Sida

СИСТЕМ ОБУКЕ ЗА ЈЕДИНИЦЕ
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

UNDP

Босна и Херцеговина
Република Српска

ИЗВЈЕШТАЈ О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Припремио: Пројекат „Систем обуке за јединице локалне самоуправе“ Јули 2009.

САВЕЗ ОПШТИНА И ГРАДОВА ФБИХ

САВЕЗ ОПШТИНА И ГРАДОВА РС

БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА МИНИСТАРСТВО ПРАВДЕ

ФЕДЕРАЦИЈА БИХ МИНИСТАРСТВО ПРАВДЕ

РЕПУБЛИКА СРПСКА МИНИСТАРСТВО УПРАВЕ И ЛС

ФЕДЕРАЦИЈА БИХ АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНУ СЛУЖБУ

РЕПУБЛИКА СРПСКА АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ

Босна и Херцеговина
Република Српска

ИЗВЈЕШТАЈ О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Припремио: Пројекат „Систем обуке за јединице локалне самоуправе“ Јули 2009.

Вођа тима:
Кристијан Хајнцл, руководилац пројекта / руководилац програма локалне самоуправе

Аутори:
Едис Арифагић, замјеник руководиоца пројекта
Адела Поздер, аналитичарка програма локалне самоуправе
Муамер Обарчанин, службеник за обуку
Кристијан Хајнцл, руководилац пројекта / руководилац програма локалне самоуправе

Захвале:
Аутори се желе посебно захвалити члановима Уређивачког колегија на значајном доприносу проведби анализе као и припреми самог извјештаја:

Миланка Шопин, помоћница министра, Министарство управе и локалне самоуправе РС;
Драгомир Кутлија, директор, Агенција за државну управу РС;
Далибор Ћопић, савјетник, Агенција за државну управу РС;
Дијана Мршић, виша стручна сарадница, Министарство управе и локалне самоуправе РС;
Сања Крунић, руководилац пројекта, Савез општина и градова РС;
Славица Станишић, стручна сарадница, Савез општина и градова РС;
Игор Куртума, стручни сарадник, Савез општина и градова РС.

Уз велики број домаћих институција на свим нивоима власти, пројектни тим је консултовао и низ међународних организација које се баве проблематиком локалне самоуправе у БиХ.

Пројектни тим се посебно жели захвалити: Дамиру Ахметовићу, UNDP; Шемси Алић, SNV; Марини Димовој, UNDP; Гију Дијону, UNDP UDRDP; Амели Гачановић-Тутњевић, UNDP; Есми Кресо, Свјетска банка; Јулији Магер, ОЕБС, Емини Пашић, EU-Tac; Дениси Сарајлић-Маглић, USAID/Sida/EKN GAP; Арлет Стојановић, UNDP; Славиши Шућуру, USAID/Sida/EKN GAP.

Сеад Аземи, Зана Каркин и Емел Караман, чланови пројектног тима, дали су својим ангажманом велики допринос припреми и проведби анализе, као и изради самог извјештаја.

Дизајн:
Курт&Пласто

ПРЕДГОВОР

У склопу пројекта „Систем обуке за јединице локалне самоуправе“ проведена је свеобухватна анализа потреба за обуком запослених у јединицама локалне самоуправе (ЈЛС) у Босни и Херцеговини.

Овај извјештај је резултат анализе проведене у Републици Српској.

Уз мноштво података и одговарајуће анализе о постојећим потребама за обуком у јединицама локалне самоуправе у БиХ, надамо се да ће извјештај допринијети и позитивним промјенама у ставовима градских и општинских органа управе када је ријеч о обуци и стручном усавршавању.

Засићење обуком коју нуде међународне организације са једне стране, те недостатак властитих средстава за одговарајућу и прилагођену обуку са друге, већ неко вријеме подривају значај обуке међу руководиоцима и запосленим у јединицама локалне самоуправе. Као резултат тога, обуке које организују саме јединице локалне самоуправе су ријетке и малобројне, а општинске и градске управе ријетко планирају буџет за обуку са циљем отклањања недостатака у знању и вјештинама својих запослених.

Извјештај има за циљ подстаћи опширну дискусију о важности и модалитетима обуке запослених у јединицама локалне самоуправе, која ће на крају резултирати свеобухватним системом обуке да би се јединицама локалне самоуправе помогло да на ефективнији и ефикаснији начин управљају услугама.

Надамо се да ће извјештај бити од користи у вашем раду.

Министарство правде БиХ

Министарство управе и локалне самоуправе РС

Шведска агенција за међународну развојну сарадњу

Агенција за државну управу РС

Развојни програм Уједињених нација

Савез општина и градова РС

УКРАТКО О ПРОЈЕКТУ

Године 2007. Развојни програм Уједињених нација (UNDP) израдио је студију изводљивости како би се испитали институционални и оперативни оквири за обуку јединица локалне самоуправе у БиХ. Повод је био очито одсуство свеобухватног система за изградњу капацитета локалних власти и жеља да се локални капацитети побољшају на организован и системски начин.

У студији је идентификовано низ проблематичних аспеката тренутног оперативног оквира, почевши од квалитета обуке која се нуди, посебно будући да се стварне потребе запослених у јединицама локалне самоуправе често игноришу и да понуда углавном диктира потражњу. Надаље, уочена је потреба за јачањем координације између кључних актера укључених у пружање обуке, као и за уређењем и регулисањем домаћег тржишта обуке. У самим јединицама локалне самоуправе неопходно је ојачати улогу службеника односно одсјека задужених за управљање људским ресурсима (УЉР), те оснажити њихове капацитете за планирање и управљање процесима обуке. Студијом је утврђено да недостаци проузроковани неадекватном оспособљеношћу кадрова у јединицама локалне самоуправе озбиљно угрожавају ефикасно и економично пружање услуга грађанима.

Као одговор на затечено стање, UNDP и Шведска агенција за међународну развојну сарадњу (Sida) су, у сарадњи са партнерима на свим нивоима власти, почетком 2008. године покренули пројекат - Систем обуке за јединице локалне самоуправе (MTS).

Пројекат MTS директно доприноси развоју професионалне локалне управе и одрживости развоја локалних капацитета кроз успоставу механизама обуке на ентитетском нивоу, развој стратегија обуке, управљање људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе, те јачање домаћег тржишта обуке.

MTS-ом је планирано постизање сљедећих резултата:

1. Израда ентитетских стратегија обуке;
2. Успостава система обуке за јединице локалне самоуправе у оба ентитета;
3. Пружање приоритетне обуке;
4. Јачање управљања људским ресурсима у ЈЛС;
5. Јачање домаћег тржишта обуке.

У пројекту је наглашена потреба за укључивањем свих релевантних актера у планирање, програмирање и реализацију кључних активности.

Радна тијела пројекта, како на нивоу Управног одбора тако и на нивоу оперативних радних група, уз UNDP чини и седам домаћих институција, односно Министарство правде БиХ, Федерално министарство правде, Министарство управе и локалне самоуправе РС, ентитетске агенције за државну службу / управу, те оба савеза општина и градова.

САЖЕТАК

У извјештају се наводи низ сазнања произашлих из процеса анализе који је током шест мјесеци проведен у 18 јединица локалне самоуправе, при чему је, у различитим стадијумима, учествовало око 600 испитаника. Истовремено је проведено идентично истраживање у ФБиХ, обухватајући 22 јединице локалне самоуправе и око 800 испитаника. Узимајући у обзир различите законске оквире и опредјељења партнера, одлучено је да се сазнања објаве у два одвојена извјештаја.

Да би се обезбиједила утемељеност анализе и поузданост података, за истраживање су кориштена три основна инструмента. Најприје су проведени **интервјуи** са начелницима и градоначелницима да би се снимила општа ситуација када су у питању искуства јединица локалне самоуправе са обуком, и од градских и општинских челника добила процјена тренутног знања, вјештина и способности запослених у ЈЛС. Након тога одржане су **фокус-групе,** које су обрађивале све тематске области од значаја за локалну самоуправу а на основу њених примарних надлежности, почевши од просторног уређења и комуналних послова до локалног економског развоја и европских интеграција. Када је ријеч о квантитативном аспекту анализе, у сарадњи са домаћим партнерима креирана је и проведена **свеобухватна анкета**, са 528 упитника подијељених запосленим у јединицама локалне самоуправе РС (775 у ФБиХ), а са циљем самопроцјене постојећег нивоа оспособљености кадрова.

Анкети је претходила израда **детаљних стручних профила** по надлежностима локалне самоуправе, који су кориштени као основа за процјену тренутног нивоа знања и опште стручне оспособљености запослених у ЈЛС.

Одабир статистичког узорка је организован тако да се обезбиједе репрезентативни подаци у сврху извођења релевантних закључака и израде финалних препорука.

У даљем тексту представљена су кључна сазнања по областима у оквиру којих је проведена анализа.

Општи подаци

У општој **полној структури** локалне управе у РС мању превагу имају жене, док **анализа старосне структуре** указује да је више од половине службеника старије од 46 година. Истовремено, свега је 2% службеника у доби од 25 година или млађе.

Образовном структуром циљне групе доминирају особе са високом стручном спремом (58,3%)[1]. Премда запослени са завршеном средњом школом представљају другу највећу категорију службеника, ваља поменути да у локалној управи и даље ради 11,7% запослених са дипломама виших школа. Веома мали број особља пак има звање магистра и, уопштено гледајући, најчешће их сусрећемо у већим, урбаним срединама.

Чињеница да већина службеника са универзитетским дипломама спада у старосну групу од 46 до 55 година упућује на то да је неопходно одговарајуће и благовремено планирање кадровске политике, посебно у мањим, углавном руралним срединама, које се већ сусрећу са проблемом запошљавања младих и образованих кадрова.

Упоредни преглед **полне и структуре запослених по радно-правном статусу** показује да, иако жене чине већину службеника у локалној управи, највећи број руководних и других виших радних мјеста заузимају мушкарци, што указује на значајну неуравнотеженост на овом плану. Подаци показују да је више мушких руководилаца на нивоу одјељења, као и на нивоу одсјека, док омјер мушких према женским службеницима по категоријама ка нижим положајима опада, што указује на превагу у корист жена у нижим односно неруководним категоријама.

[1]Ови подаци се односе искључиво на запослените обухваћене узорком. Помоћно особље као и изабрани званичници су искључени из анализе.

Када је пак ријеч о **радно-правном статусу запослених и степену њихове стручне спреме**, чини се да не постоји једнообразан критеријум по питању стручне спреме за цијелу структуру локалне управе. Тако је, на примјер, код начелника одјељења уочљива шаролика образовна структура, од оних са средњом и вишом стручном спремом до оних који имају факултетске дипломе или звање магистра.

Резултати истраживања који се односе на ниво познавања **страних језика** показују да 10% од укупног броја запослених сматра да активно познаје неки од страних језика. Како се и очекивало, међу страним језицима је доминантан енглески, док је оних који говоре њемачки, други по бројности, далеко мање.

Ситуација је знатно боља у домену **информационих технологија** јер већина запослених у локалној управи у свом раду користи рачунаре, при чему се највише користи MS Office, превасходно за обраду текста.

Однос према обуци и досадашња искуства

Проведено истраживање указује на то да веома мали број ЈЛС посједује **план обуке и стручног усавршавања** свог особља, а чини се да чак и у оним случајевима гдје се он редовно израђује запослени у највећој мјери не знају да он постоји.

Уопштено гледајући, **већина запослених у локалној управи није задовољна могућностима** које им се нуде када је у питању обука, а разлози за незадовољство су бројни, од приступа обуци, врсте обуке која се нуди, па све до општег квалитета обуке која је на располагању. Значајно је пак напоменути да се чини како су понуђеним задовољнији руководиоци него службеници, што указује на то да или руководиоци не информишу своје особље о могућој обуци или се њима пак пружају генерално веће могућности због њиховог статуса.

Када је пак ријеч о **учешћу у обуци**, око 42% запослених у јединицама локалне самоуправе током протекле двије године није похађало нити једну обуку. Евидентно је да су обуке у већој мјери биле усмјерене на одређене области дјелатности ЈЛС у односу на друге, са општом управом, буџетом и финансијама као темама које предњаче.

Међу **кључним препрекама за пружање квалитетне обуке** испитаници су најчешће наводили трошкове обуке, одсуство практичне обуке, те непостојање механизама анализе потреба за обуком, који би обезбиједили да понуда на тржишту обуке у већој мјери задовољава потражњу. Сличне ставове су изнијели и начелници и градоначелници, наводећи такође и недостатак одговарајуће подјеле улога и суфинансирања обуке са вишим нивоима власти.

Што се пак **трајања и облика обуке** тиче, већина службеника локалне управе преферира обуку у трајању од три до пет дана, организовану у форми семинара, односно стручног савјетовања. Са друге стране, начелници и градоначелници су мишљења да су радионице и студије случаја најпожељнији облик обуке, те да обука у просјеку не би требала трајати дуже од два дана.

Потребе за обуком у областима из заједничког садржаја

Потребе за обуком у областима из заједничког садржаја произилазе из недостатака у капацитетима који су уопштено присутни у органу управе, независно од подручја рада. Наведене области се крећу од управљања људским ресурсима, контроле квалитета, па све до активности које традиционално спадају у надлежност опште управе.

Међународне амбиције БиХ и текући напори на стабилизацији и приступању Европској унији одражавају се и на локални ниво, па и већина циљне популације као подручја од посебног интереса, у којима пак постоје тек ограничена стручна знања, истиче **европске интеграције и међународну сарадњу**.

Потом слиједе **информационе технологије**, што указује на свијест локалне управе о потреби модернизације пружања услуга и административног пословања.

Осим тога, међу приоритетима за обуку препозната је и област **управљање услугама и контрола квалитета**, што одражава опредијељеност локалних власти да унаприједе локалне услуге.

Указујући на одређено засићење обуком у појединим областима, на самом дну листе приоритета су **јавне набавке и општа управа**, подручја која су, када је ријеч о обуци у посљедњих пар година, била предмет великог интереса, како међународних организација тако и домаћих институција власти. Забрињава чињеница да се **локална демократија** нашла при дну, имајући у виду да и поред њене релативне важности, ова област није изазвала одговарајући интерес испитаника.

У области европских интеграција нагласак је на темама које се односе на регионални и рурални развој, као и управљање средствима из фондова и програма ЕУ, што указује на висок ниво свијести локалних власти о могућностима које им се пружају кроз оквир Инструмента предприступне помоћи (IPA). Тема о управљању средствима из фондова и програма ЕУ увелико се појављује у разговорима са начелницима, али и дискусијама у оквиру фокус-група, потврђујући значај оспособљавања запослених у ЈЛС када је у питању област европских интеграција.

У области информационих технологија наглашава се потреба за модернизовањем локалне управе путем електронског управљање документима, као и даљњом изградњом капацитета за пружање е-услуга, укључујући посебно и питање електронског потписа. Такође, руководиоци средњег нивоа су у неколико наврата у разговорима, у оквиру фокус-група, наглашавали електронско праћење предмета као приоритетну тему.

У области управљања пружањем услуга уочљива је унапријеђена свијест локалних власти да дјелују у служби заједнице, као и потреба да се увођење система управљања квалитетом попрати одговарајућом обуком и развојем неопходних вјештина и знања. Развој стандарда и индикатора квалитета услуга, те механизама праћења и евалуације пружања услуга, као приоритетна питања у овој области, издвојена и кроз фокус-групе и анкету, додатно указују на опредијељеност општинских, односно градских власти да унаприједе ниво услуга које се пружају на локалном нивоу.

