornosti i volji koordinatora.

OC3: Sve prioritetne ciljne grupe uposlenih uključene u programe obuke do kraja 2012. godine

Očekivani rezultat 3.1.: Razrađeni godišnji planovi, te pripremljeni i realizirani prioritetni programi obuke za državne službenike i namještenike⁵

ADS je inicirao usvajanje niza akata kojima se standardizira izvođenje obuke i angažman trenera, a to su:

- Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH (*Službene novine FBiH* br. 74/12);
- Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH (*Službene novine FBiH* br. 20/13);
- Vodič za trenere Agencije za državnu službu FBiH za pripremu i realizaciju svih oblika stručnog usavršavanja.

Planovi obuke ADS-a redovno se prave na godišnjem nivou. Ti planovi se na sastancima KTO-a početkom svake godine usaglašavaju s programom obuke koji izrađuje SOG FBiH i pravi se godišnji program obuke (kako je opisano u okviru Očekivanog rezultata 1.1.). ADS redovno sastavlja godišnje izvještaje o provedenoj obuci i podnosi ih Vladi FBiH.

⁵ U Planu praćenja i vrednovanja Strategije obuke spojeni su Očekivani rezultat 3.1. i Očekivani rezultat 4.1.

Odsjek za obuku ADS-a je u periodu august/kolovoz 2012-decembar/prosinac 2014. godine održao sljedeće obuke:

Period	Obuka	Broj polaznika
I-XII. 2012.	Jednodnevna obuka „Kancelarijsko poslovanje“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	114 polaznika (84 namještenika, 30 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka „Upravni postupak“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	118 polaznika (8 namještenika, 110 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka „Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	148 polaznika (77 namještenika, 71 državni službenik)
	Šestodnevna obuka „Upravljanje projektnim ciklusom“ izvedena za 1 grupu u Sarajevu	19 polaznika (1 namještenik, 18 državnih službenika)
2013.	Jednodnevna obuka „Kancelarijsko poslovanje“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	95 polaznika (72 namještenika, 23 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka „Praktična primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama“ (nova obuka) izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	74 polaznika (17 namještenika, 57 državnih službenika)
	Šestodnevna obuka „Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte“ izvedena za 1 grupu u Vitezu	29 polaznika (7 namještenika, 22 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka „Upravni postupak“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	121 polaznika (38 namještenika, 83 državnih službenika)
	Jednodnevna obuka „Razvijanje vještina poslovne komunikacije“ (novi program) izvedena za 5 grupa, na 5 RLO	89 polaznika (45 namještenika, 44 državnih službenika)
	Izrađen je jedan novi, napredni dvodnevni program obuke na temu „Javno-privatno partnerstvo“ i održan za 5 grupa, na 5 RLO	78 polaznika
	Izrađen je jedan novi, napredni dvodnevni program obuke na temu „Praktična primjena Zakona o javnim nabavkama“ i održan za 5 grupa, na 5 RLO	100 polaznika
2014.	Jedan napredni dvodnevni program obuke „Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama“, izveden sa 5 grupa, na 5 RLO	125 polaznika (63 namještenika, 62 državna službenika)
	Jedna jednodnevna obuka „Uloga lokalne samouprave u zaštiti životne sredine“, izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	70 polaznika (11 namještenika, 59 državnih službenika)
	Jedna jednodnevna obuka „Upravljanje vanrednim kriznim situacijama“, izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	74 polaznika (28 namještenika, 46 državnih službenika), što je oko 60% očekivanog broja polaznika
	Jedna jednodnevna obuka „Praktična primjena Zakona o zaštiti ličnih podataka“ (nova obuka), izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	90 polaznika (38 namještenika, 52 državnih službenika), što je oko 73% očekivanog broja polaznika
	Jedna dvodnevna obuka „Metodologija izrade propisa“ (nova obuka), izvedena sa 5 grupa, na 5 RLO	76 polaznika (5 namještenika, 71 državnih službenika), što je oko 65% očekivanog broja polaznika
	<i>*Obuka o temi „Upravljanje općinskom imovinom“ bila je planirana u ovom periodu, ali nije održana jer u budžetu ADS-a nije bilo sredstava za ovu aktivnost</i>	-
UKUPNO	Održano je 16 programa obuke. Od toga je bilo 8 novih programa obuke⁶.	1.272 polaznika⁷ (oko 40% namještenika i 60% državnih)

⁶ Pored programa obuke koje su radili ADS i SOG FBiH, u okviru projekta MTS razvijene su i realizirane dodatne vrste obuke, koje su na raspolaganju za dalje korištenje od strane institucija sistema obuke FBiH

Navedeni podaci mogu se djelomično usporediti s indikatorom vezanim za obuku državnih službenika i namještenika, koji glasi: *Za državne službenike i namještenike pripremljena i provedena najmanje 4 prioriteta programa obuke u 2011. godini, najmanje 5 prioriteta programa obuke u 2012. i najmanje 5 prioriteta programa obuke u 2013.* Izvedeni su sljedeći zaključci:

- U toku 2011. godine programi obuke nisu rađeni jer Strategija obuke FBiH nije bila zvanično usvojena;
- U periodu august/kolovoz-decembar/prosinac 2012.godine organizirana su ukupno 4 programa obuke, a za ovu godinu bilo je planirano 5 programa;
- U toku 2013. godine provedeno je 7 programa obuke (razvijena su 2 nova programa obuke), a bilo je planirano 5 programa.

Indikator nije obuhvatio 2014. godinu, ali ukupan broj programa obuke za period 2012-2014. (16 programa obuke) ukazuje na to da je u prosjeku provedeno više od 5 programa obuke godišnje, i to različite složenosti, pa se može zaključiti da je postignuće veće od planiranog.

Pored navedenih oblika obuke, razvijeni su elektronski kursevi. Postavljanja e-kurseva na *web* stranice ADS-a, odnosno SOG-a, najavljeno je u toku 2015. godine, a razvijene su sljedeće teme: Poslovna komunikacija; Lokalna uprava od A do Ž; Kancelarijsko poslovanje; Upravni postupak; i MiPRO metodologija. Početkom 2015. godine funkcija *on-line* prijave postala je operativna.

Predstavnicima JLS – kontakt osobe za obuku državnih službenika i namještenika i polaznici – smatraju da su ciljne grupe bile dobro zastupljene na obukama. Kontakt osobe za obuku državnih službenika i namještenika ističu kako je njihova uloga ključna u proceduri prosljeđivanja poziva za obuku. Nakon što zaprima poziv ADS-a, kontakt osobe dalje prosljeđuju poziv na ljude koji su tematski vezani za najavljenju obuku i na ciljne grupe navedene u pozivu. Nadalje, oni naglašavaju da je od izuzetne važnosti da ADS u pozivu naglasi za koga je obuka predviđena – za državne službenike i/ili namještenike – jer se time olakšava odluka o tome ko ima pravo na obuku i ko će u konačnici ići na obuku.

U vezi s temama obuke, predstavnici JLS izjavili su da je velika većina prioriteta tema koje su predložili u toku godišnje analize potreba bila uvrštena u godišnje planove obuke i realizirana. Time je sistem obuke odgovorio na potrebe predstavnika JLS. Većina predstavnika JLS naglasila je potrebu da se određeni broj postojećih obuka povremeno ponavlja, ali i da se razvijaju novi programi za teme koje su od posebnog interesa (u skladu s analizom potreba). Svi intervjuirani predstavnici JLS slažu se da postoji kontinuirana potreba za edukacijom i da bi sistem obuke trebalo podržati prvenstveno financijskim učesćem, ali i na druge načine (ustupanjem prostora za obuku, ponudom osvježanja – kafe za učesnike, poticanjem na učesće – podizanjem motivacije kod onih koji nisu zainteresirani za obuke i sl.).

⁷ Dodatno, 663 državna službenika iz JLS pohađali su i druge oblike obuke namijenjene državnim službenicima, u organizaciji ADS FBiH, u periodu januar/siječanj 2012-mart/ožujak 2015. godine.

Na osnovu navedenih informacija zaključujemo da je Očekivani rezultat 3.1. u potpunosti ostvaren i da je postignuće u smislu broja provedenih obuka veće od planiranog. U narednom periodu može se raditi na kvalitativnim poboljšanjima u skladu s preporukama ovog izvještaja.

OC4: Sve prioritete ciljne grupe izabranih zvaničnika uključene u programe obuke do kraja 2013. godine

Očekivani rezultat 4.1.: Razrađeni godišnji planovi i pripremljeni i realizirani prioritetni programi obuke za izabrane zvaničnike⁸

SOG redovno pravi godišnje planove obuke i godišnje izvještaje o obuci koje podnosi Predsjedništvu SOG-a. Predsjedništva Skupštine SOG FBiH je na Petoj sjednici 23.04.2013.godine donijelo Odluku o usvajanju seta materijala za osiguranje kvaliteta obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS u FBiH. Set materijala sadrži:

- Pravilnik o standardima obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS i postupku odobravanja programa stručnog usavršavanja;
- Pravilnik o izboru izvođača obuke i stručnog usavršavanja u JLS u FBiH i njihovim pravima i obavezama (nacrt);
- Vodič za monitoring obuke;
- Smjernice za pripremu i izvođenje programa obuke za izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH;
- Smjernice za pripremu pisanih materijala;
- Smjernice za izradu PPT prezentacija.

SOG FBiH je u periodu decembar/prosinac 2012-decembar/prosinac 2014. godine održao sljedeće programe obuke:

Period	Obuka	Broj polaznika
XII: 2012.	Pilotiran je uvodni seminar za općinske/gradske vijećnike „Šta vijećnici treba da znaju o lokalnoj samoupravi“ u 6 općina: Visoko, Jajce, Olovo, Vitez, Vareš i Bugojno	85 vijećnika
2013.	Organizirana je uvodna obuka za vijećnike „Lokalna uprava od A do Ž“ za 36 grupa vijećnika iz 37 JLS	600 vijećnika
2014.	Obuka „Upravljanje imovinom jedinica lokalne samouprave“ održana je na 4 regionalna lokaliteta	108 polaznika iz 41 JLS. Od toga je bio 61 vijećnik (među njima 24 predsjedavajuća OV) i 47 uposlenika iz JLS (među njima 27 sekretara OV)
	Obuka „Upravljanje prihodima jedinica lokalne samouprave“ održana je na 4 regionalna lokaliteta	80 polaznika iz 31 JLS. Od toga je bilo 45 vijećnika (među njima 15 predsjedavajuća OV) i 35 uposlenika iz JLS (među njima 15

⁸ U Planu praćenja i vrednovanja Strategije obuke spojeni su Očekivani rezultat 3.1. i Očekivani rezultat 4.1.

		sekretara OV)
UKUPNO	Održano je 56 obuka na 3 teme	873 polaznika (više od 90% vijećnika i oko 10% uposlenika iz JLS)

Indikator u vezi s obukom izabranih zvaničnika glasi: *Za izabrane zvaničnike razvijena i testirana najmanje 3 prioritetna programa obuke u 2011. godini, te realizirana najmanje 4 prioritetna programa obuke u 2012. i najmanje 4 prioritetna programa obuke u 2013. godini.* U usporedbi s podacima o realiziranim obukama, možemo zaključiti sljedeće:

- U toku 2011. godine obuke nisu rađene jer Strategija obuke FBiH nije bila zvanično usvojena.
- U decembru 2012. organiziran je jedan program obuke (uvodna obuka), a za ovu godinu bilo je planirano izvođenje najmanje 4 prioritetna programa obuke.
- U toku 2013. proveden je jedan program obuke za 36 grupa vijećnika, a bilo je planirano izvođenje 4 programa.
- Indikator nije obuhvatio 2014. godinu. U toku ove godine provedena su 2 programa obuke, ali ovi podaci se ne mogu usporediti s indikatorom.
- SOG raspolaže sa ukupno 3 programa obuke; edukacije su bile jako intenzivne u toku 2013. godine i obuhvatile su veliki broj vijećnika, pa možemo ocijeniti da je postignut odličan rezultat iako je primjetno odstupanje od ciljnih vrijednosti u indikatoru.