Осим наведених, процјена знања, вјештина и способности (ЗВС) запослених у ЈЛС је извршена и у областима: **управљање пројектним циклусом, управљање људским ресурсима, организација рада и менаџмент, јавне набавке и локална демократије.**

Потребе за обуком у областима из надлежности локалне самоуправе

Анализа приоритетних подручја из надлежности локалне самоуправе открива све већи интерес за развој који одражава преношење тежишта са пружања основних услуга на подршку локалном развоју.

Уз приоритетни развој капацитета за **планирање и имплементацију политика локалног развоја**, фокус је јасно усмјерен на иницирање и подстицање развоја на локалном нивоу.

С тим у вези је и другорангирани приоритет, који се односи на **унапређење пословног окружења и локални развој**, што показује жељу локалних власти да стимулишу запошљавање и појачају локалне приходе.

На трећем мјесту на листи приоритета је потреба изградње капацитета у области **заштите животне средине**, која све више добива на значају у локалној управи у РС.

Што се планирања и проведбе политика локалног развоја тиче, циљна група је као приоритетно питање издвојила имплементацију стратегија локалног развоја, што је углавном резултат жеље локалних власти да постојеће стратешке документе успјешније проведу у дјело. Ова сазнања су потврђена и у фокус-групама и разговорима са начелницима и градоначелницима.

Сљедећи приоритет је анализа постојећег стања у локалној заједници, која помаже у постављању темеља за процес планирања, те партиципативну израду стратегија локалног развоја, стављајући тежиште на укључивање шире јавности у процес планирања. Са друге стране, начелници и градоначелници наглашавају опште стратешко планирање и оперативно управљање као кључне теме у овој области.

Када је ријеч о стварању повољног пословног амбијента, као тема од посебног значаја за већину испитаника намеће се подршка приступу изворима финансирања. На другом мјесту је питање локалне инфраструктуре у служби развоја, док је на трећем мјесту приоритетних тема за обуку изградња партнерства за локални развој. Ови приоритети су наглашени и у фокус-групама, док начелници сматрају да је додатна обука потребна за подстицање позитвног пословног амбијента.

Приоритетне теме у области заштите животне средине односе се на активности подизања свијести како би се обезбиједила подршка и учешће јавности, механизме за праћење и провођење заштите животне средине, те релевантни законски оквир. Руководиоци средњег нивоа су у више наврата истакли и израду и имплементацију локалног еколошког акционог плана као најбитнијег подручја за изградњу капацитета у будућности.

Поред претходно поменутих, стручни капацитети локалне управе су такође процијењени у областима **буџета и финансија, просторног планирања, комуналних послова, стамбених послова, борачко-инвалидске заштите, социјалне и здравствене заштите, расељених и избјеглица, цивилне заштите, образовања и културе и спорта.**

Препоруке

Процес јачања капацитета за обуку и стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Српској треба бити утемељен у низу **стратешких докумената** као што су политика Владе према обуци, вишегодишња стратегија, као и краткорочни планови и програми за обуку и стручно усавршавање.

Што се тиче облика и извођења обуке, резултати анализе показују да је **пожељно трајање обуке** од 3 до 5 дана. Међутим, ставови начелника и градоначелника, изражени кроз процес интервјуа, сугеришу да обука не би требала трајати дуже од два дана. Мада ће то у коначници зависити од сложености дате теме обуке, може се претпоставити да би прилагођена и одговарајућа обука у трајању од 2 до 3 дана била прихватљива за све.

Умјесто да буде централизована, обука би се требала изводити **на регионалном нивоу**, како би се смањили трошкови ЈЛС и повећало учешће. Пасивни, учионички начин извођења обуке треба постепено замијенити **напредним и практичним наставним методама** у које спадају радионице, обука на радном мјесту и студије случаја, док би предавачи требали бити стручњаци са релевантним практичним искуством. Поред тога, потребно је размотрити и **могућности обуке путем Interneta *(on line)*, обзиром да ово представља исплатив и приступачан вид учења за већину запослених у ЈЛС.**

Обука би се требала фокусирати на запослене у ЈЛС: руководиоце и административне службенике који се баве пословима из основне надлежности ЈЛС. Обзиром на величину циљне групе, за утврђивање специфичних **циљних група** за приоритетну обуку потребно је узети у обзир описе послова појединачних група запослених (по организационим јединицама/занимању) у ЈЛС, као и

правовременост, релевантност и распоред обуке, те расположива финансијска средства. Требало би институционализовати и обуку изабраних лица, како би се омогућило правилно функционисање свих сегмената локалне самоуправе.

Да би се дугорочно обезбиједио квалитет обуке и материјала за обуку, потребно је утврдити одговарајуће стандарде путем успоставе **механизма за контролу квалитете**, којим би управљала независна комисија за акредитацију, односно процјену.

Неопходно је обезбиједити **континуирану анализу потреба за обуком** у самим ЈЛС, након што их се оспособи за њено самостално провођење. Тиме би се обезбиједило да информације о обуци буду квалитетне и засноване на потребама, а општински/градски челници и извођачи обуке би могли стећи бољи увид у недостатке у знањима и вјештинама у ЈЛС.

За успјех система обуке потребно је **ојачати функцију управљања људским ресурсима** на локаланом нивоу путем увођења релевантних и обавезујућих политика и процедура, како би се обезбиједило да ЈЛС редовно анализирају потребе за обуком, припремају планове обуке и организују одговарајуће активности.

У дијелу препорука налазе се и специфичне препоруке које се односе на приоритете за обуку по дјелатностима ЈЛС, на основу триангулације резултата добивених кроз три нивоа АПО, у комбинацији са опсежним консултацијама са релевантним актерима на свим нивоима власти, као и локалним и међународним агенцијама у области локлане самоуправе.

САДРЖАЈ

СКРАЋЕНИЦЕ....11
УВОД 12
I. УКРАТКО О ПРОЦЕСУ АПО 13
1.1. Циљеви 14
1.2. Циљне групе 14
1.3. Приступ....14
1.4. Величина и структура узорка 15
1.5. Методологија....15
1.6. Тијела за проведбу анализе....16
1.7. Ограничавајући фактори 16
II. ПРЕГЛЕД САЗНАЊА 19
2.1. Општи подаци 20
2.2. Однос према обуци и досадашња искуства 25
2.3. Потребе за обуком из области заједничког садржаја....29
2.4. Потребе за обуком у оквиру надлежности локалне самоуправе....39
III. ПРЕПОРУКЕ 55
3. 1. Препоруке за извођење обуке 56
3.2. Препоруке за приоритетну обуку 59
IV. ДОДАЦИ 63
4.1. Детаљан преглед анализе 64
4.2. Анкетни упитник 71
4.3. Водич за разговоре у оквиру фокус-група 84
4.4. Питања за интервјуе са начелницима и градоначелницима 85

Изрази који су у овом извјештају коришћени у мушком роду, као што су „запосленик“, „начелник“, „руководилац“ и сл., сматрају се неутралним и односе се како на мушкарце, тако и на жене.

СКРАЋЕНИЦЕ

АДС/У	Агенција за државну службу / управу
АПО	Анализа потреба за обуком
БиХ	Босна и Херцеговина
ЕУ	Европска унија
ФБиХ	Федерација Босне и Херцеговине
ГИС	Просторно-информациони систем
IPA	Инструмент предприступне помоћи
ISO	Међународна организација за стандардизацију
ИТ	Информационе технологије
ЈЛС	Јединица локалне самоуправе
ЛЕАП	Локални акциони план за заштиту животне средине
МСП	Мала и средња предузећа
MTS	Систем обуке за једнице локалне самоуправе
МЗ	Мјесна заједница
НВО	Невладина организација
РС	Република Српска
СО	Скупштина општине
Sida	Шведска агенција за међународну развојну сарадњу
УЉР	Управљање људским ресурсима
UNDP	Развојни програм Уједињених нација
ЗВС	Знања, вјештине и способности

УВОД

Локалне власти у БиХ се суочавају са бројним изазовима, како фискалним тако и административним и оперативним. Ови изазови се наравно не могу ријешити само путем обуке и јачањем капацитета.

Међутим, нема сумње да обука, уколико је припремљена и изведена на квалитетан начин, прилагођен потребама запослених у ЈЛС, може директно и позитивно дјеловати на ефикасност и економичност органа локалне самоуправе.

Како се Босна и Херцеговина убрзано приближава процесу интензивних преговора са Европском унијом, изградња капацитета који ће убрзати и олакшати интеграцију земље у ЕУ постаје кључни приоритет органа управе на свим нивоима. Иако су примјетни позитивни помаци на свим нивоима власти, превладава мишљење да су тренутни капацитети недовољни за ефективно привлачење и употребу средстава из фондова ЕУ.

Капацитети градских и општинских органа управе су пак од посебне важности, јер се на том нивоу најлакше прати квалитет рада органа власти. Стога ће на локалном нивоу бити неопходан знатан ангажман да би БиХ одговорила на обавезе и изазове које проистичу из процеса европских интеграција.

За даљњи развој професионалне локалне управе, оспособљене да пружа јавне услуге на ефикасан и економичан начин, неопходна је успостава одрживог система обуке за јединице локалне самоуправе, који би се заснивао на редовном и систематском утврђивању потреба за обуком.

Резултати анализе потреба за обуком (АПО) у овом извјештају представљају први свеобухватан покушај да се успостави заједничка основа у даљњем раду институција власти, извођача обуке, као и донаторских организација у области јачања приоритетних капацитета локалне управе у БиХ.

Анализа потреба за обуком представља полазну тачку за развијање активности обуке у складу са потребама, односно потражњом локалних власти у БиХ. Крајња сврха овог процеса је да се унаприједи разумијевање свих заинтересованих актера када је ријеч о тренутном стању у домену обуке, као и о потребама у смислу изградње капацитета локалних власти. То ће допринијети већој дјелотворности и одрживости будућих програма обуке, које креирају домаћи или међународни актери, чиме ће се унаприједити учинак саме обуке.

Овај извјештај такође има циљ постављање темеља процесу анализе потреба за обуком ЈЛС у будућности, те успостави системског приступа обуци и стручном усавршавању.

Најзад, процесом анализе потреба за обуком обезбиједиће се информације потребне за израду стратегије обуке за јединице локалне самоуправе, која ће диктирати обуку у наредном периоду.

Пројектни тим

I. УКРАТКО О ПРОЦЕСУ АПО

Циљеви

Циљне групе

Приступ

Величина и структура узорка

Методологија

Тијела за проведбу анализе

Ограничавајући фактори

У овом дијелу извјештаја резимиран је процес анализе потреба за обуком. Детаљнији опис коришћене методологије налази се у Додатку 4.1.

1.1. ЦИЉЕВИ

Циљ анализе потреба за обуком, која је проведена у оквиру пројекта MTS, био је:

1. утврдити постојеће недостатке у погледу знања, вјештина и способности (ЗВС) запослених у јединицама локалне самоуправе (ЈЛС) и пружити детаљне информације о њиховим потребама за обуком;
2. дефинисати препоруке како би се одговорило на потребе за обуком у приоритетним областима;
3. обезбиједити смјернице и информације за израду програма обуке, ентитетских стратегија обуке, те успоставу будућег система обуке.

Узимајући у обзир различите законске, односно уставне одредбе којима је регулисан статус службеника, односно запослених у локалној управи у ФБиХ и РС, као и разлике у самим системима локалне самоуправе, анализа је припремљена и реализована паралелно у оба ентитета.

Док се сазнања изнесена у овом извјештају односе само на РС, циљеви и методологија су заједнички за оба ентитета.

1.2. ЦИЉНЕ ГРУПЕ

Анализом су обухваћени службеници локалне самоуправе из оба ентитета, са посебним тежиштем на запосленим који су задужени за проведбу основних надлежности општинских и градских власти у БиХ.

У Федерацији БиХ циљна се група састојала од начелника, државних службеника (руководећих и осталих), те намјештеника[2] ангажованих на допунским пословима основне дјелатности. Из анализе су изузета изабрана лица (изузев начелника и градоначелника), службеници који имају помоћну / техничку улогу[3], те именовани функционери. У сарадњи са Агенцијом за државну службу (АДС) ФБиХ и другим релевантним институцијама, пројектни тим је број циљне групе процијенио на око 5.000 запослених у локалној управи (око 2.000 државних службеника и 3.000 намјештеника ангажованих на пословима основне дјелатности).

У РС су циљну категорију запослених за потребе ове анализе чинили првенствено административни службеници. Као и у Федерацији, из процјене су изузети техничко / помоћно особље, те изабрана и именована лица. У РС циљна група је процијењена на око 4.000 службеника.

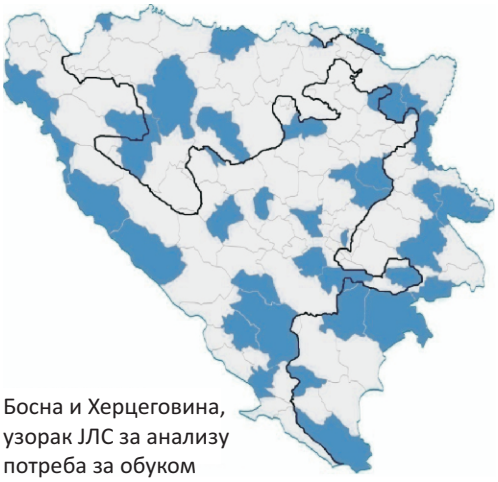
1.3. ПРИСТУП

Анализа потреба за обуком представља комбинацију стратешког и оперативног приступа, гдје се потребе за обуком утврђују како на основу стратешких приоритета у области локалне самоуправе на нивоу државе, односно ентитета, тако и на основу приоритета који произилазе из перспективе појединачних дјелатности и задатака, те општих потреба самих ЈЛС. Комбиновањем ова два приступа усклађују се индивидуалне и организационе потребе за обуком са приоритетима установљеним на ентитетском нивоу.

[2] Особље запослено у ЈЛС без статуса државног службеника

[3] Категорија запосленика који нису директно задужени за обављање главних надлежности општина. Подразумијева, између осталог, секретарско и особље запослено на одржавању, возаче и сл.

1.4. ВЕЛИЧИНА И СТРУКТУРА УЗОРКА



Босна и Херцеговина, узорак ЈЛС за анализу потреба за обуком

Да би се адекватно приказала разнолика структура локалне самоуправе у Босни и Херцеговини, при чему су се највеће варијације односиле на величину и степен развоја, у коначни узорак било је неопходно укључити репрезентативан број ЈЛС. У складу с тим, као узорак који одражава локалну самоуправу у оба бх. ентитета одређено је 40 општина и градова, што представља 29% од укупног броја ЈЛС у БиХ. У процјени је учествовало 18 ЈЛС из РС, које су одабране на основу географског положаја, броја становника и обима администрације.

Други корак у утврђивању узорка укључује и одабир укупног броја запослених који учествују у анализи потреба за обуком. Ово се односи на број и структуру испитаника који учествују у једном од нивоа анализе. Да би се обезбиједила репрезентативност узорка, укупно је обухваћено око 1.400 запосленика - са свих нивоа и области надлежности ЈЛС, и то:

У узорак је укључено 40 ЈЛС (18 у РС), и то на основу:

- географског положаја
- припадности ентитету / кантону
- броја становника / величине органа управе.

- 20 начелника и градоначелника (9 у РС);
- 148 руководилаца средњег нивоа по надлежностима (74 из РС);
- око 1.300 службеника (528 у РС).

Тако је укупни узорак за РС чинило око 600 запослених свих нивоа и свих надлежности ЈЛС.

Када је ријеч о статистичкој анализи сазнања прикупљених путем анкете, кориштена је метода пондерисања с циљем пројекције кључних карактеристика узорка на цијелу циљну популацију.

1.5. МЕТОДОЛОГИЈА

Процес анализе је проведен у четири кључне фазе.

<u>У припремној фази</u> постављене су основе за провођење АПО, укључујући концептуализацију АПО-а, одабир и израду одговарајућих инструмената за анализу, утврђивање узорка, те израду детаљних стручних профила из надлежности ЈЛС.

Стручни профили су резултат детаљне анализе и истраживања релевантних правних и административних аката, описа послова по надлежностима ЈЛС, искустава из праксе и интервјуа са стручњацима, те представљају основне функције у оквиру појединих надлежности ЈЛС. Током припремне фазе израђено је 13 профила из основних надлежности и 10 профила заједничког садржаја, од просторног планирања до управљања људским ресурсима, те је тако постављена основа за процјену тренутног нивоа знања, вјештина и способности у ЈЛС.

Фаза прикупљања података је обухватала примјену инструмената за прикупљање података у циљним ЈЛС на три основна нивоа:

- *20 интервјуа* са начелницима и градоначелницима (9 из РС), како би се установили њихови ставови, и искуства у вези са обуком;
- *16 фокус-група по областима основне надлежности ЈЛС* (8 по ентитету) са руководиоцима средњега нивоа, а са циљем утврђивања општих недостатака и питања од значаја - путем анализе знања, вјештина и способности запослених којима руководе;
- Самопроцјена запослених путем *анкете,* која је обухватила око 1.300 запослених у ЈЛС на свим нивоима (укључујући 528 у РС).

Фаза анализе података је подразумијевала свеобухватну „анализа недостатака", при чему су сазнања до којих се дошло анализом (постојећи нивои знања) упоређена са стручним профилима који су коришћени као полазна основа (жељени нивои знања). То је омогућило утврђивање постојећих недостатака у знањима, вјештинама и способностима циљних службеника локалне управе, односно утврђивање приоритетних потреба за обуком. Прикупљена сазнања су, између осталог, разматрана и у оквиру консултација са ресорним министарствима и другим релевантним домаћим и међународним актерима у области локалне самоуправе.

Фаза информисања подразумијева информисање релевантних актера о кључним сазнањима анализе, како би се прикупили њихови коментари и сугестије, те објављивање извјештаја са циљем његове што шире промоције.

1.6. ТИЈЕЛА ЗА ПРОВЕДБУ АНАЛИЗЕ

Анализу је провео пројектни тим у сарадњи са ентитетским одборима за обуку, које чине представници партнерских институција на оперативном нивоу, укључујући Министарство управе и локалне самоуправе РС, Агенцију за државну управу РС, Савез градова и општина РС, те Федерално министарство правде, Агенцију за државну службу ФБиХ и Савез општина и градова ФБиХ.

1.7. ОГРАНИЧАВАЈУЋИ ФАКТОРИ

Током процеса анализе потреба за обуком пројектни тим се суочио са одређеним ограничењима. Гдје год је то било могуће, предузете су циљане мјере како би се минимизирао њихов утицај на валидност истраживања.

- При одабиру службеника локалне управе који ће учествовати у анализи коришћена је метода случајног узорка. Од такве се врсте одабира могу очекивати узорци који су, у односу на циљну популацију, у довољној мјери репрезентативни. Па ипак, чињеница да су одређени појединци одбили да учествују или су пак неки упитници накнадно поништени, може узорак предиспонирати на начин који није одмах уочљив.

- Информације које су прикупљене анкетом су у највећој мјери резултат самопроцјене, која, зависно од тога које се предметне области истражују, може бити подложна одређеним нетачностима као резултат непрецизне евалуације, недостатка информација или пак нелагоде у смислу откривања података о самом себи (што у неким случајевима доводи до инфлације знања због бојазни од реперкусија од стране руководилаца). Да би се ови ризици у процјени ублажили,

анкета је била анонимна и надопуњена је дискусијом у фокус-групама, те интервјуима са начелницима, односно градоначелницима.

- Студија је реализована у раздобљу од шест мјесеци, чиме је приказано стање потреба циљне популације за обуком у одређеном тренутку. Стога постоји извјесна могућност да су се у међувремену те потребе промијениле, као и да су се појавиле нове потребе службеника локалне управе усљед текућих реформских процеса или промјена у законодавству, посебно у свјетлу предприступних процеса. Стога ће, ради минимизирање ове врсте ризика, као дио израде будуће стратегије обуке бити проведена и поновна процјена укупних трендова и развоја на плану реформе јавне управе на локалном нивоу.

- Нису били доступни стварни и ажурни подаци о становништву, што би помогло у процесу одабира узорка, а нису увијек биле потпуне нити детаљне информације о општинским / градским управама.

- У појединим случајевима испитаници нису схватали важност анализе потреба за обуком за будући развој локалне управе у Босни и Херцеговини. То је дијелом ублажено давањем детаљних смјерница и обуком локалних анкетних администратора, као и модератора фокус-група. Као потицај за учешће у анкети кориштен је и промотивни материјал.

- Структура локалне управе у ентитетима није једнообразна и не слиједи препознатљив образац у смислу организације и систематизације. То је имало за посљедицу одређене потешкоће када је ријеч о успостави универзалних полазних основа у смислу процјене оспособљености у односу на организациону структуру. Мјера за ублажавање овог ризика састојала се од тога да су чланови одговарајућих фокус-група разматрали и верификовали полазне стручне профиле према надлежностима ЈЛС.

- С обзиром да у процјену није било укључено помоћно особље, нити именована и изабрана лица, како је већ појашњено у дијелу у којем се описује методологија, сазнања се не могу примијенити на све запослене у општинским / градским управама већ само на оне категорије експлицитно наведене као циљне групе у овој анализи.

- У сам процес анализе нису били директно укључени грађани као начин екстерне евалуације, већ су умјесто тога, тамо гдје су и када су биле на располагању, кориштене анкете о задовољству корисника услугама.

II. ПРЕГЛЕД САЗНАЊА

Општи подаци

Однос према обуци и досадашња искуства

Приоритети за обуку из области заједничког садржаја

Приоритети за обуку по основним надлежностима ЈЛС

Резултати су подијељени у четири дијела, од којих сваки садржи низ сазнања проистеклих из истраживања, укључујући **опште податке о испитаницима, однос према обуци и досадашња искуства, потребе за обуком у областима из заједничког садржаја, те потребе за обуком у областима основних надлежности локалне самоуправе.**

- Дио који садржи *опште информације* пружа детаљне податке о узорку, те укључује анализу циљне групе у погледу пола, доби, нивоа образовања и статуса службеника, као и знања страних језика и рада на рачунару, чиме се обезбјеђују основни подаци о структури људских ресурса на локалном нивоу.

- Дио о *ставовима према обуци и досадашњим искуствима са обуком* разматра, између осталог, задовољство испитаника могућностима које се нуде кад је ријеч о обуци, постојећим аранжманима и преференцама у вези са извођењем обуке.

- У трећем дијелу су представљене *области из заједничког садржаја*, гдје су утврђени општи недостаци у знањима и вјештинама заједнички цијелој административној структури, нпр. управљање људским ресурсима, управљање пројектима, информационе технологије итд.

- Четврти, односно посљедњи дио односи се на потребе за обуком у *областима из надлежности локалне самоуправе*. Сваки од аспеката дјелатности ЈЛС, почевши од просторног планирања, образовања, па све до цивилне заштите, испитиван је у смислу недостатака вјештина и знања и приоритетних потреба за обуком које из њих произлазе.

2.1. ОПШТИ ПОДАЦИ

2.1.1. Старосна и полна структура испитаника

Старосна група	Сви запослени[4]	Мушкарци	Жене
од 18 до 25	2.2%	54.9%	45.1%
од 26 до 35	20.8%	49.9%	50.1%
од 36 до 45	26.5%	41.7%	58.3%
од 46 до 55	42.7%	42.9%	57.1%
56 и више	7.8%	73.6%	26.4%
Укупно	100%	46.7%	53.3%

Општа полна структура локалне управе РС указује на нешто већи број службеница (53,3%), што је посебно изражено у двије највеће старосне групе (од 36 до 45 и од 45 до 55 година), које чине готово 70% укупног броја службеника.

Међутим, међу најстаријим запосленим (56+) знатно је више мушкараца. У старосној групи од 18 до 25 година такође доминирају мушкарци, што указује да је тренд при скоријем запошљавању у локалној управи био наклоњенији мушким кандидатима.

[4] Потребно је имати на уму да циљна група и узорак не обухватају помоћно особље.

Важна значајка локалне управе у РС, односно њене **добне структуре,** јест превага добне групе од 46 до 55 година с обзиром да 42,7% укупног броја службеника спада управо у ту старосну групу. У исто вријеме, очито је да су настојања да се управа подмлади недовољна, јер свега 2% службеника спада међу оне који су недавно дипломирали односно ступили у службу (18-25 година).

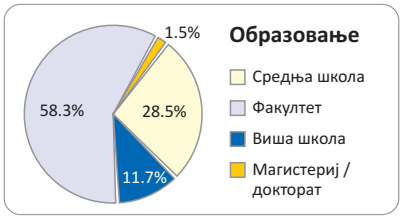
Тренутна ситуација захтијева одговарајуће планирање смјене генерација од стране институција РС и самих ЈЛС, како би се избјегао значајан недостатак особља када ова група досегне доба за обавезни одлазак у пензију (посебно узимајући у обзир да је преко половине запослених старије од 46 година).

2.1.2. Образовна и полна структура испитаника

Образовање	Сви запослени[5]	Мушкарци	Жене
Средња стручна спрема	28.5%	27.9%	72.1%
Виша стручна спрема	11.7%	52.1%	47.9%
Висока стручна спрема	58.3%	55.1%	44.9%
Магистериј / докторат	1.5%	33.4%	66.6%
Укупно	100.0%	46.7%	53.3%

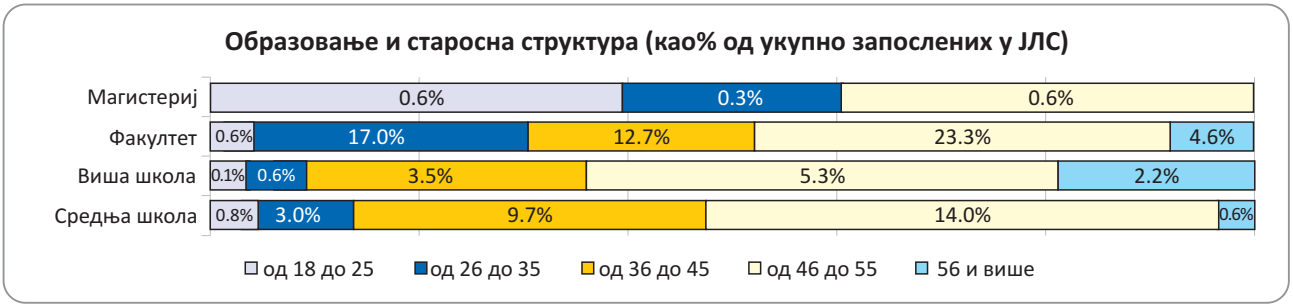
У образовној структури циљне групе у РС превладавају службеници са високом школском спремом (58,3%). Међутим, како је већ наведено, истраживање не укључује секретарска и помоћна радна мјеста.

Премда службеници са завршеном средњом школом чине другу највећу групу у смислу стручне спреме, 11,7% особља још увијек чине особе са вишом стручном спремом, што је наслијеђе из пријератне јавне управе,када се завршена виша управна школа сматрала нормом за запошљавање у државној служби. Очекује се да ће овај проценат у наредним годинама опадати пензионисањем службеника из најстарије старосне групе.



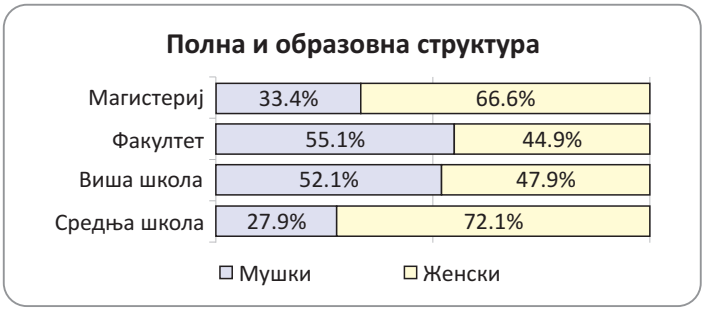
Свега 1,5% особља има звање магистра, што није у складу са општим трендом у управи на вишим нивоима, гдје се повећава број државних службеника са вишим академским степенима. У правилу, особље са вишим академским звањима може се пронаћи у већим и урбаним ЈЛС.

Поређењем образовне и старосне структуре уочљиво је да је у старосној групи од 46 до 55 година и највише службеника са завршеним факултетом. Овдје се поставља питање да ли ће ови запослени у мањим, руралним подручјима бити на адекватан начин замијењени квалификованим кандидатима с обзиром на тенденцију млађе, образованије популације да се у већој мјери оријентише ка урбаним центрима. Као кључни проблем се изнова јавља привлачење младих свих нивоа образовања да би се зауставио ефекат старења управе, гдје и кад је то могуће.



[5] Уз напомену да циљна група и узорак не обухватају помоћно особље.

Упоредна анализа полне и образовне структуре показује да већину у двјема категоријама с вишим степеном образовања чине мушкарци, мада, укупно гледано, представљају релативну мањину. У категорији особља са средњом стручном спремом увелике доминирају жене, што указује на значајну полну неравнотежу у смислу нивоа образовања у локалној самоуправи.



2.1.3. Структура испитаника према положају и полу

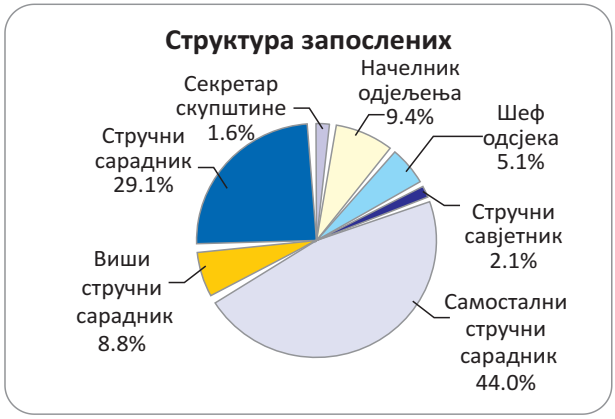
Структура радних мјеста	Сви службеници[6]	Мушкарци	Жене
Секретар скупштине	1.6%	57.8%	42.2%
Начелник одјељења	9.4%	65.4%	34.6%
Шеф одсјека	5.1%	56.8%	43.2%
Стручни савјетник	2.1%	61.6%	38.4%
Самостални стручни сарадник	44.0%	52.7%	47.3%
Виши стручни сарадник	8.8%	35.2%	64.8%
Стручни сарадник	29.1%	31.7%	68.3%
Укупно	100.0%	46.7%	53.3%

Самостални стручни сарадници се јављају као далеко највећа категорија у смислу категорије службеника у циљној групи ове анкете и чине 44% од укупног броја службеника. То се пак може објаснити чињеницом да самостални стручни сарадници самостално проводе управне поступке, што чини и највећи дио активности јавне управе на свим нивоима, те су због тога најчешћа врста службеника у управи.

Самосталним стручним сарадницима подршку пружају стручни сарадници, па те двије групе заједно чине више од 2/3 укупног броја запослених (73%).

Број руководног особља је такође велики, при чему готово 15% запослених управљају или одјељењима или самосталним одсјецима / службама.

Виши стручни сарадници и стручни савјетници представљају даљњих 10% популације анкете, што, у комбинацији са укупним бројем руководилаца ЈЛС, осликава руководством доста оптерећену локалну самоуправу.