U razgovoru s polaznicima programa obuke koje je organizirao SOG istaknuto je da pored uvodnih oblika obuke za vijećnike treba organizirati i druge vrste tematske obuke jer su njima potrebna detaljnija znanja za potpuno razumijevanje problematike o kojoj odlučuju. Neophodno je da se postojeći paket obuke kontinuirano proširuje i kvalitativno poboljšava u skladu sa stvarnim potrebama vijećnika.

Uzimajući u obzir prikupljene informacije, možemo zaključiti da je Očekivani rezultat 4.1. u potpunosti ostvaren.

OC5: Funkcija osiguranja kvaliteta obuke kompletirana i funkcionalna do 2014. godine

Očekivani rezultat 5.1. Utvrđen okvir za osiguranje kvaliteta obuke

ADS i SOG FBiH donijeli su akte za osiguranje kvaliteta obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS u FBiH, kako je prethodno navedeno u opisu postignuća za Očekivane rezultate 3.1. i 4.1.

ADS i SOG primjenjuju sve donesene akte za standardizaciju programa obuke i osiguranje kvaliteta. Predstavnici SOG-a kažu kako primjena propisanih procedura oduzima više vremena, ali nastoje osigurati visok stepen primjene svih akata. Po jedan predstavnik ADS-a / SOG-a redovno vrši monitoring izvođenja obuke (prisustvo na svakom programu obuke); međutim, zbog ograničenih finansijskih sredstava ne angažuju se eksterne (neutralne) osobe za monitoring. Obje institucije nastoje poboljšati obuku u skladu s ocjenama polaznika u evaluacijskim formularima.

Očekivani rezultat 5.1. je u potpunosti ispunjen.

Očekivani rezultat 5.2.: Razrađen pristup akreditaciji izvođača obuke

Kvalitet izvođača obuke osigurava se primjenom akata ADS-a i SOG FBiH o sticanju statusa trenera. Standardizacija ove procedure pokazala se kao veoma bitan dio funkcije kvaliteta sistema obuke, jer je prema izjavama svih intervjuiranih polaznika obuke kvalitet predavača od presudnog značaja za kvalitet obuke. Polaznici su saglasni da osvježenje i logistički aranžmani nisu presudni za njihovo zadovoljstvo obukom, ali kvalitet predavača jeste. Jedan polaznik obuke je izjavio: „*Ako je predavač dobar praktičar i prezentira mnoga primjera iz prakse, onda ga svi cijene*“.

Evaluacija trenera, kao i izvođenje obuke, provodi se na tri načina: putem evaluacijskih formulara koje popunjavaju učesnici, promatranjem (monitoringom) koje provode koordinatori ADS-a prisustvujući svim obukama, i promatranjem (monitoringom) koje provodi osoblje MTS tima povremeno prisustvujući obukama.

Očekivani rezultat 5.2. se može smatrati ispunjenim, uz opasku da se proces akreditacije ne planira dodatno formalizirati.

OC6: Potpuna financijska održivost sistema obuke osigurana do 2015. godine

Očekivani rezultat 6.1.: Pripremljen i prihvaćen model sufinansiranja

Projekat MTS osigurao je tehničku podršku za izradu elaborata o financijskoj održivosti sistema obuke. Formirana je međuinstitucionalna radna grupa, koja je uz podršku konsultanta radila na definiranju modela financijske održivosti (u skladu sa Rješenjem Vlade FBiH). U junu/lipnju 2014. godine Vlada FBiH je donijela Odluku o osiguranju financijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS FBiH (*Službene novine FBiH* br. 50/14), uz Izvještaj radne grupe i prijedlog modela financijske održivosti obuke u JLS u FBiH, januar/siječanj 2014. godine.

Primjena modela bit će testirana u 2015. godini, kada će se od JLS zatražiti da izvrše prve uplate, a prema Odluci. Početkom 2016. godine mogla bi se napraviti procjena održivosti novog sistema.

Očekivani rezultat 6.1. je u potpunosti ispunjen, ali uz znatno zakašnjenje.

Očekivani rezultat 6.2.: Sredstva za obuku uposlenih u jedinicama lokalne samouprave redovno se planiraju i izdvajaju

S obzirom da model sufinansiranja (financijske održivosti) još nije u primjeni, nije bilo izdvajanja sredstava iz budžeta JLS za direktno sufinansiranje sistema obuke.

U budžetu FBiH obezbijeđen je budžet za ADS, koji pokriva materijalne troškove i plaće osoblja koje radi u okviru sistema obuke za JLS. Kroz rad osoblja ADS-a osigurava se indirektni (nematerijalni) doprinos sistemu obuke. Budžetom SOG-a pokriveni su svi potrebni materijalni troškovi i dio plaće osoblja koje

radi u okviru sistema obuka za JLS (dio plaće pokriva se iz budžeta MTS-a). Također, ADS, SOG, Federalno ministarstvo pravde i JLS pokrivaju putne/materijalne troškove svojih predstavnika koji su u članstvu KTO-a.

MTS je potpisao sporazume sa ADS-om i SOG-om za sufinansiranje programa obuke i manjeg broja aktivnosti na jačanju kapaciteta uposlenih u jedinici/odsjeku za obuku:

- Sa ADS-om za period juli/srpanj 2012-decembar/prosinac 2014, produžen do septembra/rujna 2015.
- Sa SOG-om za period decembar/prosinac 2012-decembar/prosinac 2014. Radi se novi sporazum za period mart/ožujak-septembar/rujan 2015. godine.

Realni troškovi u odnosu na projektirane troškove realizacije Strategije (prema Orijentacijskom planu financiranja implementacije Strategije obuke) prikazani su u tabeli ispod. Iz navedenih podataka može se zaključiti sljedeće:

- U periodu 2011-2013. godina troškovi sistema obuke bili su znatno manji od troškova projektiranih po godinama;
- Financijsko učešće Vlade FBiH (kroz budžet ADS FBiH) i SOG FBiH bilo je znatno manje od projektiranih iznosa; međutim, osoblje ADS-a i SOG-a dalo je značajan nefinancijski doprinos sistemu obuke;
- Učešće JLS uopće nije realizirano u proteklom periodu;
- MTS je financirao većinski dio svih aktivnosti sistema obuke;
- Osim učešća OSCE-a 2012. godine, u financiranje sistema obuke nisu se uključili drugi donatori.

Iz ovoga se može zaključiti da Očekivani rezultat 6.2. nije ostvaren. Pored toga što su polaznicima JLS pokrivala materijalne troškove (prevoz, dnevnice), JLS nisu vršile transfere za financiranje sistema.

Orijentacijski plan financiranja implementacije Strategije obuke za JLS u FBiH

God.	Stavka	Izvor sredstava	Ukupno za godinu - planirano (KM)	Stvarni troškovi po stavkama (KM)	Ukupno za godinu prema izvorima sredstava (KM)	Stvarni troškovi prema izvorima sredstava (KM)
2010.	Troškovi pripreme i izvođenja obuke	MTS	32.000	65.500	MTS = 88.000	MTS = 121.000 KM
	Opremanje regionalnih lokaliteta za obuku	MTS	56.000	55.500		
2011.	Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika	Budžet FBiH	73.100	0	Budžet FBiH = 75.660 ⁹ SOG = 35.350 JLS = 30.000 Donatori (MTS) = 55.500 Ukupni planirani budžet 2011.godine: 196.510	Budžet FBiH = 0 SOG = 0 JLS = 0 MTS = 168.400 Ukupni stvarni budžet 2011.godine: 168.400
	Koordinacijsko tijelo	Budžet FBiH	2.560	0		
	Jedinica za obuku izabranih zvaničnika	SOG FBiH	35.350 ¹⁰	0		
	Funkcija obuke u JLS	JLS	30.000 ¹¹	0		
	Priprema programa	Donatori (MTS)	21.500	21.000		
	Izvođenje programa	Donatori (MTS)	34.000	138.600		
	Opremanje regionalnih lokaliteta za obuku	Donatori (MTS)	-	8.800		
2012.	Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika	Budžet FBiH	70.600	2.000 (fin.učešće) 9.000 (nefinanc. učešće)	Budžet FBiH = 107.660 SOG = 81.100 ¹² JLS = 63.250 ¹³ Ukupni planirani budžet 2012.godine: 252.010	Budžet FBiH = 11.000 SOG = 2.450 JLS = 0 MTS = 164.500 OSCE = 8.000 Ukupni stvarni budžet 2012.godine: 185.950
	Koordinacijsko tijelo	Budžet FBiH	2.560			
	Jedinica za obuku izabranih zvaničnika	SOG	34.100	2.450 (nefinanc.učešće)		
	Funkcija obuke u JLS	JLS	28.750	0		
	Priprema programa	Budžet FBiH +JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike)	34.000	-		
	Izvođenje programa	Budžet FBiH +JLS (po 50% za državne službenike i	82.000			

⁹ Navedeni iznos je za prvu godinu, sa uvažavajući troškovima od 2.500 KM za nabavku opreme za Jedinicu za obuku državnih službenika i namještenika (nabavka opreme planirana samo u prvoj godini). U troškove rada Koordinacijskog tijela nisu uvažavajući troškovi naknada za članove, što treba regulirati u skladu sa zakonom.

¹⁰ Pod pretpostavkom da je uposlen jedan viši stručni suradnik čija je bruto plata 1.800 i da materijalni troškovi i troškovi nabavke opreme (koji se pojavljuju samo u prvoj godini) ne odstupaju značajno od troškova procijenjenih za Jedinicu za obuku državnih službenika i namještenika.

¹¹ Troškovi funkcije za obuku u jednoj JLS, pod pretpostavkom da je bruto plaća jednog uposlenog službenika zaduženog za pitanja ljudskih resursa i obuke 1.800 KM i da materijalni troškovi i troškovi nabavke opreme (koji se pojavljuju samo u prvoj godini) ne odstupaju značajno od troškova procijenjenih za osoblje Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika.

¹² Od toga 34.100 za troškove Jedinice za obuku izabranih zvaničnika, a ostatak za pripremu i izvođenje obuke za izabrane zvaničnike. Ista je podjela i za naredne godine.

¹³ Od toga 28.750 za troškove funkcije obuke po jedinici lokalne samouprave, a ostalo su ukupni troškovi pripreme i izvođenja obuke za državne službenike i namještenike, koje JLS treba da podijele. Isto je i za naredne godine.