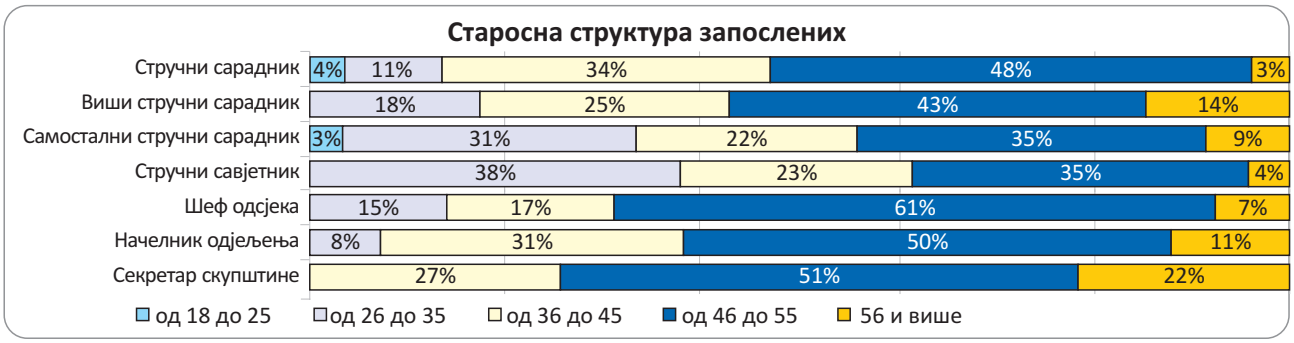


Што се пак полне структуре тиче, мушкараца руководилаца је далеко више неголи жена, како на нивоу одјељења тако и одсјека, док са опадањем категорије статуса / положаја у организацији пропорционално опада омјер мушких у односу на женске службенике. У складу с тим, у категоријама на дну љествице у организационој структури ЈЛС у великој мјери превладавају запосленице.

[6]Уз напомену да циљна група и узорак не обухватају помоћно особље.

Сљедећи графикон показује да не постоји једнообразна, односно јединствена стручна спрема за конкретну категорију службеника у локалној самоуправи (или пак да се то не примјењује у пракси). Сходно томе, за све категорије овдје наведене постоје барем два до четири различита образовна профила, што указује на недостатак једнообразности у условима стручне спреме. Премда се то у већини случајева може објаснити недостатком квалификованих кандидата на тржишту рада, потребна је детаљна ревизија постојеће квалификационе структуре локалне самоуправе како би се обезбиједило да се у највећој могућој мјери искористе људски ресурси доступни на тржишту рада, и то у складу са одговарајућим законима и прописима ЈЛС.

Наредни графикон показује да су у групи од 46 до 55 година заступљене готово све наведене статусне категорије службеника, а посебно виши положаји, што је у одређеној мјери и природна појава због година искуства у служби.



2.1.4. Структура испитаника према познавању страних језика

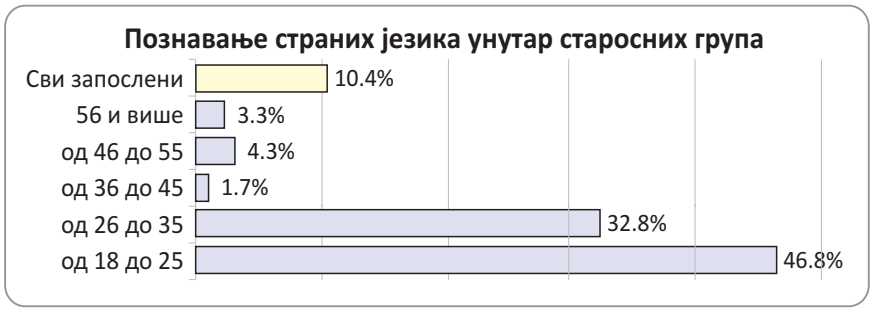
Страни језик[7]	Активно знање	Пасивно знање	Не говори страни језик
Енглески	8%	39%	53%
Руски		22%	78%
Њемачки	1%	11%	88%
Француски		3%	97%
Остали језици	1%		99%

Резултати анкете показују видљив недостатак знања у области страних језика с обзиром да се свега 10% службеника може успјешно служити страним језиком (могућа је пак и инфлација знања, посебно присутна у овој области), при чему је, како се и очекивало, доминантни језик енглески.

Како се чини, страним језицима готово искључиво владају млађи службеници, јер готово 80% службеника који говоре страни језик долази из слабо заступљене категорије млађих од 36 година, како то показује и графикон (10,4% се односи на укупни проценат службеника који активно говоре страни

[7] Уз напомену да циљна група и узорак не обухватају помоћно особље.

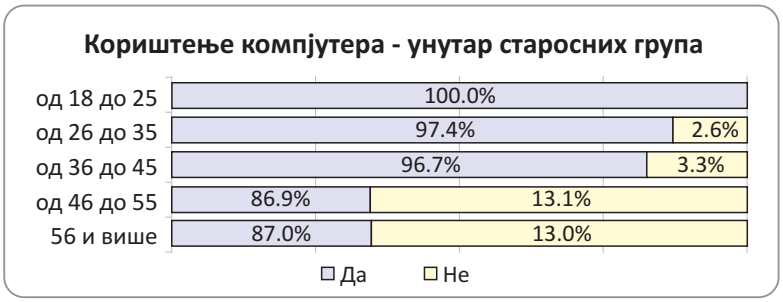
језик). Из тога пак произлазе одређена питања у смислу способности руководства ЈЛС да разумије документе у вези са IPA-ом на изворном језику и да држи корак са најновијим трендовима развоја у локалној управи у ЕУ. Наравно, узимајући у обзир послове из домена локалне самоуправе, већина запослених и нема потребу да се активно служи страним језицима у служби, али би одређени број њих, који би се у будућности бавили контактима са међународним агенцијама, са посебним тежиштем на ЕУ, требало да говори страни језик.



2.1.5. Структура испитаника према познавању рада на рачунарима

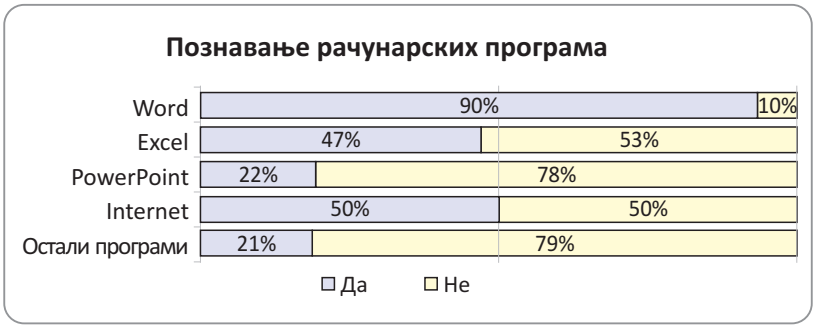
Анкета показује да огромна већина запослених из циљне групе (92%) у свом раду користи рачунаре. Мада ово указује на висок степен модернизације у локалној самоуправи ако се упореди постојеће са стањем од прије десет година, мора се нагласити да је коришћење компјутера сведено углавном на основну обраду докумената у програму Word.

Међутим, око 8% службеника се у свом раду не служи рачунарима, што може значити или да немају довољно знања за коришћење информационих технологија или на располагању немају потребну опрему. С обзиром да је из анкете искључено помоћно особље, мало је вјероватно како службеници о којима се овдје ради немају приступа компјутерима. (Стратегија развоја локалне самоуправе у РС наводи како је информатички оспособљено тек око 54,6% запослених, али тај број укључује и помоћно особље као и изабране функционере, који нису обухваћени АПО-ом.)



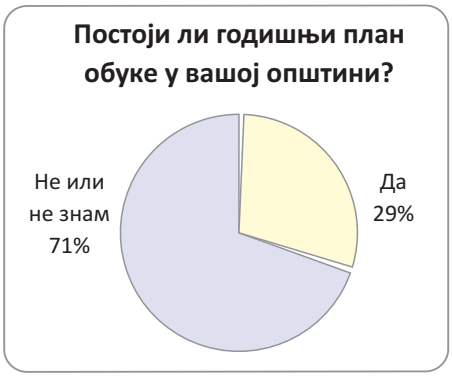
Детаљни преглед информатичке писмености по старосним групама је индикативан јер потврђује да веће коришћење рачунара прати опадање доби, што илуструје релативну неспособност и / или неспремност старијих службеника да се прилагоде промјенама у смислу технолошких захтјева савремених радних мјеста.

Међу компјутерским програмима којима се служи ова популација највише се користи стандардни пакет Microsoft Office, са Wordom, Excelom и PowerPointom, уз software за претраживање Interneta. Анкета, међутим, показује да се користе и одређени специјализовани компјутерски програми у одређеном броју области, почевши од финансија, просторног планирања до праћења и управљања документима у ЈЛС.



2.2. ОДНОС ПРЕМА ОБУЦИ И ДОСАДАШЊА ИСКУСТВА

2.2.1. Планови обуке јединица локалне самоуправе



У овом дијелу анкете од испитаника се тражило да се изјасне имају ли органи из којих долазе годишње планове обуке. На тај начин је утврђен степен упознатости службеника са постојањем и садржајем таквих докумената.

Путем интервјуа са начелницима и градоначелницима и истраживањем установљено је да само мали број општина доиста има планове обуке особља. Вриједи напоменути да су службеници у свега четири од 18 ЈЛС укључених у узорак у РС дали једнообразне одговоре на питање о постојању плана обуке, што указује на недовољно познавање оквира за обуку у ЈЛС. Међу осталим испитаницима биле су очигледне драстичне разлике у смислу перцепције

У Требињу, које има израђен план обуке, 44,7% запослених је навело или да општина нема план обуке или да они пак нису свјесни да такав план постоји.

У Бањој Луци, највећој и најбоље организованој јединици локалне самоуправе у РС, готово четвртина службеника у анкети није била свјесна постојања било каквог документа те врсте. Бања Лука је, опет, једна од ријетких јединица локалне самоуправе у Републици Српској која заиста израђује годишњи план обуке.

У Сребреници, на примјер, готово 80% запослених није упознато са постојањем општинског плана обуке за 2008. годину који је, у складу са поступком ISO сертификације, обавезан.

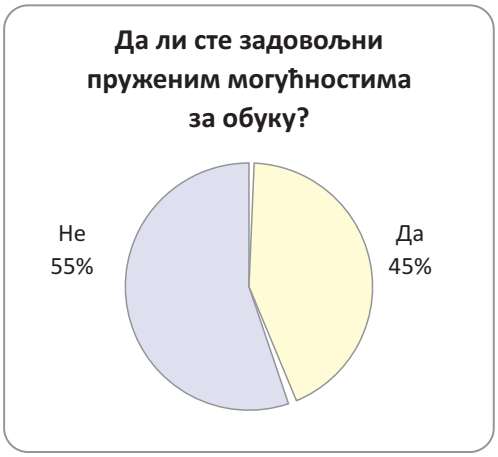
Исто тако, одређени број испитаника из општина које немају планове обуке, попут Рибника и Рогатице, позитивно је одговорио на питање о постојању општинског плана обуке.

Постоји ли у вашој ЈЛС годишњи план обуке?			
Јединица локалне самоуправе	**Не постоји / нису упознати**	**Да**	**Стварни план обуке**
Берковићи	100.0%	0.0%	Не
Б. Костајница	100.0%	0.0%	Не
Чајниче	68.2%	31.8%	Не
Калиновик	94.1%	5.9%	Не
Рибник	85.1%	14.9%	Не
Трново РС	100.0%	0.0%	Не
Вукосавље	87.5%	12.5%	Не
Котор Варош	98.3%	1.7%	Не
Лопаре	100.0%	0.0%	Не
Милићи	92.7%	7.3%	Не
Рогатица	87.2%	12.8%	Не
Србац	85.4%	14.6%	Не
Сребреница	79.4%	20.6%	Да
Угљевик	95.9%	4.1%	Не
Фоча	91.9%	8.1%	Да
Требиње	44.7%	55.3%	Да
Зворник	84.4%	15.6%	Не
Бања Лука	22.8%	77.2%	Да

Низак степен упознатости са документима који се односе на обуку и усавршавање у ЈЛС, а који је очигледан из напријед наведених примјера, може бити посљедица: а) недовољних информација о активностима у вези са обуком унутар локалне самоуправе у РС; б) лоше вертикалне комуникације и ц) непостојања интереса, како руководилаца тако и службеника.

Увођење обавезних планова обуке у свим јединицама локалне самоуправе које се предлаже у овом извјештају, како би се обзбиједио систематски и одговоран приступ обуци у свим јединицама локалне самоуправе, мора бити попраћено усклађеним настојањем да се обезбиједи не само да се обука планира и реализује већ и да, кроз инклузивно планирање и одговарајућу комуникацију, те транспарентност, буде доступна свим запосленим.

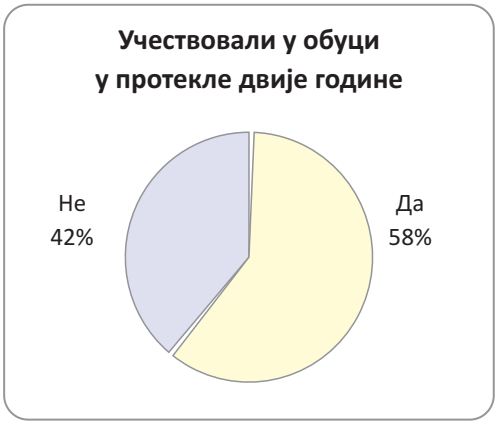
2.2.2. Задовољство испитаника могућностима за обуку



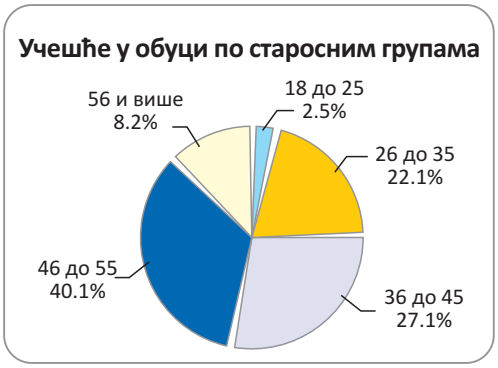
У погледу могућности које су им на располагању за похађање обуке, већина испитаника је навела да нису задовољни понудом износећи бројне разлоге, од приступа обуци, врсте обуке која се нуди, те општег квалитета обуке која им је на располагању.

Међутим, степен задовољства могућностима за похађање обуке се разликује код службеника и руководиоца, било да се ради о начелницима одјељења или шефовима одсјека. То, чини се, указује да се руководиоцима пружају боље могућности него службеницима којима руководе, што се може објаснити чињеницом да они често представљају филтер између понуђача и могућих учесника обуке, јер одлучују о томе ко ће обуку похађати. У том смислу видљиве су и друге разлике, које су углавном узроковане количином пажње коју, како власти тако и донатори, посвећују конкретним подручјима дјелатности ЈЛС. Истраживање је показало да су службеници који се баве буџетом и финансијама углавном задовољни могућностима које им се пружају када је ријеч о похађању обуке. Ово указује на то да је већина настојања међународне заједнице у раду са локалном самоуправом фокусирана на те области, као и на значајну динамику која захтијева редовиту обуку за особље специјализовано за буџет и рачуноводство. Области културе и спорта се, у оквиру надлежности ЈЛС, пак налазе на другом крају спектра, као подручја која и од власти и од међународне заједнице добивају најмање пажње, што пак показује да имају релативно мали значај за обје ове групе.

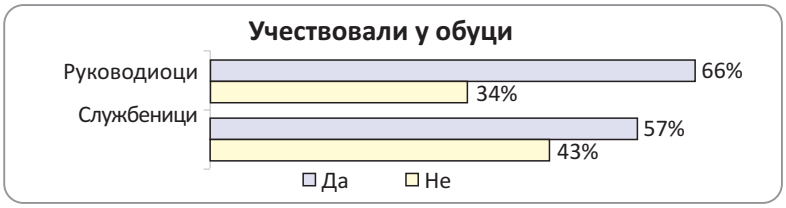
2.2.3. Досадашње учешће испитаника у обуци



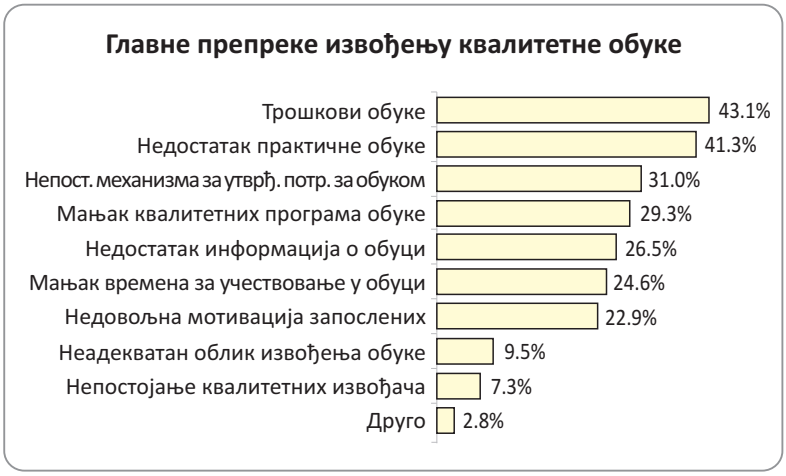
Анкета открива да је више од половине запослених из циљне групе учествовало у некој врсти обуке у току протекле двије године. Овај релативно висок степен учешћа у обуци вјероватно се може објаснити интензивним присуством међународне заједнице у јединицама локалне самоуправе - кроз разне програме стручног усавршавања и обуке. Код учешћа у обуци превага увелике иде у корист руководног особља, што значи да руководиоци имају значајно веће шансе за учешће у обуци него службеници којима руководе. То се поновно може приписати већем приступу могућностима обуке за руководиоце у локалној самоуправи, те недовољној вертикалној комуникацији.



Упоредни преглед учешћа у обуци и доби испитаника указује да већина оних који похађају обуку спадају у категорију од 46 до 55 година, што одражава карактеристике укупне старосне структуре локалне самоуправе у РС.



2.2.4. Главне препреке за извођење квалитетне обуке



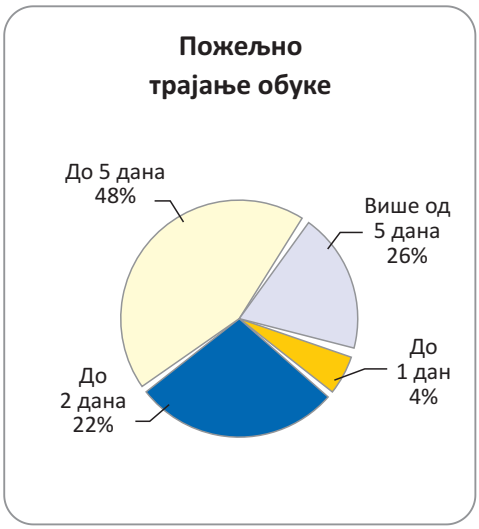
Према сазнањима анкете, која у великој мјери одражавају и резултати интервјуа са начелницима и градоначелницима у РС, главну препреку квалитетној обуци у локалној самоуправи представљају њени трошкови. Узимајући у обзир минимална финансијска средства намијењена обуци која издваја већина локалних самоуправа обухваћених истраживањем, може се извући закључак да за просјечну општину у РС обука није приоритет, те да често, када се појаве значајне прилике за обуку, недостају неопходна средства.

Друга најчешћа препрека је незадовољство врстом обуке која се нуди, односно недостатак практичне обуке и обуке на радном мјесту, што би службеницима локалне самоуправе помогло да квалитетније испуне захтјеве својих радних мјеста. То представља проблем с обзиром да обука која се нуди већином представља теоретски, учионички модел обуке, који има мало везе са свакодневним пословањем локалне управе, а често је реализују особе из академског окружења, а не практичари чија би искуства за службенике локалне самоуправе била и од највеће користи.

Као једна од главних препрека у остваривању квалитетне обуке наведено је и одсуство свеобухватног механизма за утврђивање потреба за обуком с обзиром да је већина обука које се нуде заснована на понуди умјесто на потражњи, те стога не задовољава кључне потребе службеника локалне самоуправе. То представља значајну одредницу обуке пружане током протеклих 10 година и проблем који треба ријешити ако се жели да обука има адекватан учинак на квалитет услуга ЈЛС.

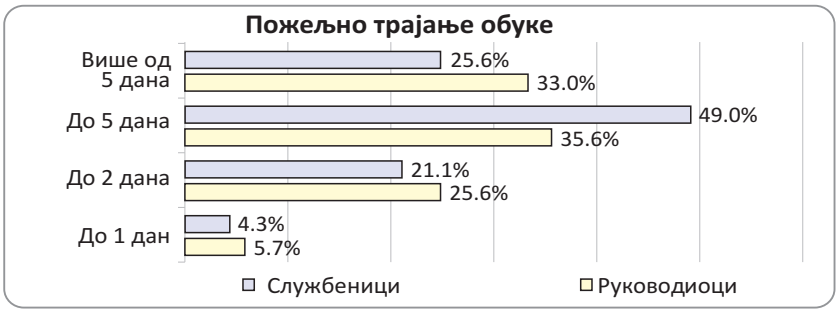
Ако се ово питање посматра у односу на положај службеника (руководиоци и административни службеници), очито је да руководиоце у већој мјери забрињава квалитет обуке, јер је похађају редовније у односу на одсуство информација о обуци и непостојање одговарајуће обуке прилагођене њиховим потребама, што, тим слиједом, истиче око 28% односно 42% службеника.

2.2.5. Трајање обуке



Велика већина испитаника из циљне групе преферира обуку у трајању до пет дана (3-5), одражавајући тако чврсто увјерење да краћи програми обуке нису продуктивни. Свега 26% укупне популације сматра да је два дана или мање довољно за ефективну реализацију обуке. И на крају, 26% испитаника сматра да, ако се желе постићи значајна побољшања у знањима и вјештинама и / или поступању на радном мјесту, обука треба трајати више од пет дана.

Резултати анализе према положају службеника указују да један број руководилаца сматра да обука не би требала трајати више од два дана, док је значајан број и оних који сматрају да би требала трајати више од пет дана. Ипак, мишљење већине руководилаца је у сагласности са општим преференцама када је ријеч о просјечном трајању обуке до пет дана.

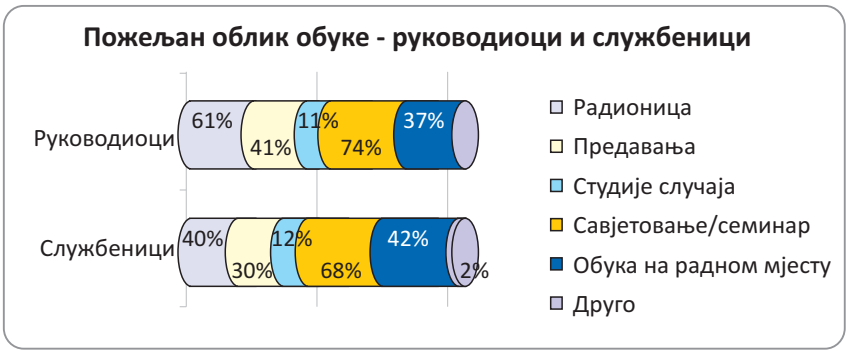


Међутим, важно је напоменути да су начелници и градоначелници углавном јединственог мишљења да обука треба да траје просјечно два дана, што, уз 1/4 руководног особља које дијели њихово мишљење, показује забринутост руководства у вези са дужим одсуством запослених са посла.

2.2.6. Облик извођења обуке

Већина испитаника је навела семинаре као најквалитетнији облик извођења обуке. То је укоријењено у традиционалном схватању обуке као реактивне активности искључиво везане за рјешавање проблема који углавном настају као резултат увођења нове легислативе, умјесто као средства изградње капацитета на континуиран и систематски начин. Ипак, преференције у погледу радионица и обуке на радном мјесту указују да се полако као основни облици обуке јављају нове форме, које су већином резултат ангажмана међународне заједнице у изградњи капацитета. Студије случаја преферира свега 12% испитаника, док предавања, још један од конвенционалних механизама преношења знања, преферира значајних 31%, што изнова указује на дугу традицију учионичког начина стицања знања.

Како показује наредни графикон, службеници у већој мјери преферирају практичну обуку на радном мјесту него њихови надређени, што се пак може објаснити у већој мјери техничком и детаљнијом природом њиховог посла у односу на „мекше“ вјештине, потребне њиховим руководиоцима.



2.3. ПОТРЕБЕ ЗА ОБУКОМ ИЗ ОБЛАСТИ ЗАЈЕДНИЧКОГ САДРЖАЈА[8]

Потребе за обуком из области заједничког садржаја произилазе из недостатка у капацитетима који је присутан у свим сегментима рада органа управе. Наведене области се крећу од управљања људским ресурсима, контроле квалитета, па све до активности које традиционално спадају у надлежност опште управе.

Амбиције БиХ на међународном плану, те континуирани напори у области стабилизације и придруживања одражавају се и на локални ниво, те тако већина испитаника из циљне групе као област од посебног интереса, о којој пак имају ограничена стручна знања, наводе **европске интеграције и међународну сарадњу**. Након тога слиједе **информационе технологије**, што указује на развијену свијест особља локалне самоуправе о потреби модернизације пружања услуга и административног пословања.

Табела приоритетних области

Одражавајући одређено засићење обуком, на самом дну листе приоритета су **јавне набавке** и **општа управа**, подручја у којима је у посљедњих пар година организовано највише обуке.

Приоритетне потребе за обуком које се односе на области заједничког садржаја су оне које је већина у циљној групи означила као важне за посао који обављају и у којима је истовремено установила недостатак знања и вјештина. Сазнања која слиједе представљају сажетак анкете проведене на узорку ЈЛС, док се у коначним препорукама о приоритетној обуци узимају у обзир резултати дискусија у оквиру фокус-група и разговора са начелницима и градоначелницима.

2.3.1. Европске интеграције и међународна сарадња[9]

На листи приоритетних тема у области која се односи на ЕУ јесу **регионални и рурални развој, те фондови и програми ЕУ** (IPA и програми заједнице), што указује на висок ниво свијести о значају средстава из тих фондова за развој локалне самоуправе (39,6% и 38,2%). Истовремено, запослени у јединицама локалне самоуправе на располагању имају веома мало информација и знања како би се припремили да на адекватан начин искористе техничку и материјалну помоћ која ће се нудити градовима и општинама РС кроз наведене програме.

Основе функционисања ЕУ, које се односе на институције, процесе одлучивања, право и процедуре ЕУ, налазе се на дну листе приоритета, као и **процес проширења ЕУ**, што указује да нема великог интереса за опште теме, које нужно не унапређују ниво знања, вјештина и способности кадрова ЈЛС у домену европских интеграција.

[8] Приоритетне потребе за обуком које се односе на области заједничког садржаја су оне које је већина у циљној групи истакла као приоритет за посао, уз истовремено утврђен недостатак знања и вјештина. Тако је редослијед приоритетних области за обуку на нивоу заједничких садржаја одређен поређењем пондерисаног просјечног броја оваквих одговора за појединачне теме у оквиру сваке од области из заједничког садржаја. Тако, нпр. број 527, који се односи на општу управу, представља просјечан број испитаника који су означили ову област приоритетном у поређењу са другим понуђеним областима.

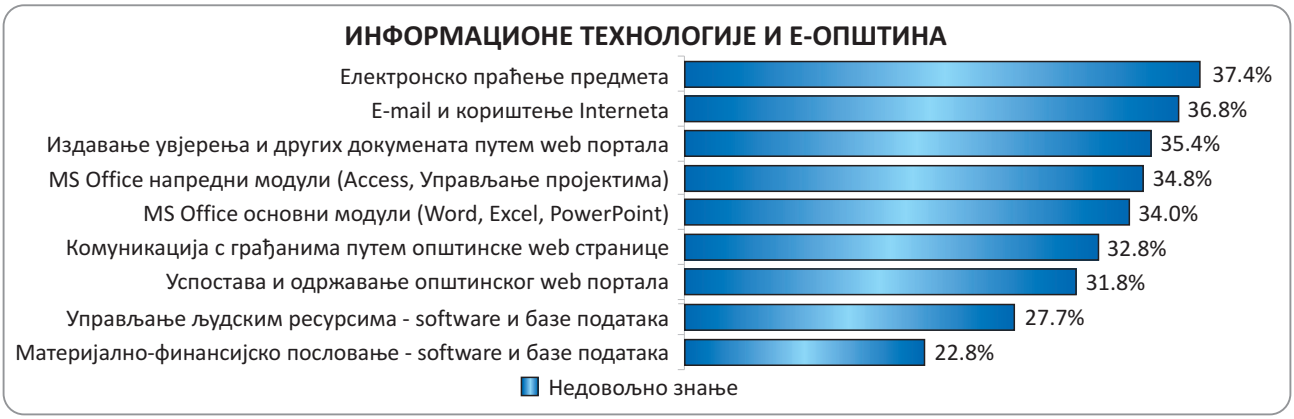
[8] Редослијед приоритетних подобласти за обуку унутар појединих области из заједничког садржаја одређен је поређењем пондерисаног броја одговора испитаника који су означили ове области релавантним за посао који обављају, а њихово знање недовољним. Тако, нпр. 39,56% представља број испитаника који су означили подобласт регионалног развоја важном за посао који обављају, а знање недовољним, што га чини приоритетом у овој области.

Детаљнијим прегледом циљне групе према положају запослених примјећују се одређене разлике у погледу потреба за обуком руководилаца и службеника у ЈЛС РС. Док у самопроцјени службеника доминирају програми руралног и регионалног развоја, кључне приоритете за начелнике одјељења или шефове одсјека представљају **тендерске процедуре за пројекте које финансира ЕУ**, као и **сарадња и програми помоћи осталих донатора**. То се може приписати чешћим контактима које са међународним донаторима остварују начелници одјељења и шефови одсјека.

На трећем су мјесту као приоритет код обје групе **фондови и програми ЕУ**, што указује на изражену жељу свих запослених да стекну допунска знања о финансирању из фондова ЕУ уопште, те тако допуне често неадекватне општинске односно градске буџете.

2.3.2. Информационе технологије и е-локална управа

Премда су информационе технологије једно од подручја у која је био усмјерен већи дио обуке која се реализовала од 1996. године, показало се да су иницијални недостаци у знању били значајни и да је у овој сфери неопходна даљња изградња капацитета. На то указују и резултати анализе - пошто се ИТ налазе на другом мјесту приоритета међу областима заједничког садржаја.



Одражавајући нове трендове у модернизацији локалне самоуправе, испитаници су истакли значај односно недостатак оспособљености у области **електронског праћење докумената,** које би омогућило бржу обраду предмета, те руководству ЈЛС омогућило квалитетније праћење степена њиховог рјешавања. Ипак, обука у овој области мора пратити улагање у одговорајућу опрему.

Електронско управљање документима је пратило увођење ISO стандарда, проведено у великом броју локалних управа широм РС, и представља кључну иновацију с циљем обезбјеђивања квалитетнијег пружања услуга.

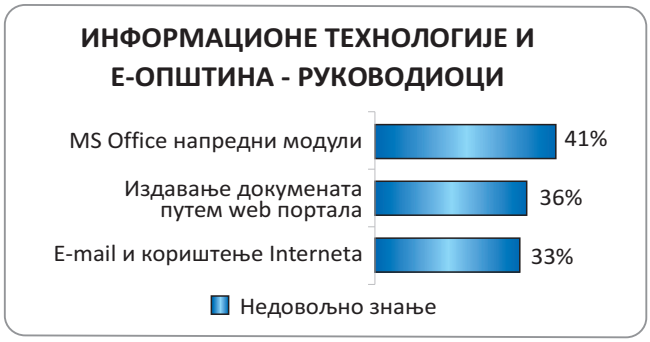
Надаље, 36,8% испитаника из циљне популације препознаје важност **e-maila и Interneta** за обављање радних задатака, али сматра да нема довољна знања за њихово ефикасно коришћење.