God.	Stavka	Izvor sredstava	Ukupno za godinu - planirano (KM)	Stvarni troškovi po stavkama (KM)	Ukupno za godinu prema izvorima sredstava (KM)	Stvarni troškovi prema izvorima sredstava (KM)
		namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike)				
	- Sufinanciranje razvoja kapaciteta I novih programa obuke sa ADS; - Sufinanciranje obuka za izabrane zvaničnike - SOG FBiH; - Priprema novih programa MTS; - Izvođenje novih i postojećih programa obuke	Donatori (MTS, OSCE)	-	Donatori (MTS) = 63.500 KM 31.500 KM 35.000 KM 34.500 KM Donatori (OSCE) = 8.000 KM		
2013. ¹⁴	Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika	Budžet FBiH	70.600	11.500 (fin. učešće)	Budžet FBiH = 117.660 SOG = 101.100 JLS = 73.250 Ukupni planirani budžet 2013.godine: 292.010	Budžet FBiH = 31.500 SOG = 28.200 JLS = 0 MTS = 161.800 Ukupni stvarni budžet 2013.godine: 221.500
	Koordinacijsko tijelo	Budžet FBiH	2.560	20.000 (nefinanc. učešće)		
	Jedinica za obuku izabranih zvaničnika	SOG	34.100	28.200		
	Funkcija obuke u JLS	JLS	28.750	0		
	Priprema programa	Budžet FBiH +JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike)	34.000			
	Izvođenje programa	Budžet FBiH +JLS (po 50% za državne službenike i namještenike) + SOG (za izabrane zvaničnike)	122.000			
	- Sufinanciranje izrade novih, te izvođenje novih i postojećih programa obuke ADS; - Sufinanciranje obuke za izabrane zvaničnike kroz Jedinicu za obuku državnih zvaničnika SOG FBiH; - Priprema novih programa –			52.800 5.500 19.000 84.500		

¹⁴ Financiranje implementacije za 2014. i 2015. godinu slijedi planirani nivo financiranja u 2013. godine, a priprema se kroz naredni ciklus trogodišnjeg planiranja.

God.	Stavka	Izvor sredstava	Ukupno za godinu - planirano (KM)	Stvarni troškovi po stavkama (KM)	Ukupno za godinu prema izvorima sredstava (KM)	Stvarni troškovi prema izvorima sredstava (KM)
	MTS; - Izvođenje novih i postojećih trening programa –MTS					
2014	- Sufinanciranje izrade novih, te izvođenja novih i postojećih programa obuke – ADS (44,900); - Sufinanciranje izvođenja programa obuke za izabrane zvaničnike kroz SOG FBiH (22.100); - Priprema novih programa obuke – MTS (9.500); - Izvođenje novih i postojećih programa obuke – MTS (29.500)	-	-	-	-	Budžet FBiH = =2.000 KM (fin. učešće) 11.500 (nefinanc. učešće) SOG = 28.200 JLS = 0 MTS = 106.000 Ukupni budžet 2014.godine: 147.700

Napomene:

- Troškovi pripreme kompleksnijih programa obuke pojavljuju se samo jednom, dok se troškovi izvođenja pojavljuju onoliko puta koliko se programa obuke o određenoj temi izvodi. Također, financijske projekcije pripremljene su s pretpostavkom da se svake godine bar jednom izvodi obuka za koju su programi pripremljeni tokom te godine, ali i ona za koju su programi pripremljeni tokom prethodnih godina.
- Nefinancijsko učešće ADS-a u periodu 2012-2015. godina ne može se precizno iskazati u budžetu. Nefinancijski doprinos može se iskazati kao broj dana koje je osoblje provelo na sljedećim aktivnostima: sastanci sa kontakt osobama za obuku u RLO, godišnje konferencije o rezultatima sistema obuke, praćenje (učešće) svih obuka u RLO, uspostava *web* portala, analiza potreba za obukom i izrada novih programa obuke. Ukupan procijenjeni broj dana koje je osoblje ADS-a provelo na ovim aktivnostima iznosi 220 (88 u 2012.godini; 79 u 2013; 43 u 2014; 10 u periodu januar/siječanj-mart/ožujak 2015.godine).

4. Ocjena postignuća i zaključci

Uzimajući u obzir pregled postignuća po operativnim ciljevima, koji je dat u Poglavlju 3, u ovom poglavlju iznose se dodatni podaci, koji su prikupljeni u toku evaluacije i koji procjenjuju postignuća po ključnim aspektima evaluacije: Usklađenost i postignuća; Relevantnost i koristi za ciljne grupe; Funkcionalnost sistema obuke; Osiguranje kvaliteta; Financijski okvir i financijska učinkovitost sistema obuke. Na kraju se daje ukupna ocjena postignuća Strategije obuke u periodu 2011-2015. godina.

4.1. Usklađenost i postignuća

Usklađenost sa ključnim principima u Strategiji obuke: U dosadašnjoj realizaciji Strategije obuke poštovani su definirani ključni principi. Principi obaveznosti, obuhvatnosti i jednake dostupnosti sadržani su u operativnim ciljevima OC3 i OC4. Principi standardizacije i kvaliteta ugrađeni su u operativni cilj OC5, a princip održivosti u operativni cilj OC6.

Kako je navedeno u općoj ocjeni postignuća (naslov 4.6.), svi ciljevi su u dobroj mjeri ostvareni. Najmanje postignuća bilježi se u okviru operativnog cilja OC6, koji se odnosi na financijsku održivost.

Neplanirani rezultati: Značajno je spomenuti da su postignuti i pozitivni neplanirani efekti, od kojih su polaznici obuke istakli važnost socijalnih kontakata koji su ostvareni tokom obuke. Nakon programa obuka, kroz kolegijalnu razmjenu mnogi službenici su lakše rješavali probleme. Aspekt umrežavanja je znatno podstaknuo međuopćinsku suradnju na području cijele BiH i doprinio da se prevaziđu administrativne i institucionalne granice.

4.2. Relevantnost i koristi za ciljne grupe

Unaprijeđeni kapaciteti ciljnih grupa: Polaznici obuke primjerima su ilustrirali na koji način su iskoristili znanja stečena na programima obuke. U većem broju primjera pozvali su se na korisne metode i znanja o primjeni novog Zakona o javnim nabavkama, o uspostavi registra općinske imovine i sl. Evaluacija efekata obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom, prema metodologiji povrata investicije (RoI)¹⁵, govori u prilog tome da je obuka povećala znanje učesnika za 70%, a 60% ispitivanih polaznika koristi naučene vještine i znanja „često“ ili „vrlo često“. Izračunato je da povrat investicije za navedenu obuku iznosi 299%, što znači da je za svaku konvertibilnu marku utrošenu na obuku ostvaren povrat od 1 KM, te povrat od gotovo 3 KM kao dodatna vrijednost. Kada je u pitanju obuka za vijećnike, iskustva su općenito dobra, ali je predloženo da se paket obuke unaprijedi kako bi se osigurala naprednija znanja i vještine za potpuno ispunjavanje uloge vijećnika.

Programi obuke odgovaraju na potrebe ciljnih grupa: Većina intervjuiranih osoba se slaže da su provedeni programi obuke bili u skladu sa prioritetnim temama identificiranim u toku godišnje analize

¹⁵ Podaci su kumulativni za oba entiteta u BiH.

potreba. Prema mišljenju kontakt osoba za obuku, neke teme ne bi trebalo prihvatiti kao prioritete (npr. obuku iz engleskog jezika). Također je naglašeno da godišnji plan obuke mora zadržati određenu fleksibilnost kako bi se mogla organizirati edukacija o temama koje se pojave u toku godine, odnosno plan se mora prilagođavati tekućim potrebama.

U odnosu na 30 prioriteta tema koje su specificirane u Strategiji obuke, realiziranom obukom bilo je pokriveno 18 tema, i to različitim vrstama obuke. Dobro su bile pokriveno sljedeće teme: Privreda i unapređenje poslovnog okruženja, Planiranje i implementacija politika lokalnog razvoja; Organizacija rada i menadžment; i Javne nabavke.

Važno je napomenuti da je održan veliki broj obuka o novim temama koje su identificirane u toku implementacije Strategije obuke. Za buduće programe obuke učesnici su izrazili interes da se postojeći programi ponove kako bi se obuhvatio veći broj učesnika, a da se nove programi razvijaju o temama vezanim za evropske integracije.

Prioritetne teme za obuku iz osnovnih nadležnosti JLS (planirane Strategijom obuke FBIH)		Tema obuhvaćena DA / NE	Realizirane obuke koje se odnose na prioritetnu temu
(1) Prostorno uređenje, geodetsko-katastarski i imovinsko-pravni poslovi	Prostorni informacijski sistem (GIS) i digitalni geodetski plan (DGP)		
	Katastar zemljišta, nekretnina i komunalnih uređaja		
	Upravljanje građevinskim zemljištem i javnim površinama		
	Izrada i provođenje prostornih i urbanističkih planova	DA	Prostorno planiranje
	Relevantni pravni okvir		
(2) Privreda i unapređenje poslovnog okruženja	Podrška JLS u pristupanju izvorima financiranja (kreditno-garantni fondovi, razvojni fondovi, subvencije, koncesije itd.) i razvoj partnerstva (javno-privatno partnerstvo, međuopćinska/regionalna suradnja itd.)	DA	Javno-privatno partnerstvo; Međuopćinska suradnja; Specijalistički pilot seminar o međuopćinskoj suradnji u BiH
	Relevantno administrativno okruženje (<i>one-stop-shop</i> , politika lokalnih taksi, politika i propisi iz oblasti urbanizma i građevinskog zemljišta, statistika, registracije i dozvole itd.)	DA	Privreda i poslovno okruženje
	Infrastruktura JLS u funkciji lokalnog razvoja (energetska, putna i komunalna infrastruktura, poslovne zone, biznis inkubatori itd.)	DA	Promocija investicijskih potencijala u JLS; Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte; Seminar o ulozi JLS-a u razvoju povoljnog poslovnog okruženja; Unapređenje poslovnog okruženja na lokalnom nivou/privlačenje stranih ulaganja
3) Planiranje i implementacija politika lokalnog razvoja	Upravljanje lokalnim razvojem, sa težištem na implementaciji strategije i planova	DA	Seminar o temi upravljanja lokalnim razvojem (Modul za praktičare; Modul za vođstvo); Trening trenera za obuku u oblasti upravljanja lokalnim razvojem; Implementacija, monitoring i evaluacija projekata
(4) Zaštita okoliša	Provedba i praćenje zaštite okoliša (relevantni pravni okvir, evidencije, analize, izvještavanje, dozvole)	DA	Uloga lokalne samouprave u zaštiti životne sredine
	Realizacija projekata zaštite okoliša, sa fokusom na promotivne i edukativne aktivnosti putem mjesnih zajednica		
	Energetska efikasnost	DA	Energetska efikasnost u JLS
(5) Komunalni poslovi	Komunalna infrastruktura i usluge (pravni okvir, upravljanje, održavanje, praćenje i	DA	Upravljanje sistemom vodosnabdijevanja i kanalizacije u JLS i komunalnim preduzećima