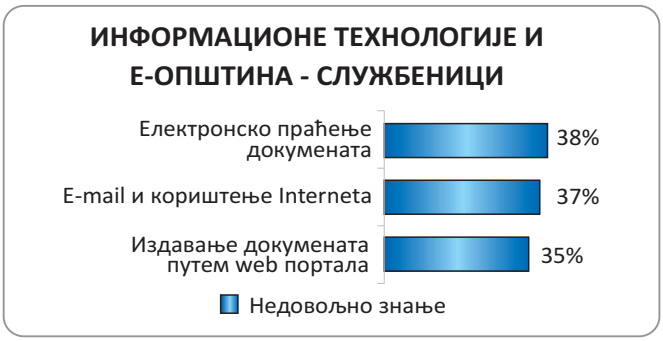
Када је ријеч о **е-услугама**, око 35,4% циљне популације оцијенило је своје знање недовољним, чиме је ово питање доспјело на треће мјесто на листи приоритетних питања за обуку. Чињеница да ЈЛС у РС рангирају пружање е-услуга као веома важно говори о значајној визији коју у погледу својих будућих потреба за обуком посједују општински и градски службеници.

Неадекватним знањем за коришћење напредног и **основног пакета MS Office** у свом раду оцијенило је 34% испитаника, што ово питање поставља на четврто и пето мјесто на листи приоритета у смислу обуке у домену ИТ, иако су ове теме у протеклом периоду биле предмет интересовања како донатора тако и институција власти.

На дну листе, премда су од кључне важности за функционисање локалне администрације, налазе се **компјутерски програми посебне намјене** (software и базе података за управљање људским ресурсима и материјално-финансијско пословање). Разлог томе је високоспецијализована природа ових програма и мали број службеника ЈЛС који их користе.

Такође је потребно истаћи и да је увођење е-управе у општине и градове један од кључних приоритета Стратегије развоја локалне самоуправе у РС.





Детаљнијим прегледом положаја запослених поновно се указује разлика у потребама као и приступу обуци. Руководиоцима, чини се, није потребна даљња обука о **електронском праћењу предмета**, док то административни службеници постављају на сам врх приоритета. Истовремено, обје су групе **е-услуге** и коришћење **e-maila и Interneta** навеле као значајне у свом раду, те као области у којима су њихова тренутна знања недостатна.

2.3.3. Управљање пружањем услуга и контрола квалитета

Чињеница да је већина испитаника управљање пружањем услуга и контролу квалитета рангирала међу три главна приоритета указује на растућу свијест запослених да је улога локалне самоуправе да дјелује у служби заједнице. То је највећим дијелом резултат заједничких напора власти и донатора да ЈЛС учине кориснички оријентисаним путем увођења одређених система за обезбјеђење квалитета (укључујући ISO и CAF). Ова се промјена одражава и у анализи приоритетних области у домену пружања услуга и контроле квалитета, у којој се на врху листе налазе **системи управљања квалитетом**, што је као главни приоритет за обуку означило 35,2% циљне популације, оцјењујући властита знања, вјештине и способности неадекватним и недовољно развијеним.

На другом је мјесту **развој стандарда и индикатора квалитета услуга**, што указује на жељу службеника локалне управе да се крене ка дефинисању и остваривању мјерљивих резултата, а што би омогућило бољу процјену квалитета рада и учинка.

На трећем мјесту је **праћење и евалуација пружања услуга**, што додатно истиче опредијељеност локалних власти да се континуираном процјеном учинка обезбиједи задовољавајуће пружање услуга у складу са одређеним стандардима квалитета. То је пак у уској вези са обје претходне теме, које на листи приоритета заузимају прво и друго мјесто.

Анализа према статусу запослених показује да руководиоци и службеници дијеле мишљење када је ријеч о три приоритетне области, уз мале разлике у редослиједу, при чему су руководиоци у већој мјери заинтересовани за стандарде квалитета услуга који ће им омогућити да на ефективан начин оцјењују учинак службеника и саме организације у односу на дефинисани сет мјерљивих индикатора.

2.3.4. Управљање пројектним циклусом

Општинска и градска руководства су под сталним притиском да максимизирају своје учинке, док све већи захтјеви за пружањем услуга не могу бити задовољени због ограничених буџетских средстава. Организација и координација рада и ресурса у оквирима пројеката као практичних подсегмената програма услуга ЈЛС представљају одговор на овај изазов, јер обезбјеђују максималне резултате уз минимална улагања.

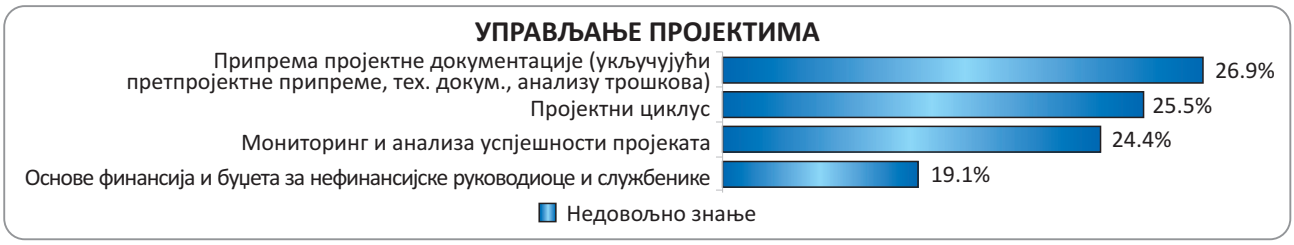
С обзиром да се нова улагања у локалну инфраструктуру и услуге већином креирају у облику пројеката, управљање пројектима постаје све већи приоритет, како за службенике тако и за руководиоце.

Припрема пројектних докумената, као иницијални стадиј у циклусу управљања пројектом, према резултатима процјене захтијева највише пажње у овој области.

То пак подразумијева цијели спектар активности, од предпројектних припрема и консултација, израде техничке документације до тзв. анализе трошкова и користи и израде студије изводљивости. Све ове активности имају циљ да се обезбиједе здрави темељи пројекта, те да сви ризици буду ублажени и / или све могућности испитане.

Управљање пројектним циклусом према наводима циљне групе заузима друго мјесто, а све ради унапређења укупног знања општинских и градских службеника у овој области. Тај процес обухвата дефинисање пројекта, његово планирање, имплементацију, као и мониторинг, евалуацију, те тамо гдје је то потребно, његово прилагођавање.

На трећем мјесту на листи приоритета су **мониторинг и анализа успјешности пројекта**, што указује на високу свијест службеника ЈЛС у погледу важности праћења напретка пројекта и обезбјеђивања његове ефикасности у односу на сет постављених одредница за његову имплементацију.



Руководиоци су још једном показали већи интерес за евалуацију и мониторинг пројеката с обзиром на њихову улогу контролора квалитета рада ЈЛС. Они сматрају важним обуку из области финансија за службенике који не раде у тој области, док ту потребу службеници донекле игноришу. То показује да њихови надређени сматрају да би требали барем у основама познавати све појмове и теме које се односе на управљање пројектним циклусом са финансијског аспекта.

2.3.5. Управљање људским ресурсима

Појмови „управљање људским ресурсима“ (УЉР) и „људски ресурси“ (ЉР) увелико су замијенили концепт „кадровске службе“ када се описује процес управљања и руковођења запосленим, што је умногоме резултат нових трендова у смислу модернизације у локалној самоуправи.

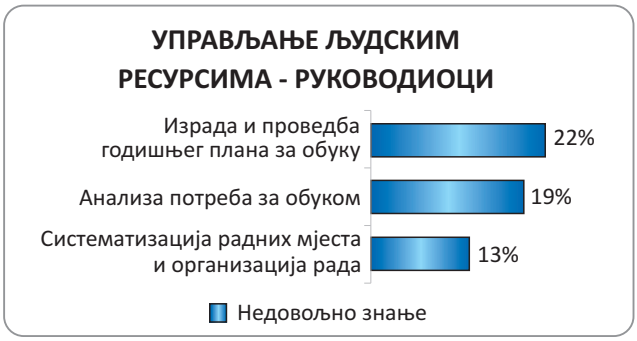
У том смислу, резултати истраживања потврђују важност **планирања обуке и усавршавања** као једне од кључних компоненти управљања људским ресурсима, гдје је ова област у самом врху листе приоритета.

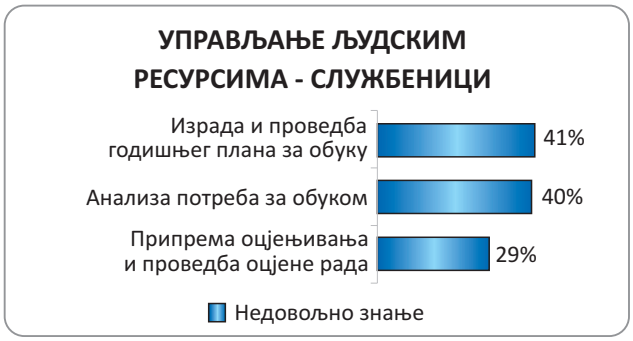
Премда истраживање које је проведено са начелницима и градоначелницима, те руководиоцима средњег нивоа показује да руководства ЈЛС препознају значај обуке, мали је број ЈЛС које имају планове обуке, а ријетке су оне које на систематичан начин приступају њиховој имплементацији.

Узимајући да се **процјена потреба за обуком**, као кључни предуслов за квалитетно планирање у области обуке и усавршавања, налази на другом мјесту, чини се да запослени у ЈЛС све више схватају значај обуке у раду, као и за напредовање у каријери. Поред тога, будући да су већину обука у прошлости покретале међународне агенције или пак виши нивои власти, локалне власти у РС желе да се боље припреме и оспособе за утврђивање потреба за обуком властитог особља и ефективно преношење тих потреба тржишту обуке.

Оцјењивање рада је на трећем мјесту на листи приоритета, што указује на то да расте свијест да је управљање учинком средиште свих процеса управљања људским ресурсима, почевши од анализе послова, процјене учинковитости, напредовања у каријери, дисциплинских поступака, као и прекида радног односа.

Два водећа приоритета у обуци наводе и руководиоци и службеници, премда је систематизација још увијек приоритет руководилаца с обзиром да се организација локалне самоуправе у РС наставља прилагођавати како би на најбољи начин служила интересима локалних заједница.





2.3.6. Организација рада и менаџмент

Ова област рада ЈЛС обухвата широк спектар активности којима је циљ унапређење продуктивности и ефикасности локалне самоуправе. Неке су, попут тимског рада и ефикасног управљања временом, тек однедавно дио административног окружења, док су друге, попут стратешког планирања, познате и присутне већ деценијама.

Стратешко планирање је анализом потреба за обуком идентификовано као активност у којој је и даље под хитно потребна обука како би се обезбиједило да локалне власти програмирању својих активности прилазе на реалистичан начин, уз вишегодишњу перспективу.

На другом се мјесту налази **мотивација запослених**, при чему све већи број, како руководилаца тако и службеника, препознаје потребу да се одржи задовољавајућа мотивисаност радне снаге, посебно узимајући у обзир ниске плате, те сигурност запослења у јавном сектору (нарочито у смислу неспремности на отпуштање службеника, без обзира на њихову ефикасност, односно дисциплинске прекршаје).

Често се, као област коју треба унаприједити како би се надоградила већ поменута вишегодишња перспектива, **наводи израда годишњих, полугодишњих и мјесечних планова**.

И овдје се опет приоритети руководилаца разликују од оних које су идентификовали службеници. Док се службеници фокусирају на стратешко планирање као главни приоритет, код руководилаца је тежиште на развијању организационих политика и процедура потребних за управљање ЈЛС на начин који би био више структурисан и систематичан.

2.3.7. Односи са јавношћу

Са порастом захтјева за већом транспарентношћу на локалном нивоу, односи са јавношћу постају све значајнији фактор у начину на који локалне власти послују.

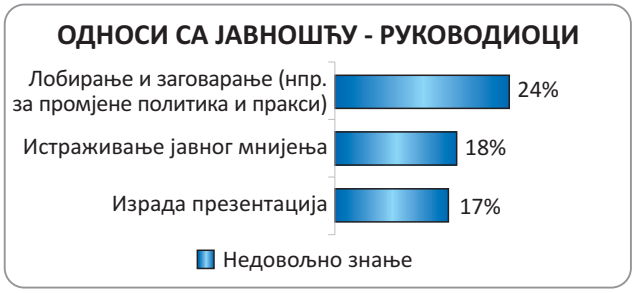
Значај јавне перцепције када је ријеч о раду локалне управе одражава се и у резултатима анализе, будући да је највећи број службеника локалне самоуправе навео **истраживање задовољства грађана (анкете)** као област у којој су, у смислу развоја знања и вјештина, неопходна значајна улагања. То указује на опредијељеност локалних власти да процијене ниво задовољства грађана и дјелују у складу с тим, демонстрирајући тиме посвећеност изградњи органа управе у служби грађана.

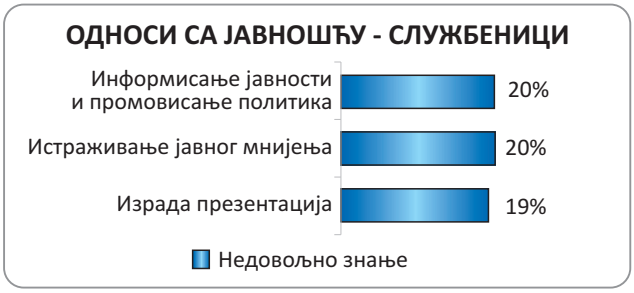
Јавна промоција политика, стратегија и активности ЈЛС представља још један од приоритета у смислу изградње капацитета с обзиром да службеницима ЈЛС недостају знања, вјештине и способности како би на сврсисходан начин стратешке документе ЈЛС приближили грађанима.

На трећем је мјесту **припрема презентација** - да би се задовољила све већа потреба за структурисаним презентовањем информација, како интерно тако и екстерно.

Значајно је поменути и чињеницу да се, премда је за већину локалних службеника најзначајнији аспекат односа са јавношћу **слобода приступа информацијама**, у смислу постојећег знања овај аспекат сврстава при дну листе приоритета у обуци. То указује на то да је на овом плану урађен добар посао, односно да је имплементација Закона о слободном приступу информацијама била попраћена адекватном обуком.

Између двије категорије службеника уочљиве су разлике у смислу значаја који придају лобирању. То пак не представља изненађење узимајући у обзир разлике у перспективама руководилаца и службеника у поступању према јавности. Док потоњи грађанима често само преносе одлуке, од првих се често захтијева да задобију подршку јавности за неки конкретан план или иницијативу, те им је у ту сврху потребно и усавршавање у домену лобирања.





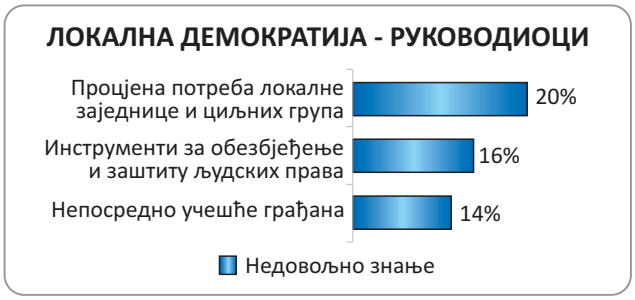
2.3.8. Локална демократија

Локална демократија је за потребе ове анализе дефинисана као процес којим се обезбјеђује учешће грађана у јавним пословима, што обухвата активности од промоције социјалне укључености до обезбјеђивања непосредног учешћа грађана у процесима доношења одлука.