	financiranje) i javna komunalna preduzeća (uspostava, upravljanje, financiranje, delegiranje komunalnih usluga i reorganizacija JKP)		
	Inspeksijski nadzor nad komunalnim poslovima		
(6) Budžet i financije	Trezorsko poslovanje		
	Upravljanje imovinom JLS	DA	Specijalistički seminar za praktičare za upravljanje općinskom imovinom
	Priprema budžeta, budžetskih programa, izvršenje i izvještavanje	DA	Upravljanje porezima i prihodima u JLS
Prioritetne teme za obuku iz zajedničkog sadržaja (planirane Strategijom obuke FBiH)		Tema obuhvaćena DA / NE	Realizirani programi obuke koji se odnose na prioritetnu temu
(1) Informacijske tehnologije i e-općina	MS Office (osnovni i napredni moduli, korištenje <i>e-maila</i> i interneta)		
	Elektronsko praćenje predmeta	DA	Elektronska uprava
	Uspostava i održavanje općinskog portala		
(2) Upravljanje pružanjem usluga i kontrola kvaliteta	Analiza potreba, praćenje i evaluacija, standardi i indikatori kvaliteta		
	Rad sa strankama (građanima)		
(3) Evropske integracije	Uvod u fondove i programe EU (IPA i programi zajednice), administriranje i financijsko upravljanje projektima EU	DA	Upravljanje projektnim ciklusom u kontekstu prekograničnog programa IPA BiH-CG; Upravljanje projektnim ciklusom u kontekstu prekograničnog programa IPA BiH-CRO
(4) Organizacija rada i menadžment	Uvod u strateško planiranje i menadžment (uključujući izradu godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova)	DA	Standardizirana metodologija planiranja lokalnog razvoja (Modul za općinsko vođstvo, Modul za praktičare, Modul za trenere); Integracija <i>gender</i> komponente u planiranje lokalnog razvoja; Implementacija, monitoring i evaluacija projekata
	Liderske i menadžerske vještine, organizacija rada i rukovođenje zaposlenicima (npr. izrada organizacijskih politika i procedura, planiranje i delegiranje zadataka, timski rad, interna komunikacija, motivacija zaposlenih, upravljanje vremenom itd.)	DA	Obuka za rukovoditelje JLS (3 modula – Delegiranje i praćenje izvršenja u JLS, Vještine rukovođenja u JLS, Vještine i tehnike poslovne komunikacije); Odnosi sa javnošću u JLS; ULjR sa fokusom na organizacijske modalitete i funkciju obuke, Modul za praktičare; ULjR sa fokusom na organizacijske modalitete i funkciju obuke, Modul za vođstvo; ULjR i obuka u jedinicama lokalne samouprave
(5) Javne nabavke	Težište na planiranju, tenderskoj dokumentaciji i evaluaciji, ugovaranju i internim kontrolama	DA	Javne nabavke
(6) Dodatne teme	Uspostavljanje i ažuriranje sektorskih baza podataka (prikupljanje podataka koji bi omogućili informirano donošenje odluka u cilju boljeg upravljanja pružanjem usluga)	DA	Seminar o temi upravljanja lokalnim razvojem (Modul za praktičare; Modul za vođstvo)
	Propisi u oblasti lokalne uprave, organizacije uprave i radnih odnosa i donošenje akata	DA	Izrada normativno pravnih akata u JLS; Praktična primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama; Praktična primjena propisa iz oblasti kancelarijskog poslovanja; Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama; Praktična primjena Zakona o upravnom postupku; Primjena Zakona o zaštiti i spašavanju u vanrednim situacijama; Zakon o stvarnim pravima
	Relevantni propisi u oblasti rada vijeća i postupak donošenja akata	DA	Uvodni seminar za općinske/ gradske vijećnike; Upravljanje imovinom jedinica lokalne samouprave; Upravljanje prihodima jedinica lokalne samouprave
	Lokalna demokratija i učešće građana		

Obukom su bile obuhvaćene ciljne grupe državnih službenika, namještenika i izabраних званиčnika, u skladu sa Strategijom obuke. Pобољшанја bi trebalo napraviti u internim procedurama JLS za проsljeđivanje poziva za obuke, kako bi se osiguralo da poziv dođe do ciljnih grupa za određenu obuku.

Većina polaznika i kontakt osoba za obuku slaže se da određene vrste obuke, naročito uvodnu obuku na različite teme, treba organizirati zajednički za državne službenike, namještenike i izabrane званиčnike. U dosadašnjem radu SOG ima iskustva u organiziranju ovakve obuke i smatraju da je to bitno zbog komunikacije između različitih grupa na lokalnom nivou, te da se vijećnici ne gledaju kao poseban dio sistema lokalne samouprave (odvojen od općinske uprave). Imajući na umu važnost argumenata koji idu u prilog zajedničkim obukama, u ovom domenu neophodno je da ADS i SOG osiguraju adekvatnu komunikaciju i učinkovitu koordinaciju aktivnosti, te da se programi obuke prilagode raznorodnom sastavu polaznika.

Ukupni obuhvat sistema obuke je bio na zavidnom nivou. U periodu 2012-2014. godina ADS je organizirao 16 programa obuke (od čega je bilo 8 novih programa). Ukupan broj polaznika je 1.272 polaznika (oko 40% namještenika i 60% državnih službenika). U istom periodu SOG je održao 56 programa obuke na 3 teme. Bilo je ukupno 873 polaznika (od toga je više od 50% vijećnika). Programi obuke koje je direktno realizirao MTS također su na raspolaganju institucijama sistema, čime je uvećan potencijal za budući rad.

Posebno treba naglasiti da se veliki uspjeh sistema obuke ogleda u tome što su obukom obuhvaćeni namještenici, jer oni čine veliki broj uposlenih u JLS i nemaju drugi pristup stručnom usavršavanju.

4.3. Funkcionalnost sistema obuke

Institucionalna održivost – kapacitet i učinkovitost struktura i tijela sistema obuke: Sve strukture sistema obuke uspostavljene su u skladu sa ciljevima Strategije obuke: Koordinacijsko tijelo za obuku (KTO), Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika u okviru ADS-a, Jedinica za obuku izabраних званиčnika u okviru SOG FBiH, pet regionalnih lokaliteta za obuku i funkcija obuke u JLS (kontakt osobe za obuku u JLS).

Međutim, nivo institucionalizacije svih ovih struktura još se ne može ocijeniti kao dovoljno visok da bi strukture bile održive bez „vanjske“ inicijative i kohezionog djelovanja, a to u ovom momentu osigurava MTS projektni tim. Argumenti za ovakvu ocjenu odnose se na nekoliko činjenica. Prije svega, komunikacija i koordinacija svih uključenih aktera nisu dovoljno razrađene. Prepoznatljivost sistema obuke među polaznicima (ciljnim grupama) nije na zadovoljavajućem nivou. U toku fokus grupe i intervjua stekao se dojam da pojedinim predstavnicima JLS nije u potpunosti jasno da se obuke koje organiziraju ADS i SOG izvode u okviru jedinstvenog sistema obuke za JLS. Nadalje, prije formalnog imenovanja KTO-a, autoritet i obaveznost zaključaka KTO-a nisu se mogli nametnuti zbog neformalnog statusa ovog tijela. Unutar KTO-a proces formalnog godišnjeg izvještavanja u pisanoj formi nije uspostavljen. Na sastanku se usmeno prezentiraju rezultati, a ADS i SOG, u skladu sa internim procedurama, šalju izvještaje prema Vladi FBiH, odnosno prema Predsjedništvu SOG FBiH. Ulogu sekretarijata za sjednice KTO-a (pozivnice, distribucija materijala, pisanje zapisnika i sl.) do nedavno je

vršio isključivo MTS tim. Iako su Poslovnikom KTO-a bila definirana osnovna pravila za održavanje sjednica, ipak je nejasna podjela uloga između institucija u radu KTO-a.

Uz institucionalnu održivost vezano je i pitanje financijske održivosti, koje je obrađeno u nastavku teksta (naslov 4.5.).

Nivo zadovoljstva polaznika obuke: Većina učesnika izrazila je zadovoljstvo realiziranim programima obuke koji su se odnosili na prioritetne teme, tj. odgovorili su na stvarne potrebe za znanjima, vještinama i obukom tamo gdje su treneri bili iskusni i prezentirali niz primjera iz prakse. Većina učesnika koji su imali iskustvo sa analizom potreba za obukom (učestvovali su u identifikaciji tema kroz fokus grupe) smatra da su teme obuke bile u skladu sa prioritetima koje su oni predložili. Pitanje analize potreba za obukom u uskoj je vezi za financijskom održivošću sistema obuke, jer su sve intervjuirane osobe izjavile da će JLS biti spremne da učestvuju u financiranju sistema ukoliko im taj sistem osigurava korisna znanja i vještine.

U okviru evaluacije efekata obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom, prema metodologiji povrata investicije (RoI), dokumentirano je da su polaznici u prosjeku ovu obuku ocijenili sa 4,5 (na skali od 1 do 5) u vezi sa korisnošću, prikladnošću, pristupom trenera i metodologijom obuke.

Na osnovu navedenog možemo zaključiti da su polaznici bili veoma zadovoljni realiziranim programima obuke.

4.4. Osiguranje kvaliteta u okviru sistema obuke

Funkcija osiguranja kvaliteta u okviru sistema obuke: Osnova osiguranja kvaliteta napravljena je zahvaljujući nizu podzakonskih i internih akata koje su usvojili i primjenjuju ADS i SOG (akti navedeni u opisu Očekivanih rezultata 3.1. i 4.1.). U ovoj oblasti učinjen je značajan napredak, a dalja poboljšanja će ovisiti o kapacitetima svih struktura sistema obuke da podrže primjenu akata za osiguranje kvaliteta.

Opći kvalitet treninga koji su realizirani u okviru sistema obuke: U skladu sa navedenim činjenicama, većina polaznika ocjenjuje programe obuke kao veoma dobre i ističu važnost kvalitetno odabranih predavača za uspjeh obuke.

4.5. Financijski okvir i financijska učinkovitost sistema obuke

Financijski okvir za implementaciju Strategije obuke: U periodu 2010-2014. godina MTS je financirao najveći dio aktivnosti sistema obuke. Međutim, učešće Vlade FBiH (ADS-a) i SOG-a bilo je znatno manje od planiranog iznosa, a direktno financijsko učešće JLS uopće nije realizirano. Iako su JLS pokrivala putne troškove polaznika obuke, ipak se među polaznicima obuke i rukovoditeljima u JLS stekao dojam da je sistem obuke besplatan.

Kritični momenti vezani za financijsku učinkovitost implementacije Strategije obuke: Za razmatranje financijske učinkovitosti važno je napomenuti da postoje dvije povoljne okolnosti. Prvo, ukupni troškovi

izvođenja obuke znatno su smanjeni (i do 25% niži od projektiranih troškova na godišnjem nivou), tako da bi se budući rad sistema mogao organizirati s manjim fondovima. Drugo, Vlada FBiH usvojila je Odluku o osiguranju financijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS FBiH i time prihvatila prijedlog modela financijske održivosti obuke u JLS u FBiH.

I pored ovih povoljnih okolnosti, postoji nekoliko rizika za održivo financiranje sistema obuke u budućnosti. Prvi rizik odnosi se na činjenicu da novi model financiranja u dosadašnjem periodu nije testiran, a operativni cilj OC6 u Strategiji obuke definirao je da cjelokupni sistem zaživi i postane financijski održiv do 2015. godine. Dakle, postoji realan rizik da sve institucije sistema obuke ne prihvate obavezu sufinansiranja i time ugroze učinkovitost sistema. Dodatni rizik leži u činjenici da KTO, čiji rad trenutno nije potpuno uhodan, mora preuzeti i niz obaveza u vezi s koordinacijom aktivnosti u sistemu financiranja (poput izračunavanja iznosa sufinansiranja za pojedinačne institucije, odabir i broj tema, broj polaznika obuke po JLS itd.). Uzimajući u obzir da KTO nije formalno uspostavljeno, te da su njegovi kapaciteti relativno mali, teško je zamisliti da će KTO odgovorno preuzeti očekivane obaveze.

4.6. Opća ocjena postignuća

Sistem obuke odlično su ocijenili svi akteri – institucije sistema obuke, izvođači i polaznici. Prepoznata je stalna potreba za obukom predstavnika JLS, što stvara obavezu institucijama sistema obuke da u potpunosti preuzmu sistem i nastave edukaciju.

U okviru implementacije Strategije obuke u periodu 2011-2015. godina postignuti su značajni rezultati. Većina indikatora ostvarena je u cijelosti, naročito kada su u pitanju operativni ciljevi vezani za uspostavljanje struktura (OC1), uspostavljanje funkcije obuke u JLS (OC2), izvođenje obuke (OC3 i OC4) i uspostavljanje sistema kvaliteta (OC5). U okviru navedenih operativnih ciljeva manji broj indikatora nije u potpunosti ostvaren, te postoji prostor za dalja kvalitativna poboljšanja u narednom periodu.

Najmanje postignuće bilježi se u okviru operativnog cilja OC6, koji je vezan za financijsku održivost. Tu je veliki korak napravljen na planu izrade modela financijske održivosti; međutim, vremenski rok za razvijanje modela trebalo je da bude znatno kraći kako bi se početkom 2015. mogli dokumentirati efekti financijske održivosti.

Općenito se može zaključiti da su institucionalna i financijska održivost sistema još uvijek nedovoljno stabilne.

Fokus Strategije obuke za period 2011-2015. bio je na uspostavljanju sistema obuke. Sada, kada su uspostavljene osnovne strukture i procesi za sistem obuke u FBiH, tj. izgrađeni temelji sistema, fokus Strategije obuke za period 2016-2020. mora se prebaciti na jačanje postojećih struktura – institucionalnu i financijsku održivost. Međutim, pitanja održivosti zadiru u ključna pitanja nadležnosti, koordinacije i odlučivanja o resursima u sektoru lokalne samouprave u cjelini. Stoga narednu Strategiju obuke treba harmonizirati sa procesom reforme javne uprave i strateškim dokumentima FBiH i kantona koji utiču na rad JLS, a u skladu s nadležnostima za lokalnu samoupravu u FBiH i sa zahtjevima procesa evropskih

integracija. Provođenje obuke mora se promatrati u kontekstu reforme javne uprave, tj. kao kontinuiran i dugoročan proces kojim se stvaraju okvirni uvjeti za održiv sistem obuke.

5. Preporuke

Preporuke koje treba uzeti u obzir u narednoj Strategiji obuke grupirane su prema ključnim faktorima održivosti:

- Jačanje institucija sistema obuke (institucionalna održivost);
- Primjena modela financijske održivosti (financijska održivost);
- Osiguranje kvaliteta obuke.

Jačanje institucija sistema obuke

- Uzimajući u obzir dosadašnju ulogu projektnog osoblja MTS-a u iniciranju i nadgledanju aktivnosti, posredovanju u komunikaciji i koordinaciji, kao i značajan financijski doprinos, u narednom periodu sve uključene institucije sistema obuke moraju razraditi sisteme za potpuno preuzimanje svih obaveza i nadležnosti u sistemu obuke na način kako je definirano Strategijom obuke 2011-2015. Ovo je potrebno naglasiti pošto je primjetan nedostatak inicijative, komunikacije i koordinacije između institucija sistema obuke. U preostalom projektnom periodu MTS treba izvršiti potpuno prenošenje funkcija sistema obuke na institucije sistema. Posebnu pažnju treba posvetiti sljedećim aktivnostima:
 - Urediti pitanje koordinacije i komunikacije između institucija (Federalnog ministarstva pravde, ADS-a, SOG-a, KTO-a), u skladu sa matricom „Funkcije koordinacije i vođenja politike obuke – relevantne institucije“ iz Strategije obuke 2011-2015. Također, bilo bi dobro da KTO, s ciljem razmjene iskustava, održava povremenu komunikaciju sa Komisijom za obuku RS.
 - Uspostaviti sistem koordinacije između KTO-a i međunarodnih organizacija koje imaju interes da podrže sistem obuke (npr. definirati načine za redovnu razmjenu informacija, učestalost sastajanja i sl.).
 - Dodatno ojačati kapacitete institucija sistema obuke za samostalno vršenje funkcije operativnog upravljanja obukom u skladu sa matricom „Funkcije operativnog upravljanja obukom – relevantne institucije“ iz Strategije obuke 2011-2015.
- KTO je nedavno formalno uspostavljeno rješenjem Vlade FBiH. Time je ovo tijelo dobilo legitimitet i u narednom periodu treba institucionalizirati procedure unutar KTO-a za vršenje funkcija u okviru sistema obuke (potrebno je ažurirati Poslovnik o radu KTO-a i razraditi detaljne interne procedure za najvažnije funkcije koje će KTO preuzeti od MTS tima).
- U okviru KTO-a, pitanje izrade godišnjih planova za implementaciju Strategije obuke (ne samo programe obuke) i sumarnih godišnjih izvještaja o realizaciji Strategije obuke trebalo bi tretirati s posebnom pažnjom. Do sada nijedna struktura nije vodila računa o praćenju implementacije Strategije u cjelini (svih operativnih ciljeva), nego su se fokusirali na izvještaje o provedenim

programima obuke. To je previše uzak segment cjelokupnog sistema obuke i treba ga proširiti u godišnjim izvještajima. Format godišnjih planova i izvještaja treba da prati format Plana praćenja i vrednovanja Strategije obuke, kako bi planovi i izvještaji bili korisni i za periodične evaluacije.

- Preporučuje se da JLS pravilnikom o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji definiraju obaveze kontakt osoba za obuku, i to na način da jedan službenik koordinira i nadzire izvođenje obuka za sve ciljne grupe (obuke koje pružaju ADS i SOG). Nadalje, preporučuje se da JLS definiraju procedure za rad kontakt osoba za obuku (npr. uvedu formulare i definiraju korake za provođenje analize potreba unutar administracije, uspostave baze podataka o polaznicima obuka, definiraju internu komunikaciju za prosljeđivanje poziva za obuku prema ciljnim grupama, itd.), kako bi se standardizirale i institucionalizirale aktivnosti koje trenutačno ovise o ličnoj odgovornosti i volji koordinatora.
- Razmjena iskustava i znanja između kontakt osoba za obuku iz svih JLS sigurno bi bila korisna za efikasnije funkcioniranje sistema, za promociju obuke i pristupačnost obuke za sve ciljne grupe. Razmjena bi se mogla organizirati putem redovnih sastanaka ovih osoba sa predstavnicima ADS-a i SOG-a, ali i putem elektronskih platformi, foruma i slično. Zbog potrebe da se paralelno komunicira sa svim uključenim institucijama, KTO bi bio u najpogodnijoj poziciji da administrira ovu razmjenu.
- Potrebno je razviti sisteme za interni prenos znanja unutar JLS, pošto ne mogu svi uposleni pohađati obuku. U dosadašnjem periodu samo manji broj kontakt osoba inicirao je prikupljanje materijala od polaznika, koje bi onda kopirali ili na drugi način učinili dostupnim drugim službenicima/namještenicima. Cilj je da se unutar JLS uvedu jednostavne i primjenjive procedure za prenošenje znanja nakon obuke, poput uspostavljanja biblioteke (elektronske baze podataka) unutar uprave, sa dokumentacijom svih programa obuke koja bi bila dostupna svim uposlenicima ili za organiziranje interne edukacije.

Primjena modela financijske održivosti

- U dosadašnjem periodu većina učesnika percipirala je obuke kao besplatnu mogućnost za učenje, a slično razmišljaju i rukovoditelji. Zbog te pogrešne percepcije treba dodatno promovirati cjelokupni sistem obuke, a posebno raditi na podizanju svijesti rukovoditelja (načelnika) i vijećnika o potrebi da se sistem djelomično financira i iz budžeta JLS.
- Potencijalni polaznici obuke i rukovoditelji moraju uvidjeti koristi od sistema kako bi bili spremni na financijsko učešće. Stoga je potrebno u analizu potreba uključiti što širi krug aktera i osigurati dovoljno informacija o tome kako se prioritiziraju teme za obuku na godišnjem nivou.
- Uvođenje novog modela financiranja zahtijeva niz administrativnih i institucionalnih promjena. KTO, odnosno ADS i SOG, morat će voditi mnogo detaljniju i obimniju analitiku za sve uplate i isplate i redovno izvještavati brojne institucije koje učestvuju u financiranju sistema (80 JLS, domaće institucije i strani donatori). Također je potrebno precizno definirati ulogu KTO-a u upravljanju financijama, odnosno upravljanje financijskim modelom (korištenje Excel tabele – određivanje iznosa za sufinanciranje za sve općine, pravila o tome koji broj državnih službenika/namještenika i vijećnika po JLS može pohađati obuku, praćenje uplata itd.). Proces definiranja novih obaveza i odgovornosti mora pratiti i alociranje odgovarajućih resursa za provođenje novih poslova u svim

institucijama – prvenstveno nova kadrovska rješenja, koja mogu dovesti i do povećanja budžeta za financiranje institucija.

- Pored očekivanog financijskog učešća institucija sistema obuke, potrebno je da KTO uspostavi kontakte sa svim potencijalnim donatorima i istraži mogućnosti za osiguranje donatorskih sredstava za pojedine programe obuke, naročito za razvijanje novih programa obuke.

Osiguranje kvaliteta obuke

Da bi polaznici obuka i rukovoditelji u JLS podržali financiranje i druge segmente sistema obuke, moraju prepoznati vrijednost obuke. Dakle, kvalitet obuke mora u kontinuitetu biti na najvišem nivou po odabiru tema, po kvalitetu materijala koje polaznici dobiju i po kvalitetu predavača. U tom smislu kvalitet obuke je u funkciji održivosti sistema i ovdje se navodi niz preporuka za osiguranje kvaliteta budućih formi obuke.

- ADS i SOG FBiH treba da kontinuirano proširuju postojeće programe obuke za sve ciljne grupe novim aktuelnim temama i da održavaju visok kvalitet izvođenja obuka.
- Polaznici su istakli da je kvalitet predavača ključni element ukupnog kvaliteta obuke, u odnosu na materijale ili organizacijska pitanja (sala, osvježenje i sl.), i to treba uzeti u obzir prilikom organiziranja svih vrsta obuke. ADS i SOG treba da kontinuirano unapređuju proces odabira predavača i osiguraju dosljednu i transparentnu primjenu usvojenih akata.
- Strukture koje rukovode sistemom obuke trebalo bi da ozbiljnije analiziraju podatke iz analize potreba i podatke prikupljene u toku monitoringa obuke. Na temelju urađenih analiza treba dizajnirati nove ili prilagoditi postojeće programe obuke tako da odgovaraju stvarnim potrebama ciljnih grupa.
- Pored praćenja kvaliteta obuke i zadovoljstva polaznika, potrebno je razraditi sisteme za praćenje efekata pojedinih programa obuke na učinkovitost uprave i efikasnost usluga koje pružaju JLS. Ova preporuka zasniva se na činjenici da je sistem obuke dio cjelokupnog sistema lokalne samouprave i da treba biti u funkciji lokalnog razvoja. U tom smislu, najvažniji indikator uspješne obuke treba biti zadovoljstvo građana i drugih korisnika usluga koje pružaju JLS.
- Grupe polaznika treba ujednačiti u smislu interesa za temu obuke, nivoa prethodnog iskustva i znanja. Za određene teme za koje vlada veliki interes trebalo bi razviti uvodnu obuku (za nove uposlenike i novoizabrane vijećnike) i naprednu obuku (za iskusno osoblje i iskusne vijećnike).
- Veliki broj tema kojima se bavi uprava istovremeno su od interesa za državne službenike, namještenike i vijećnike. Preporučuje se povremena organizacija zajedničke obuke (npr. uvodne obuke) – uz intenzivnu koordinaciju između ADS-a i SOG-a – uzimajući u obzir različite potrebe ovih grupa i različite pristupe obuci (vijećnici ne moraju poznavati isti nivo detalja kao službenici).
- Obaveze i stimulanse za pohađanje obuka treba pravno regulirati. Na primjer, JLS treba da uvedu obavezu pohađanja uvodnih obuka za nove uposlenike i izabrane zvaničnike, uključujući uvođenje sankcija za nepoštivanje ove obaveze. Certifikacija polaznika obuke je određeni stimulan, pa se preporučuje uvođenje obavezne certifikacije svih polaznika obuke i vrednovanje certifikata prilikom ocjenjivanja uposlenih, zapošljavanja i drugih procesa ULJR.