У овом сегменту доминира **процјена потреба и утврђивање приоритета локалне заједнице и циљних група**, што указује на усредоточеност локалне самоуправе на планирање и програмирање које би се темељило на потребама грађана. Додатна улагања у вјештине и знање у овој области би допринијела прихватању активности локалних власти у локалним заједницама, те обезбиједила да се потребе заједнице задовоље на структурисан и исплатив начин.

Већина службеника локалне самоуправе је као главну област од интереса, али и као значајну тему за обуку, навела **инструменте за обезбјеђење и заштиту људских права**, укључујући конвенције и оквирне документе који су у области заштите људских права на снази у Босни и Херцеговини.

Високо на листи приоритета у сегменту локалне демократије јест и **промовисање социјалне укључености и једнакости**, гдје је потребно додатно изградити капацитете да би се могла загарантовати укљученост мањина и угрожених група у процесе расподјеле ресурса којима управљају локалне власти.



Приоритети су углавном једнаки без обзира на положај запослених, при чему је једина разлика инсистирање руководилаца на **механизмима и инструментима непосредног учешћа** као начинима да се грађанима обезбиједи квалитетнији приступ процесима одлучивања. То се пак може повезати са улогом коју руководиоци имају као лобисти и заговорници програма локалних власти у јавности, чиме се, након исцрпног процеса директног учешћа јавности, лакше стиче осјећај власништва и одговорности од стране шире јавности.

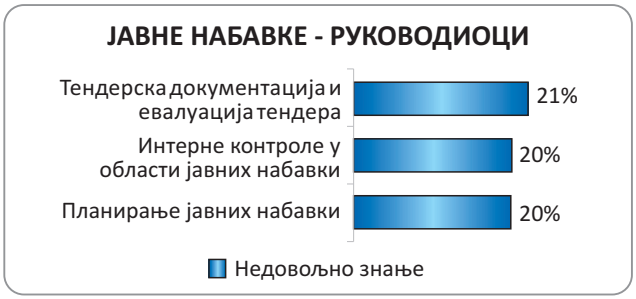
2.3.9. Јавне набавке

Од усвајања правног оквира 2004. године, јавне набавке су биле један од главних предмета обуке на свим нивоима власти, уз обуку коју су проводиле како Агенција за јавне набавке тако и међународне организације које су Агенцији пружале подршку. То у великој мјери објашњава резултате анализе потреба за обуком, према којима су бројни службеници локалне самоуправе јавне набавке означили битним, док је само релативна мањина своја знања у овој области оцијенила недовољним.

Интерне контроле и сукоб интереса у области јавних набавки су пак два подручја истакнута у оквиру истраживања, што указује на жељу јединица локалне самоуправе да прошире процедуралне механизме, који су, захваљујући поменутим обукама, већ успостављени.

Као приоритетна област утврђен је и **општи законски оквир за јавне набавке**. Као таквим су га оцијенили прије свега они сегменти локалне самоуправе који се или уопште нису сусретали са процесом јавних набавки или којима пак требају додатна појашњења одређених законских одредби.

Анализа према положају запослених показује да су руководиоци примарно заинтересовани за **тендерску документацију и евалуацију тендера / понуда** пошто су они у знатној мјери задужени за овај дио тендерског поступка. Такви подаци пак одражавају и проблеме са којима су се ЈЛС сусретале у случајевима када би потенцијални добављачи оспоравали њихове одлуке везане за набавку или критерије евалуације.



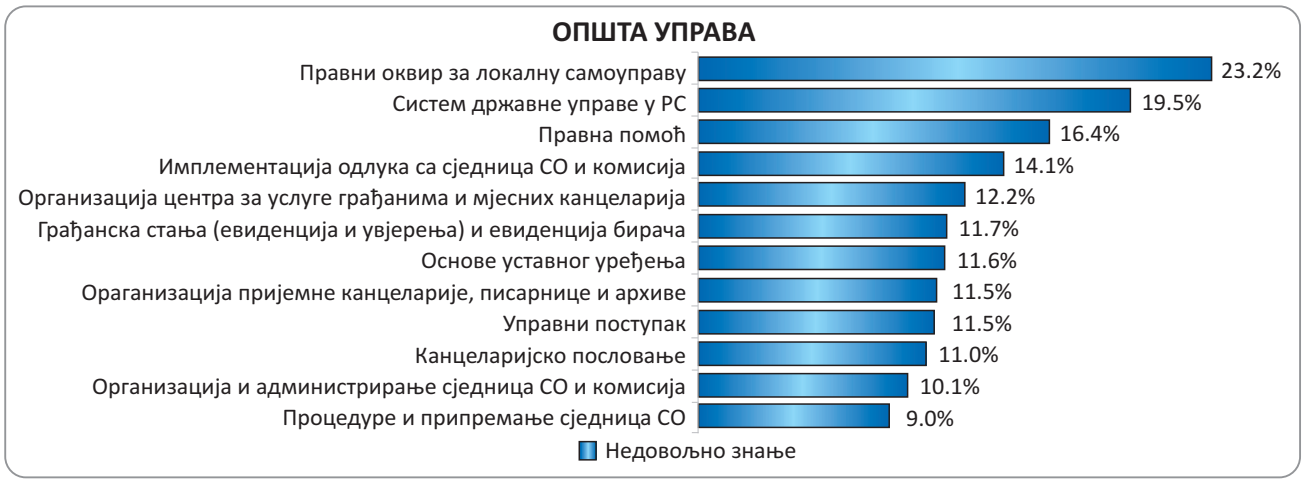
2.3.10. Општа управа[10]

Општа управа, уз јавне набавке, представља област која је најчешће била предмет обука и других облика оспособљавања када су у питању јединице локалне самоуправе.

Као главни приоритет у овој области наведен је **законски оквир за локалну самоуправу**, што указује на то да службеници општинских и градских власти желе знати више о општим начелима локалне самоуправе у РС.

На другом и трећем мјесту као приоритети се налазе **систем јавне управе у РС**, што нужно не представља тему од великог практичног значаја за запослене у локалној самоуправи, те **правна помоћ**, тема, односно дјелатност која се тек развија, а која има за циљ обезбиједити додатне услуге грађанима.

Генеричким областима као што су **канцеларијско пословање** и **управни поступак**, иако су оне од кључног значаја за рад ЈЛС, у прошлости се придавало доста пажње и анализа показује да у вези с њима није потребна даљња обука.



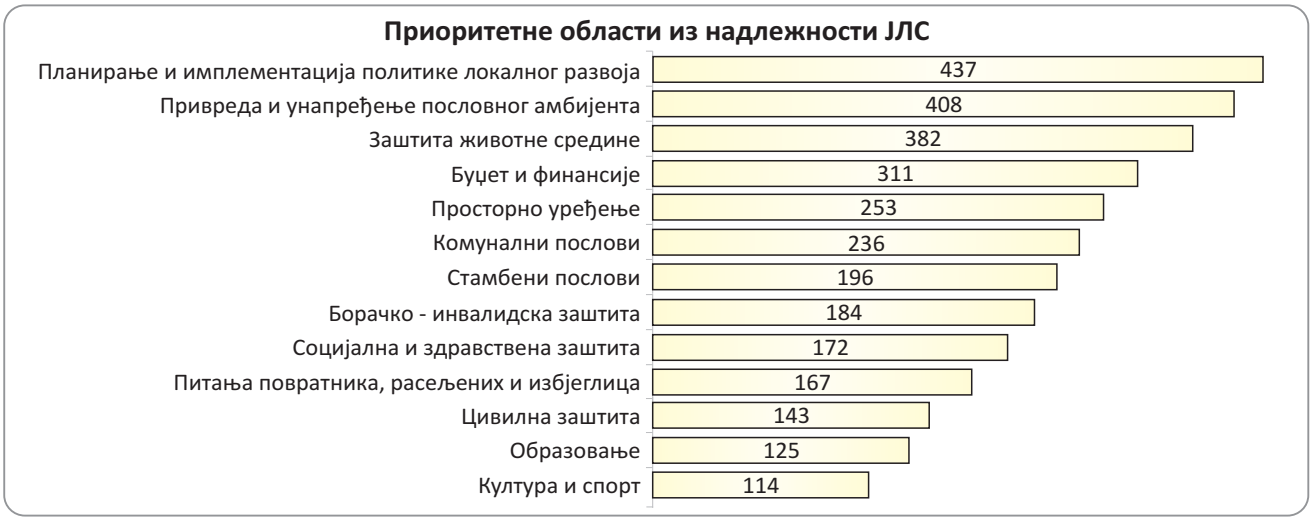
Као и код већине других области које се тек развијају, руководиоци показују већи степен интереса за побољшање властитих вјештина, што произлази из различитих приоритета које имају двије групе запослених у ЈЛС. Руководиоци високо рангирају и процедуре и припремање сједница скупштине општине, што се дијелом може објаснити учешћем секретара скупштина ЈЛС у узорку ове процјене у оквиру категорије руководилаца.

[10] "Општа управа" означава функције које реализују сви запосленици локалне самоуправе у овој области, а не искључиво одјељење опште управе као организационе јединица у оквиру органа локалне управе.

2.4. ПОТРЕБЕ ЗА ОБУКОМ У ОКВИРУ НАДЛЕЖНОСТИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ[11]

Анализа приоритетних подручја из надлежности локалне самоуправе указује на растући интерес за општински развој, што пак одражава преношење тежишта са пружања основних услуга ка локалном развоју.

Уз **планирање и имплементацију политика локалног развоја** као кључни приоритет уочљиво је да је фокус усмјерен на иницирање и подстицање развоја на локалном нивоу. С тим у вези је и другорангирани приоритет, **стварање повољног пословног окружења и локални развој**, што показује жељу локалних власти да стимулишу запошљавање и појачају локалне приходе.



Приоритет који се налази на трећем мјесту је **заштита животне средине**, област дјелатности ЈЛС чији значај у локалној управи у РС све више расте.

Приоритетне потребе за обуком утврђене су за области које је већина испитаника означила као важне за посао који обављају и у којим је истовремено установила недостатак знања, односно експертизе. Сазнања која слиједе представљају сажетак анкете проведене на узорку ЈЛС, док се у коначним препорукама о приоритетној обуци узимају у обзир резултати дискусија у оквиру фокус-група и разговора са начелницима и градоначелницима.

2.4.1. Планирање и имплементација политика локалног развоја

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира у области локалног развоја;
- анализе постојећег стања (укључујући успостављање базе података за управљање локалним развојем);
- партиципативног дефинисања политика и стратегија развоја;
- имплементације стратегије локалног развоја (управљање пројектним циклусом, организациони модели за припрему и имплементацију пројеката);
- мониторинга и евалуације имплементације стратегије локалног развоја.

[11] Приоритетне потребе за обуком које се односе на области из надлежности ЈЛС су оне које је као приоритет за посао истакла већина у циљној групи, уз истовремено утврђен недостатак знања и вјештина. Редослијед приоритетних области за обуку на нивоу надлежности ЈЛС одређен је поређењем пондерисаног просјечног броја одговара за појединачне теме у оквиру сваке од области. Тако, нпр. број 437 који се односи на планирање и имплементацију политика локалног развоја представља просјечан број испитаника који су означили ову област приоритетном у поређењу са другим понуђеним областима.

2.4.1.1. Општи проблеми

Сазнања произашла из фокус-група указују на бројна питања у вези са планирањем локалног развоја, како екстерне тако и интерне природе, при чему се као кључни недостатак у том смислу процјењује **незадовољавајућа имплементација стратегија локалног развоја**.

Група је поред тога поменула и **недостатак подршке и координације од виших нивоа власти**, како у смислу развијања тако и имплементације стратешких докумената локалних власти, што указује на одсуство интегрисаног система, путем којег би се синхронизовало планирање на свим нивоима.

Као препрека у планирању локалног развоја наведени су и **неадекватни аналитички капацитети**, као и оскудни и непоуздани подаци, које је тешко могуће анализирати а да се у локалну управу не уведу нова знања и вјештине.

Додатна препрека локалном развоју која је наведена јест **неразвијена инфраструктура**, док су учесници дискусија у фокус-групама навели да је **пракса партиципативног планирања и израде политика недовољно развијена и не користи се довољно**, чиме се јавности не обезбјеђују адекватни механизми за активније учествовање у процесима планирања који имају директног утицаја на квалитет живота у њиховим локалним заједницама.

2.4.1.2. Недостаци везани за ниво оспособљености[12]

Циљна група је као приоритетну тему навела **имплементацију стратегија локалног развоја**, што је у великој мјери резултат жеље локалних власти да стратешке документе успјешно проведу у дјело.

Мада је већина локалних самоуправа од међународних институција добила значајну помоћ у развијању стратешких планова који се темеље на конкретним околностима у одређеној средини, релативно мало помоћи је пружено за операционализацију наведених докумената путем конкретних акционих планова и њихову имплементацију, чиме би локалне заједнице остариле директну корист.

Циљна група је **анализу постојећег стања** рангирала као другу по приоритету, са фокусом на изградњу вјештина и знања потребних службеницима локалне самоуправе за извођење кључних закључака о потенцијалима локалног развоја. То, између осталог, укључује прикупљање статистичких података из домена пословне демографије, утврђивање кључних актера, дефинисање предности, слабости, те могућности и пријетњи, као и похрањивање релевантних информација у базе података.

Наведена област представља неопходан предуслов за квалитетно и редовно стратешко планирање, а ранији извођачи обуке јој нису посвећивали значајнију пажњу. Један од најозбиљнијих проблема с којима се суочавају ЈЛС на том плану је одсуство релевантних података, како је истакнуто у дискусији у оквиру фокус-групе на тему локалног развоја, одржане у оквиру анализе потреба за обуком. Не постоје прецизни подаци нити о броју становника нити о запослености, те се већина планова темељи на процјенама, а зависно од извора, и на различитим и контрадикторним подацима, како је истакао један од учесника дискусије. Било како било, неопходно је додатно унаприједити знања и вјештине за прикупљање релевантних података и њихову анализу, те уопштено за управљање подацима релевантним за локалне развојне процесе.

[12] Редослијед приоритетних подобласти за обуку из надлежности ЈЛС (унутар појединих области) одређен је поређењем пондерисаног броја одговора испитаника који су означили ове области релевантним за посао који обављају, а своје знање недовољним. Тако нпр. 30,5% представља број испитаника који су означили имплементацију стратегије локалног развоја важном за посао који обављају, а своје знање недовољним.

Као трећерангирани приоритет циљна група истиче **партиципативно дефинисање политика и стратегија локалног развоја**. Овај се приоритет односи на омогућавање учешћа различитих актера у планирању развоја у локалној заједници, од шире јавности, пословног сектора, па до невладиних организација. Стратешко планирање нове генерације захтијева висок степен учешћа актера који традиционално не бивају укључени у процесе планирања, те стога јединице локалне самоуправе морају развити знања и вјештине, као и механизме којима ће омогућити такву укљученост уз најбоље могуће резултате.

Анализа према положају запослених указује да су руководиоци више заинтересовани за стицање додатних знања и вјештина када је ријеч о **евалуацији успјешности имплементације стратегије**, фокусирајући се на процјену утицаја као пратећег корака након имплементације стратегије, док су службеници у већој мјери заинтересовани за изградњу капацитета у области анализе стања, као припремни корак у изради стратешких докумената.