- Pored treninga, treba razmotriti uvođenje mentorstva (npr. angažiranje konsultanata koji su izveli trening radi dodatnog savjetovanja na radnom mjestu, podrška na daljinu itd.) kao poseban oblik stručnog vođenja nakon treninga ili između treninga. Iako produženi angažman konsultanata zahtijeva veća budžetska izdvajanja, polaznici su izrazili interes za takav pristup jer se u praksi pokazao veoma učinkovit i ima poseban značaj za rješavanje konkretnih problema u JLS.
- U skladu sa analizom potreba, ADS i SOG će morati razvijati nove forme obuke. Zbog ograničenih kapaciteta, obogaćivanje ponude može biti slaba tačka u budućem razvijanju sistema. Stoga bi donatorska pomoć za razvijanje novih programa (tehnička podrška) bila najpotrebnija. Uloga KTO-a u koordiniranju donatorske podrške bit će veoma važna i ovaj aspekt je naglašen u preporukama za institucionalnu i finansijsku održivost.
- Regionalni lokaliteti općenito su ocijenjeni kao dobar koncept. U narednom strateškom periodu trebalo bi planirati adekvatne resurse za obnovu opreme i poboljšanje uvjeta za rad u RLO. Također treba razmotriti opcije za uvođenje alternativnih lokaliteta za obuku, ali uz propisane standarde za izvođenje edukacije (veličina i udobnost prostorije, pristup zgradi/sali, signalizacija koja učesnike upućuje na tačnu lokaciju, geografska blizina, pristup sanitarijama, mogućnost posluženja itd.).

Aneksi:

Aneks 1: Lista pregledanih dokumenata

- Strategija obuke za uposlene u jedinicama lokalne samouprave u FBiH 2011-2015. godine;
- Zapisnici sa sastanaka Koordinacijskog tijela za obuku FBiH od 04.05.2012, 03.09.2012, 13.11.2012, 24.01.2013, 07.02.2014, 08.07.2014. (zajednički sastanak sa Komisijom za obuku RS), 29.01.2015;
- Godišnji programi obuke;
- Godišnji izvještaji ADS-a i SOG FBiH o provedenim obukama;
- Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH;
- Uredba o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH;
- Vodič za trenere Agencije za državnu službu FBiH za pripremu i realizaciju svih oblika stručnog usavršavanja;
- Smjernice za pripremu pisanih materijala;
- Smjernice za izradu PPT prezentacija;
- Standardi obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabраних званиčnika u jedinici lokalne samouprave;
- Vodič za monitoring obuke;
- Smjernice za pripremu i izvođenje programa obuke za izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH;
- Odluka o osiguranju financijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave FBiH;
- Izvještaj radne grupe i prijedlog modela financijske održivosti obuke u jedinicama lokalne samouprave u FBiH, januar/siječanj 2014;
- Sistem za evaluaciju prema metodologiji povrata investicije (RoI) – Oględna primjena kod obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom (PCM), Svend Erik Sorensen, januar 2014.

Aneks 2: Lista intervjuiranih osoba

Termin	Sugovornici
10.02.2015.god. 13:30 – 15:00	g. Mirsad BAŠIĆ, ADS FBiH, Član radne grupe za finansijsku održivost
10.02.2015.god. 15:00 – 15:30	g. Ferid KULOVAC, ADS FBiH, Pomoćnik direktora, Član KTO-a; gđa Samra LJUCA, šefica Odsjeka za obuku i usavršavanje, Članica KTO-a i glavna kontakt osoba za projekat ispred ADS-a
11.02.2015.god. 09:00 – 10:30	g. Enver IŠERIĆ, direktor Zavoda za javnu upravu, Federalno ministarstvo pravde, predsjedavajući KTO FBiH
11.02.2015.god. 11:00 – 12:30	g. Edin DEMIROVIĆ, suradnik za lokalnu upravu; gđa Šejla HASIĆ, projekt menadžerica, SOG FBiH
11.02.2015.god. 14:00 – 16:00	gđa Vesna Efendić, g. Kerim Žujo, gđa Mersiha Ćurčić, projektni tim MTS-a
13.02.2015.god. 13:00 – 13:45	Telefonski intervju: g. Dragomir Lučić, tajnik Općine Kiseljak, član KTO
16.02.2015.god. 11:00 – 11:40	Telefonski intervju: g. Željko Josić, bivši načelnik Općine Šamac-Domaljevac i član KTO do 31.12.2014.
18.02.2015.god. 15:00 – 16:00	g. Muhamed Mujakić, trener u bazi trenera ADS-a
19.02.2015.god. 08:30 – 09:30	g. Željko Rička, trener u bazi trenera ADS-a i SOG FBiH
19.-20.02. 2015.god.	Telefonski intervjui sa 10 polaznika obuke: <ul style="list-style-type: none"> - Omer Kurtović, stručni suradnik za građanska stanja, Grad Bihać - Ejub Miljević, pomoćnik načelnika za zajedničke i stručne poslove, Općina Konjic - Faruk Mećavica, stručni suradnik za plansko-analitičke poslove i poslove lokalnog ekonomskog razvoja, Općina Jajce - Ivan Miličević, koordinator razvojnih projekata, Općina Posušje - Emira Dajić, stručna savjetnica za javne nabavke, Grad Zenica - Leon Pavlović, sekretar OV, Općina Vareš - Mirza Smajić, stručni savjetnik OV, Općina Kakanj - Nermin Kljajić, sekretar OV, Općina Cazin - Mato Mikić, stručni suradnik za pripremu projektne dokumentacije i vođenje projekata, Općina Orašje - Izeta Bajrić, sekretar OV, Općina Lukavac

Aneks 3: Spisak učesnika fokus grupe

Mario Rozić, Općina Čitluk

Behija Obarčanin, Općina Goražde

Edin Ibrišević, Općina Gračanica

Meliha Krekić, Općina Kladanj

Zlatica Kuliš, Općina Kreševo

Jasmin Devedžić, Općina Maglaj

Sonja Zubac, Grad Mostar

Miroslav Landeka, Grad Mostar

Jasmin Skopljak, Općina Novi Travnik

Jasmin Hodžić, Općina Novi Travnik

Hazima Pecirep, Općina Novi grad Sarajevo

Mila Eminović, Grad Sarajevo

Gordan Zec, Općina Travnik

Nađa Milišić, Općina Trnovo

Maja H. Jašaragić Suljanović, Grad Tuzla

Bernard Mandić, Općina Vitez

Aneks 4: Plan praćenja i vrednovanja Strategije obuke sa procjenom postignuća

Očekivani rezultat	Indikator	Rok	Nositelj	Postignuća
OC1 Koordinacijsko tijelo za obuku (KTO) uspostavljeno i funkcionalno	▪ Odluka o imenovanju Koordinacijskog tijela za obuku	U toku 2010.	Vlada FBiH	Odluku o imenovanju Koordinacijskog tijela (KTO) donijela je Vlada FBiH, 18.03.2015.god.
	▪ Poslovnik o radu Koordinacijskog tijela za obuku	U toku 2010.	Koordinacijsko tijelo	Nacrt Poslovnika predstavljen je na sastanku KTO-a 4.5.2012.god. Poslovnik je usaglašen, a članovi KTO-a najavljuju da će ga uskoro mijenjati.
	▪ Godišnji programi rada Koordinacijskog tijela za obuku (za 2011. i svaku narednu godinu)	Prvi kvartal 2011. ¹⁶	Koordinacijsko tijelo	Program rada KTO-a nije redovno pripreman. Uglavnom je taj proces inicirao MTS. ADS i SOG su pravili programe obuke na osnovu informacija o prioritetnim oblastima obuke iz JLS. KTO redovno odobrava programe obuke.
	▪ Redovni sastanci Koordinacijskog tijela za obuku (minimalno svaka 3 mjeseca)	Prema planu	Koordinacijsko tijelo	Poslovníkom KTO-a definirano je održavanje samo jednog sastanka godišnje. Sastanci su održani: 4.5.2012, 3.9.2012, 13.11.2012, 24.1.2013, 7.2.2014, 8.7.2014. (zajednički sastanak sa Komisijom za obuku RS) i 29.1.2015.godine. Posljednji sastanak KTO-a inicirao je predsjedavajući KTO-s i sastanak je organiziran uz administrativnu podršku ADS-a. U ranijem periodu jedino MTS je imao inicijativu za održavanje sastanaka. Postoji prijedlog da se u novom Poslovníku definira veća učestalost sastanaka (kvartalno) kako bi se na adekvatan način mogle pratiti aktivnosti i predlagati mjere.

¹⁶ U narednim godinama do kraja septembra/rujna tekuće godine za narednu godinu.

	<ul style="list-style-type: none"> Ocjena godišnjeg izvještaja o implementaciji Strategije obuke i preporuke za poboljšanje (za 2011. i svaku narednu godinu) 	Prvi kvartal	Vlada FBiH	Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije obuke nisu rađeni. ADS i SOG su pravili redovne godišnje izvještaje o održanim obukama za svoje interne potrebe (ADS za Vladu FBiH; SOG za Predsjedništvo SOG-a) i za pravdanje sredstava UNDP-u. Međutim, ti izvještaji pokrivaju samo jedan segment Strategije obuke.
OC1 Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika uspostavljena i funkcionalna	<ul style="list-style-type: none"> Odluka o uspostavljanju Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika kao organizacijske jedinice Federalnog ministarstva pravde/ADS FBiH 	Do kraja 2010.	Federalno ministarstvo pravde/ADS	Na sastanku KTO-a 4.5.2012.god. odlučeno je da se Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika institucionalno pozicionira u okviru ADS-a. ADS je napravio potrebne izmjene Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji, kojima je prilagodio opise poslova osoblja (dva referata) u okviru Odsjeka za obuku.
	<ul style="list-style-type: none"> Osiguran prostor i oprema, osoblje uposljeno i obučeno 	Kraj 2010./početak 2011.	Federalno ministarstvo pravde/ADS	Postoje svi potrebni kapaciteti u okviru ADS-a.
	<ul style="list-style-type: none"> Godišnji program rada Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika (za 2011. i svaku narednu godinu) 	Prvi kvartal 2011. ¹⁷	Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika	Redovno se priprema godišnji program rada Odsjeka za obuku u ADS-u.
	<ul style="list-style-type: none"> Procedure rada Jedinice za obuku državnih službenika i namještenika i mehanizmi koordinacije na nivou sistema obuke 	Početak 2011.	Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika	U okviru ADS-a sve procedure su uspostavljene i operativne.
	<ul style="list-style-type: none"> Mehanizmi razmjene informacija (npr. <i>web</i> stranica, registar izvođača 	Kraj 2011.	Jedinica za obuku državnih	U 2014. god. Odsjek za obuku učinio je značajan napor kako bi <i>web</i> portal za obuku organa uprave u FBiH profunkcionirao. Trenutno postoji <i>web</i>

¹⁷ U narednim godinama do kraja septembra tekuće godine za sljedeću godinu.

	obuke, baza podataka o planiranim i provedenim obukama, elektronska biblioteka, forum itd.)		službenika i namještenika		stranica sistema obuke koja se redovno ažurira i sadrži: listu trenera ADS-a, koja se radi na osnovu Uredbe Vlade FBiH; bazu podataka o planiranim i provedenim programima obuke i elektronsku biblioteku. Početkom 2015. funkcija <i>on-line</i> prijavljivanja postala je operativna.
OC1 Jedinica za obuku izabranih zvaničnika uspostavljena i funkcionalna	▪ Odluka o uspostavljanju Jedinice za obuku izabranih zvaničnika u okviru SOG	Do kraja 2010.	SOG – Predsjedništvo i Stručna služba		Jedinica za obuku izabranih zvaničnika uspostavljena je unutar SOG FBiH na osnovu Odluke o imenovanju osobe pri jedinici za obuku izabranih zvaničnika, od 17.01.2011.
	▪ Osiguran prostor i oprema, osoblje uposleno/preraspodijeljeno i obučeno	Početak 2011.	SOG – Predsjedništvo i Stručna služba		Postoje svi potrebni kapaciteti u okviru SOG-a.
	▪ Godišnji program rada Jedinice za obuku izabranih zvaničnika (za 2011. i svaku narednu godinu)	Prvi kvartal 2011 ¹⁸	Jedinica za obuku izabranih zvaničnika + Koordinacijsko tijelo		Redovno se pripremaju godišnji programi rada Jedinice za obuku u u okviru SOG-a.
	▪ Procedure rada Jedinice za obuku izabranih zvaničnika	Početak 2011.	Jedinica za obuku izabranih zvaničnika		Sve interne procedure su uspostavljene i operativne.
OC 1 Regionalni lokaliteti za obuku	▪ Analiza i prijedlog za uspostavu 4 regionalna lokaliteta/klastera za	Do kraja 2010.	SOG + MTS ¹⁹ , JLS		SOG je uputio poziv svim JLS da izraze interes za uspostavljanje regionalnog lokaliteta za obuku. Prijavilo se oko 15 JLS, a odabrano je 5 lokaliteta.

¹⁸ U narednim godinama do kraja septembra/rujna tekuće godine za sljedeću godinu.

¹⁹ MTS (*Municipal Training System*) – UNDP Projekt "Sistem obuke za JLS"

opremljeni funkcionalni	i	izvođenje obuke u okviru odgovarajućih JLS			Regionalni lokaliteti za obuku uspostavljeni su na osnovu odluke Predsjedništva Saveza općina i gradova FBiH u JLS: Tuzla, Vitez, Ilidža, Tomislavgrad i Bosanski Petrovac. Odabir općina izvršen je na osnovu izražene spremnosti JLS da budu domaćini regionalnih lokaliteta za obuku kao i ispunjavanja preduvjeta u pogledu karakteristika ponuđenih prostora.	
		<ul style="list-style-type: none"> Potpisani sporazumi sa 4 JLS za korištenje njihovih prostorija za regionalno izvođenje obuke 	Do kraja 2010.		SOG + MTS, JLS	Potpisani su sporazumi između SOG-a i načelnika svih 5 JLS za korištenje regionalnih lokaliteta. U Vitezu se pojavio problem s korištenjem sale, jer je memorandum potpisao prethodni načelnik. Međutim, problem je razriješen.
		<ul style="list-style-type: none"> Adaptacija i opremanje regionalnih lokaliteta za izvođenje obuke 	Do kraja 2010.		MTS + SOG, JLS	Svi regionalni lokaliteti su adaptirani i opremljeni u okviru projekta MTS. Pojedine sale su premale i nepristupačne za adekvatno održavanje obuke, ali se ti problemi nekako prevaziđu.
		<ul style="list-style-type: none"> Definirani modaliteti koordinacije i korištenja regionalnih lokaliteta za obuku 	2011.		SOG, JLS	Modaliteti koordinacije i korištenja regionalnih lokaliteta definirani su sporazumima između SOG-a i načelnika JLS.
OC2	i	Analiza postojeće prakse i prijedlog organizacijskih modaliteta (za male, srednje i velike JLS) za uspostavljanje funkcije obuke u sistemu ULjR	Do kraja 2010.	MTS	<p>Na sastanku KTO-a 4.5.2012. dogovoreno je da ADS uputi dopis svim JLS u kojem se traži imenovanje kontakt osoba odgovornih za obuku. Članovi KTO-a su izglasali Smjernice za ULjR, koje su preporučene JLS za uspostavljanje funkcije ULjR.</p> <p>U većini JLS imenovane su kontakt osobe za obuku; međutim, nije uspostavljena funkcija ULjR zato što većina JLS nema dovoljno kapaciteta (mala administracija, relativno niski budžeti).</p>	
Razrađeni modaliteti uspostavljanja i organiziranja funkcije obuke u sistemu upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave						

Razvijeni kapaciteti za upravljanje obukom u JLS	<ul style="list-style-type: none"> Procedure upravljanja obukom u JLS (npr. analiza potreba, plan obuke, koordinacija sa Jedinicom za obuku državnih službenika i namještenika i Jedinicom za obuku izabranih zvaničnika itd.) 	Početak 2011.	MTS, Jedinice za obuku, JLS, SOG	Prema procjeni ADS-a i izjavama predstavnika JLS (fokus grupa, telefonski intervjui), većina JLS nema razvijene interne procedure upravljanja obukom. SOG ne vodi evidenciju o ovome, uglavnom zato što SOG obuku organizuje preko kontakt osoba SOG-a u JLS, a ne preko kontakt osoba za obuku.
	<ul style="list-style-type: none"> Predloženi organizacijski modaliteti za uspostavljanje funkcije obuke u sistemu ULjR provedeni u pilot JLS 	Kraj 2011.	Jedinice za obuku, JLS	Nakon obuke iz juna/lipnja 2012. ponuđena je tehnička podrška za pilotiranje funkcije obuke u sistemu ULjR sljedećim općinama: Cazin, Ljubuški i Velika Kladaša. Preporučeni su modeli za ULjR; međutim, proces je usporen u drugoj polovini 2012. godine zbog lokalnih izbora.
	<ul style="list-style-type: none"> Promocija ULjR i funkcije obuke za kontinuiran razvoj kapaciteta JLS 	Kontinuiran o	Jedinice za obuku, Koordinacijsko tijelo, SOG	Smjernice za ULjR distribuirane su svim JLS. Kao posebna aktivnost rađena je podrška u implementaciji smjernica sljedećim općinama: Bugojno, Novi Travnik, Maglaj, Doboj Jug, Tuzla i Mostar.
	<ul style="list-style-type: none"> Obuka za JLS u oblasti ULjR sa težištem na funkciju obuke 	2010-2011.	MTS, Jedinice za obuku	Ove obuke je radio MTS direktno, i to 2010. (u prvoj fazi) i 2012.(u drugoj fazi). Obuka je bila iz dva modula, i to za načelnike i za uposlenike.
	<ul style="list-style-type: none"> Analiza i preporuke za unapređenje zakonskog okvira u pogledu ULjR i obuke za JLS 	2011.	Koordinacijsko tijelo, JLS	Preporuke za ULjR u JLS date su u Smjernicama za ULjR.
	<ul style="list-style-type: none"> Izmjene zakonskog okvira u skladu s preporukama 	2011.	Koordinacijsko tijelo, JLS	Nije bilo izmjena zakonskog okvira kojim bi se ojačala funkcija ULjR u JLS u FBiH.
OC3 + OC4 Razrađeni godišnji planovi i pripremljeni i realizirani prioritetni programi	<ul style="list-style-type: none"> Pripremljeno uputstvo (metodologija) za planiranje i izvođenje obuke i angažiranje internih i eksternih izvođača 	Kraj 2010.	MTS, Jedinice za obuku, Koordinacijsko tijelo	ADS i SOG usvojili su (i inicirali usvajanje) niz akata za izvođenje obuke i angažman trenera: <ul style="list-style-type: none"> - Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH; - Uredba o kriterijima za sticanje statusa

<p>obuke za državne službenike, namještenike i izabrane zvaničnike</p>	<p>trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vodič za trenere Agencije za državnu službu FBiH za pripremu i realizaciju svih oblika stručnog usavršavanja; - Standardi obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u jedinici lokalne samouprave; - Smjernice za pripremu pisanih materijala; - Smjernice za izradu PPT prezentacija; - Vodič za monitoring obuke; - Smjernice za pripremu i izvođenje programa obuke za izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvrđeni interni kapaciteti za obuku (pri federalnim i kantonalnim ministarstvima, JLS) i razrađeni mehanizmi za njihovo korištenje 	<p>2011. Relevantne institucije, Koordinacijsko tijelo, Jedinice za obuku</p> <p>Utvrđeni su kapaciteti ADS-a i SOG-a. Opremljeni su regionalni lokaliteti za obuku.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificirani i prikupljeni postojeći kvalitetni programi obuke i materijali za JLS 	<p>2011. Jedinice za obuku, relevantne institucije, projekti</p> <p>Realizirano</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pripremljena i realizirana 2-3 prioritetna programa obuke 	<p>2010. MTS</p> <p>Realizirano</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pripremljen trogodišnji integralni plan obuke (detaljan plan za narednu godinu i okvirna dvogodišnja projekcija) za 	<p>Početak 2011. Jedinice za obuku</p> <p>Planovi obuke redovno se prave na godišnjem nivou i obuhvataju obuke koje rade ADS i SOG.</p>

<p>JLS (za 2011. i naredne dvije godine)</p>	
<p>▪ Za državne službenike i namještenike prema planu pripravljena i provedena najmanje 4 prioriteta programa obuke u 2011. godini, najmanje 5 prioriteta programa obuke u 2012. i najmanje 5 prioriteta programa obuke u 2013.</p>	<p>Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika</p> <p>U periodu august/kolovoz 2012-decembar/prosinac 2014, Odsjek za obuku ADS-a održao je sljedeće programe obuke:</p> <p>August/kolovoz-decembar/prosinac 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jednodnevna obuka „Kancelarijsko poslovanje“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 114 polaznika (84 namještenika, 30 državnih službenika). - Jednodnevna obuka „Upravni postupak“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 118 polaznika (8 namještenika, 110 državnih službenika). - Jednodnevna obuka „Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 148 polaznika (77 namještenika, 71 državni službenik). - Šestodnevna obuka „Upravljanje projektnim ciklusom“ izvedena za 1 grupu u Sarajevu. Ukupno je bilo 19 polaznika (1 namještenik, 18 državnih službenika). <p>Januar /siječanj-mart/ožujak 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jednodnevna obuka „Kancelarijsko poslovanje“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 95 polaznika (72 namještenika, 23 državna službenika). - Jednodnevna obuka „Praktična primjena Zakona o slobodi pristupa informacijama“ (nova obuka) izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 74 polaznika (17 namještenika,

	<p>57 državnih službenika).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Šestodnevna obuka „Priprema tehničke dokumentacije za infrastrukturne projekte“ izvedena za 1 grupu u Vitezu. Ukupno je bilo 29 polaznika (7 namještenika, 22 državna službenika). <p>April/travanj-jun/lipanj 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jednodnevna obuka „Upravni postupak“ izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 121 polaznik (38 namještenika, 83 državna službenika). - Jednodnevna obuka „Razvijanje vještina poslovne komunikacije“ (novi program) izvedena za 5 grupa, na 5 RLO. Ukupno je bilo 89 polaznika (45 namještenika, 44 državna službenika). <p>Juli/srpanj-septembar/rujan 2013: Izrađen je jedan novi, napredni dvodnevni program obuke o temi „Javno-privatno partnerstvo“ i održan za 5 grupa, na 5 regionalnih lokaliteta. Ukupno je bilo 78 polaznika (nije raspodijeljen broj namještenika i državnih službenika).</p> <p>Oktobar/Listopad-decembar/prosinac 2013: Izrađen je jedan novi, napredni dvodnevni program obuke na temu „Praktična primjena Zakona o javnim nabavkama“ i održan za 5 grupa, na 5 regionalnih lokaliteta. Ukupno je bilo 100 polaznika (nije raspodijeljen broj namještenika i državnih službenika).</p> <p>Januar/siječanj-april/travanj 2014: Jedan</p>
--	---

napredni dvodnevni program obuke „Praktična primjena Zakona o matičnim knjigama“, izveden sa 5 grupa/5 regionalnih lokaliteta. Obuhvaćeno 125 polaznika (63 namještenika, 62 državna službenika).

April/travanj-jun/lipanj 2014: Jedna jednodnevna obuka „Uloga lokalne samouprave u zaštiti životne sredine“, izvedena sa 5 grupa/5 regionalnih lokaliteta. Obuhvaćeno 70 polaznika (11 namještenika, 59 državnih službenika).

Juli/srpanj-septembar/rujan 2014:

- Jedna jednodnevna obuka „Upravljanje vanrednim kriznim situacijama“, izvedena sa 5 grupa/5 regionalnih lokaliteta. Obuhvaćeno 74 polaznika (28 namještenika, 46 državnih službenika), što je oko 60% očekivanog broja polaznika.
- Jednodnevna obuka „Praktična primjena Zakona o zaštiti ličnih podataka“ (nova obuka), izvedena sa 5 grupa/5 regionalnih lokaliteta. Obuhvaćeno 90 polaznika (38 namještenika, 52 državna službenika), što je oko 73% očekivanog broja polaznika.

Oktoibar/listopad-decembar/prosinac 2014: Dvodnevna obuka „Metodologija izrade propisa“ (nova obuka), izvedena sa 5 grupa/ 5 regionalnih lokaliteta. Obuhvaćeno 76 polaznika (5 namještenika, 71 državni službenik), što je oko 65% očekivanog broja polaznika.

Obuka na temu „Upravljanje općinskom imovinom“ bila je planirana u ovom periodu, ali

	<p>nije održana jer u budžetu ADS-a nije bilo sredstava za ovu aktivnost.</p> <p>Sumarni rezultati: Ukupno je održano 16 programa obuke; od toga je bilo 8 novih tema, tako da ADS raspolaže sa 14 programa (tema) obuke. Ukupno je bilo 1.272 polaznika (oko 40% namještenika i 60% državnih službenika). Dodatno, 663 državna službenika iz JLS pohađala su i druge obuke namijenjene državnim službenicima, u organizaciji ADS FBiH, u periodu januar/siječanj 2012-mart/ožujak 2015. godine.</p> <p>U 2014. godini Odjel za obuku i usavršavanje učinio je značajan napor kako bi <i>web</i> portal za obuku organa uprave u Federaciji profunkcionirao. Početkom 2015. funkcija <i>on-line</i> prijavljivanja postala je operativna Razvijeni su elektronski kursevi, ali potrebno je prilagoditi <i>web</i> portale i infrastrukturu ADS-a/SOG-a kako bi se omogućila instalacija platformi za e-učenje. Postavljanja 5 e-kurseva na <i>web</i> stranice ADS-a, odnosno SOG-a planira se uraditi u prvom kvartalu 2015.godine. Teme e-kurseva su: Poslovna komunikacija; Lokalna uprava od A do Ž; Kancelarijsko poslovanje; Upravni postupak; MiPRO metodologija.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Za izabrane zvaničnike razvijena i testirana najmanje 3 prioriteta programa obuke u 2011. godini, te realizirana najmanje 4 prioriteta 	<p>Prema planu Jedinica za obuku izabranih zvaničnika</p> <p>U decembru/prosincu 2012.godine SOG je pilotirao uvodni seminar za općinske/gradske vijećnike „Šta vijećnici treba da znaju o lokalnoj samoupravi“ u 6 općina: Visoko, Jajce, Olovo, Vitez, Vareš i Bugojno. Obuku je pohađalo ukupno 85 vijećnika iz svih općina.</p>

<p>programa obuke u 2012. i najmanje 4 prioriteta programa obuke u 2013.</p>	<p>U toku 2013.godine SOG je organizirao 1 obuku (Lokalna uprava od A do Ž) za 42 grupe, tj ukupno 600 vijećnika.</p> <p>U toku 2014.godine SOG je organizirao obuku iz dvije programske oblasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obuka „Upravljanje imovinom jedinica lokalne samouprave“ održana je na 4 regionalna lokaliteta. Obuku je pohađalo 108 predstavnika iz 41 JLS. Od toga je bilo 61 vijećnika (među njima 24 predsjedavajuća OV) i 47 uposlenika iz JLS (među njima 27 sekretara OV). - Obuka „Upravljanje prihodima jedinica lokalne samouprave“ održana je na 4 regionalna lokaliteta. Obuku je pohađalo 80 predstavnika iz 31 JLS. Od toga je bilo 45 vijećnika (među njima 15 predsjedavajućih OV) i 35 uposlenika iz JLS (među njima 15 sekretara OV). <p>Sumarni rezultati: Ukupno je održano 56 obuka na 3 teme. Trenutno SOG raspolaže sa 3 programa (teme) obuke. Ukupno je bilo 873 polaznika (od toga je preko 50% vijećnika).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Godišnji izvještaj o provedbi Plana obuke za državne službenike i namještenike (za 2011. i za svaku narednu godinu) 	<p>Prvi kvartal Jedinica za obuku državnih službenika i namještenika</p> <p>ADS redovno radi godišnje izvještaje o provedenoj obuci i podnosi ih Vladi FBiH.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Godišnji izvještaj o provedbi Plana obuke za izabrane zvaničnike (za 2011. i za svaku narednu godinu) 	Prvi kvartal naredne godine	Jedinica za obuku izabranih zvaničnika	SOG redovno radi godišnje izvještaje o obuci i podnosi ih Predsjedništvu SOG-a.
<p>OC5</p> <p>Utvrđen okvir za osiguranje kvaliteta obuke</p> <p>Razrađen pristup akreditaciji izvođača obuke</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utvrđeni mehanizmi i kriteriji za osiguranje kvaliteta u pogledu pripreme i izvođenja programa obuke 	2012.	Koordinacijsko tijelo, jedinice za obuku	<p>ADS je, u sklopu sistema obuke za državne službenike iz svih organa uprave, donijela:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uredbu o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanje državnih službenika u organima državne službe u FBiH (<i>Službene novine FBiH</i> br. 74/12). Uredbu o kriterijima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u FBiH (<i>Službene novine FBiH</i> br. 20/13). <p>SOG je na Petoj sjednici Predsjedništva Skupštine Saveza općina i gradova FBiH 23.04.2013. donio Odluku o usvajanju seta materijala za osiguranje kvaliteta obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS u FBiH. Set materijala sadrži:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o standardima obuke i stručnog usavršavanja službenika i izabranih zvaničnika u JLS i postupku odobravanja programa stručnog usavršavanja; Pravilnik o izboru izvođača obuke i stručnog usavršavanja u JLS u FBiH i njihovim pravima i obavezama (nacrt).
	<ul style="list-style-type: none"> Provedeni programi obuke ocijenjeni u skladu sa uspostavljenim mehanizmima i kriterijima 	U skladu sa dinamikom izvođenja	Koordinacijsko tijelo, jedinice za obuku	ADS i SOG primjenjuju sve donesene podzakonske, odnosno interne akte za standardiziranje programa obuke i osiguranje kvalitete.

	za osiguranje kvalitete		Na primjer, po jedan predstavnik ADS-a/SOG-a redovno vrši monitoring izvođenja obuke (prisustvo na svakoj obuci); međutim, zbog ograničenih finansijskih sredstava ne angažiraju se eksterne (neutralne) osobe za monitoring. Obje institucije nastoje poboljšati obuku u skladu s ocjenama polaznika.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odluka o pristupu akreditaciji izvođača, uključujući imenovanje stručnog tijela za osiguranje kvaliteta 	Kraj 2012. Koordinacijsko tijelo, jedinice za obuku	Uredbom o sticanju statusa trenera ovo je djelomično urađeno.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokrenut proces akreditiranja izvođača 	Kraj 2013. Koordinacijsko tijelo	Uredbom o sticanju statusa trenera ovo je djelomično urađeno.
<p>OC6</p> <p>Pripremljen i prihvaćen model sufinanciranja</p> <p>Sredstva za obuku uposlenih u jedinicama lokalne samouprave se redovno planiraju i izdvajaju</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osigurani putni/materijalni troškovi u budžetu institucije koja delegira članove Koordinacijskog tijela za obuku 	Kraj 2010. i svake naredne godine Koordinacijsko tijelo	ADS, SOG, Federalno ministarstvo pravde i JLS pokrivaju putne/materijalne troškove svojih predstavnika koji su u članstvu KTO-a.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budžetom FBiH planirani materijalni troškovi i plaće za dvije osobe u Jedinici za obuku državnih službenika i namještenika 	Kraj 2010. i svake naredne godine Vlada FBiH	U budžetu FBiH obezbijeđen je budžet za ADS, koji pokriva materijalne troškove i plaće osoblja koje radi u okviru sistema obuke za JLS. Nefinancijsko učešće ADS-a u periodu 2012-2015. ne može se precizno iskazati u budžetu. Nefinancijski doprinos može se iskazati kao broj dana koje je osoblje provelo na sljedećim aktivnostima: sastanci sa kontakt osobama za obuku u RLO, godišnje konferencije o rezultatima sistema obuke, praćenje svih obuka (učesće) u RLO, uspostava <i>web</i> portala, analiza potreba za obukom i izrada novih programa obuke. Ukupan procijenjeni broj dana koje je osoblje ADS-a provelo na ovim aktivnostima iznosi 220 (88 u

				2012; 79 u 2013; 43 u 2014; 10 u periodu januar/siječanj-mart/ožujak 2015.godine).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budžetom SOG planirani materijalni troškovi i plaća za jednu osobu u Jedinici za obuku izabranih zvaničnika 	Kraj 2010. i svake naredne godine	SOG		Budžetom SOG-a pokriveni su svi potrebni materijalni troškovi i dio plaće osoblja koje radi u okviru sistema obuka za JLS (dio plaće pokriva se iz budžeta MTS-a).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sporazum o sufinanciranju prioriternih programa obuke za početni period 2010-2011. godine između Federalnog ministarstva pravde FBiH/ADS, SOG i UNDP-a 	Kraj 2010.	Min. pravde/ADS, SOG i MTS (Upravni odbor Projekta)		<p>MTS je potpisao sporazume sa ADS-om i SOG-om za sufinanciranje programa obuke :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa ADS-om za period juli/srpanj 2012-decembar/prosinac 2014, produženo do septembra/rujna 2015. godine. - Sa SOG-om za period decembar/prosinac 2012-decembar/prosinac 2014. Radi se novi sporazum za period mart/ožujak-septembar/rujan 2015. godine.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborat o etapnom i postupnom preuzimanju financiranja sistema obuke za JLS na temelju sufinanciranja od strane JLS i ostalih relevantnih partnera za period 2012-2015. 	Početak 2011.	Koordinacijsko tijelo, Tehnička pomoć		<p>Projekat MTS je osigurao tehničku podršku za izradu elaborata/prijedloga o financijskoj održivosti sistema obuke. Formirana je interinstitucionalna radna grupa koja je uz podršku konsultanta radila na definiranju modela financijske održivosti (u skladu sa Odlukom Vlade FBiH).</p> <p>Vlada FBiH donijela je Odluku o osiguranju financijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS FBiH (<i>Službene novine FBiH</i> br. 50/14), uz Izvještaj radne grupe i prijedlog modela financijske održivosti obuke u JLS u FBiH, januar/siječanj 2014.godine.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postupno uveden model sufinanciranja za postizanje održivosti sistema obuke za JLS 	Do kraja 2015.	JLS, relevantne institucije, SOG		Model će se eksperimentalno primijeniti u toku 2015. godine, a od 2016. godine mogli bi se mjeriti indikatori održivosti novog sistema.