2.4.2. Привреда и унапређење пословног окружења

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- локалног административног окружења (*one-stop-shop*, политика локалних такси, политика и прописи из области урбанизма и грађевинског земљишта, статистика, регистрација и дозволе из области привреде итд.);
- промотивних активности ЈЛС (односи са јавношћу, комуникација, пословни сајмови, web промоција, лобирање, обуке, итд.);
- локалне инфраструктуре (енергетске, путне и комуналне инфраструктуре, пословне зоне, бизнис инкубатори, итд.);
- подршке приступу изворима финансирања (кредитно-гарантни фондови, развојни фондови, потицаји, концесије, итд.).
- развоја партнерства у служби локалног развоја (јавно-приватно партнерство, међуопштинска сарадња / регионална сарадња итд.).

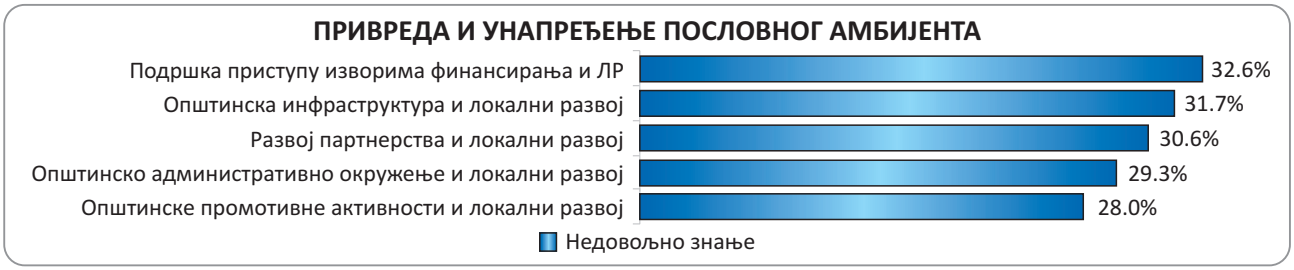
2.4.2.1. Општи проблеми

Развој партнерства у функцији локалног развоја наглашен је као област у којој се уочава највише проблема у процесу изградње модалитета сарадње са другим заинтересованим актерима. Поред тога, истакнута је **сложеност законског оквира** којим је регулисана ова област и који као такав представља препреку развоју пословног сектора. Као препрека истакнуто је **неповољно административно окружење за рад приватног сектора**, док се као кључни екстерни проблем истиче **приступ финансијским средствима**. Осим тога, неадекватним се сматрају и постојеће **промотивне активности**.

2.4.2.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Сложени прописи и процеси издавања дозвола често су представљали највећу препреку развоју бизниса у БиХ, и то на свим нивоима власти. Важност прихода који се генеришу на локалном нивоу и позитиван учинак на запошљавање поставили су развој пословног сектора као један од приоритета локалних власти

широм земље. Управе су пак често недовољно припремљене за рјешавање изазова у стварању повољног пословног окружења, што се одражава и у резултатима ове процјене.



Циљна група је као приоритет у овој области навела **подршку једноставнијем и транспарентнијем приступу финансијским средствима** из јавног или комерцијалног сектора за локалне пословне субјекте, укључујући мала и средња предузећа (МСП). То би пак представљало директан потицај локалном развоју и унаприједило раст приватног сектора, што изостаје у већини локалних заједница.

На другом мјесту на листи приоритета нашла се **локална инфраструктура у функцији развоја**, при чему се инфраструктура доживљава као начин да се локална заједница улагачима учини атрактивнијом.

Трећерангирани на листи приоритета је **развој партнерства у функцији локалног развоја**, при чему се истиче значај модалитета сарадње за развој повољног пословног окружења и подстицања раста приватног сектора. Мјере у овој области укључују јавно-приватно партнерство, партнерства са невладиним организацијама, партнерства са другим локалним властима и / или другим нивоима власти.

Анализа према положају запослених указује да руководиоци приоритетом сматрају **општинско административно окружење** као кључну област за обуку, док то питање службеници и не помињу. Са друге стране, руководиоци нису ни поменули **подршку приступу изворима финансирања**, што указује на то да они нужно не виде простор за дјеловање јединица локалне самоуправе у овој области.

2.4.3. Заштита животне средине

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира из области послова заштите животне средине (ЗЖС);
- локалног еколошког акционог плана - ЛЕАП (припрема и провођење);
- праћења и провођења заштите животне средине (евиденција, анализе и извјештавање);
- промотивних и едукативних активности унапређења заштите животне средине;
- оптимизације потрошње енергије;
- инспекције и надзора над заштитом животне средине.

2.4.3.1. Општи проблеми

Кључни проблем истакнут током дискусије у фокус-групи односи се на **низак ниво свијести шире јавности о потреби заштите животне средине**. Поред тога, **механизми праћења проведбе закона у домену заштите животне средине** су комплексни, нееификасн и получују мало практичних резултата. И коначно, законски би оквир, уопштено гледано, требао бити измијењен и осавремењен како би се обезбиједила његова усклађеност са одговарајућим стандардима ЕУ.

2.4.3.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Резултати процјене потреба за обуком свједоче о све већем утицају питања везаних за заштиту животне средине у управи уопште, а посебно у локалној управи.

Активности подизања свијести заједно са **механизмима за праћење и провођење закона у области заштите животне средине** јављају се као приоритетне области, које захтијевају обуку, што потврђује и резултате дискусија у оквиру фокус-група које су претходиле самој анкети.

Као приоритет у смислу обуке у домену заштите животне средине истакнут је и **законски оквир**, и то због своје сложености и строгих захтјева који се постављају пред ЈЛС.

Више од трећине службеника у локалној самоуправи су као главни приоритет у смислу обуке истакли израду и провођење **локалних еколошких акционих планова (ЛЕАП)** сматрајући да не посједују адекватно знање из ове области.

Из анализе према положају запослених произлази да су руководиоци генерално више заинтересовани за развијање својих и вјештина и знања свог особља у области **праћења и провођења закона о заштити животне средине**, док службеници као приоритет у смислу обуке сматрају **активности везане за подизање свијести**. То се дијелом може објаснити жељом руководилаца да планирају и прате дјеловање локалних власти на плану заштите животне средине на структурисан и координисан начин, док пак службеници наглашавају неопходност побољшања вјештина за провођење промотивних и едукативних активости за унапређење заштите животне средине у локалним заједницама.

2.4.4. Буџет и финансије

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира из области финансирања локалне самоуправе;
- извора прихода ЈЛС (законски основ и расподјела, врсте прихода и њихова намјена);
- прикупљања и управљања локалним таксама и накнадама;
- осталих извора финансирања (кредити, јавно задуживање, обвезнице);
- припреме / ребаланса буџета и буџетских програма, извршења буџета и извјештавања;
- улоге грађана у процесима припреме и извршења буџета;
- рачуноводственог система, интерних финансијских процедура, интерне и екстерне ревизије;
- управљања финансијским ресурсима и трошковима;
- управљања и планирања капиталних инвестиција;
- управљања имовином општине / града;
- трезорског пословања.

2.4.4.1. Општи проблеми

Током дискусије у оквиру фокус-групе која се бавила темом буџета и финансија истакнуто је више значајних области, укључујући **неадекватан систем интерних контрола, непостојање координације међу секторима при планирању буџета, недовољну обуку у припремама за увођење трезорског пословања; непоштивање буџетског календара** и инструкција од стране придружених буџетских корисника (непостојање законских санкција), **недовољно ефикасно прикупљање локалних / општинских такси и накнада** (непостојање адекватних процедура за обрачун, евидентирање и праћење њиховог прикупљања), **проблеме у планирању капиталних пројеката и недостатке који се односе на финансијске software**.

Поред ових интерних недостатака, начелници одјељења за финансије који су учествовали у фокус- групама навели су и бројне ванјске изазове са којим се суочавају у раду, а који укључују, али нису ограничени само на проблематичне рокове за припрему буџета (који произлазе из Закона о буџетском систему РС), недостатке код контног плана за буџетске кориснике и неусаглашене прописе из ове области.

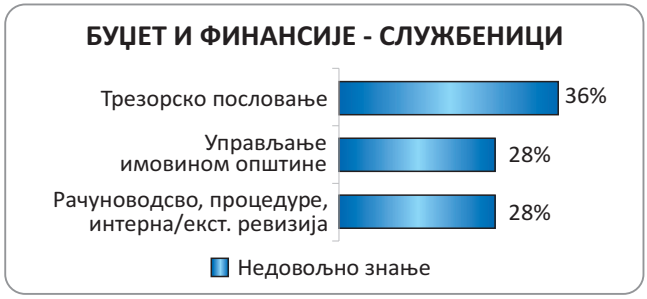
2.4.4.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Чини се да на плану буџета и финансија доминира **трезорско пословање**, што одражава промјену у политици власти РС у овој области, коју је потребно имплементирати. И док је у првих пет општина које су власти РС одабрале као пилот општине, које ће прве имплементирати систем трезорског пословања, већ реализована обука, огромној већини јединица локалне самоуправе у РС још увијек је потребно како усмјерење тако и обука којом би се избјегли проблеми у преласку са традиционалног буџетског рачуноводственог система.

Као другорангирано на листи приоритета на плану обуке јест **управљање имовином ЈЛС**, што одражава жељу локалних власти да, поред рационализације улагања / трошкова, максимизирају своју приходовну основу путем одговарајућег управљања имовином.

Трећерангиран на листи приоритета за практичаре из области буџета и финансија је **рачуноводствени систем, интерне финансијске процедуре и интерна и екстерна ревизија**. Посебно је наглашен недостатак знања за успостављање ефикасног система интерних контрола (процјена и управљање ризицима, припрема интерних контролних процедура, итд). Ова широка област се у великој мјери фокусира на обезбјеђивање пуног поштивања како прописа тако и одговарајућих рачуноводствених стандарда како би се финансијски ресурси јединица локалне самоуправе заштитили од сваке врсте злоупотребе и лошег управљања.

Начелници одјељења и шефови одсјека се пак у већој мјери фокусирају на законски оквир и управљање приходима, те донекле игноришу питање обуке, које наглашавају службеници. То показује да су надређени мање склони позабавити се детаљима оперативног планирања буџета и финансијског управљања, што остављају у задатак својим подређенима. Са друге стране, главне области које су службеници нагласили као приоритетне за обуку су трезорско пословање и управљање имовином ЈЛС.



2.4.5. Просторно уређење

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира из области просторног уређења;
- просторних и урбанистичких планова (успостављање и провођење);
- регулационих планова и урбанистичких пројеката;
- просторног информационог система - ГИС;
- управљања грађевинским земљиштем (утврђивање, уређење и располагање);
- управљања јавним површинама (утврђивање, уређење и располагање);
- регулисања грађења (урбанистичка сагласност, одобрење за грађење, употребна дозвола, дозвола и рјешење за уклањање);
- урбанистичко-грађевинске инспекције.

2.4.5.1. Општи проблеми

Раду особља које се бави просторним уређењем у локалној самоуправи у РС препреку чини цијели низ како вањских тако и интерних питања. Током дискусије у оквиру фокус-групе најчешће се наводило **непостојање адекватне обуке,** коју би реализовало ресорно министарство у домену примјене закона о уређењу простора и грађевинском земљишту. Недостаци у одржавању и чувању документације која се односи на просторно планирање још је један од значајних проблема с обзиром да се локалне власти и даље боре с тим, без адекватне подршке ресорних министарстава у тумачењу одговарајућих прописа. Као један од проблема учесници су истицали и **општи законски оквир** у овој области, док се **процедуре за грађење** сматрају комплексним. Поменут је и озбиљан проблем **злоупотреба јавних површина**.

Руководиоци из ове области су као препреке у свом и раду инспектора наводили и **политичке притиске и утицаје**. У овој је области присутан и проблем **недостатка квалификованог кадра** - због бољих услова рада које нуди приватни сектор или незадовољавајуће дистрибуције квалификованих кадрова кроз локалну самоуправу. Због добне структуре у већини јединица локалне самоуправе примјетна је и одбојност у прихватању и **коришћењу нових технологија**. Потребно је и ревидирати постојеће просторне планове, док би интегрисаним приступом требало обезбиједити њихову усклађеност са плановима на вишим нивоима власти.

Чини се да је додатна препрека у раду општинских одјељења / служби за просторно планирање **недостатак опреме**, а у већини јединица локалне самоуправе не примјењује се географски информациони систем (ГИС). И на крају, представници у општинским скупштинама показују веома низак ниво свијести у вези са одговарајућим прописима, што чини додатан проблем у изради и реализацији просторних планова.

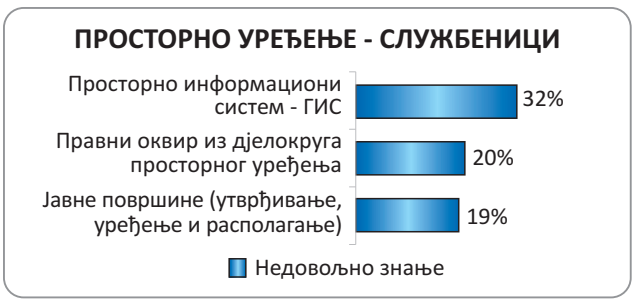
2.4.5.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Као један од кључних приоритета у смислу обуке у овој области наводи се **ГИС**. На овај закључак упућују резултати анкете, али и резултати дискусије у оквиру фокус-групе и интервјуа обављених са начелницима и градоначелницима који су учествовали у процјени потреба за обуком. ГИС се сматра наредним кораком у еволуцији просторног планирања и управљања, те интегралним инструментом за професионалце који раде у овој области. Премда је у овој области дошло до одређених кретања, налази процјене указују да је потребно далеко више улагања, како у смислу опреме тако и обуке особља.

На другом је мјесту листе приоритета **управљање јавним површинама**, област коју локалне власти већ годинама настоје унаприједити и њоме квалитетније управљати.

Законски оквир је још једно подручје којем, чини се, циљна популација посвећује значајну пажњу - с обзиром да бројни закони и прописи захтијевају праћење и накнадне активности ресорних министарстава како би се ти прописи приближили службеницима који их проводе у пракси.

Уз изузетак другорангиране области, и руководиоци и службеници дијеле забринутост у вези са властитим капацитетима у области просторног информационог система (ГИС) и управљања јавним површинама, што указује на потребу за обуком у наведеним областима.



2.4.6. Комунални послови

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

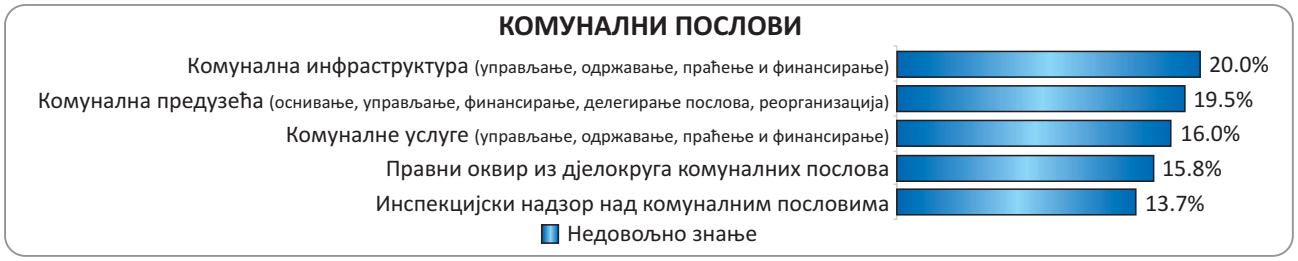
- правног оквира у области комуналних послова;
- комуналне инфраструктуре (управљање, одржавање, праћење и финансирање);
- комуналних услуга (управљање, одржавање, праћење и финансирање);
- јавних комуналних предузећа (оснивање, управљање, финансирање, делегирање услуга и реорганизација);
- инспекцијског надзора над комуналним пословима.

2.4.6.1. Општи проблеми

Једно од основних питања које су истакли стручњаци из наведене области била је **незадовољавајућа сарадња локалне самоуправе са јавним комуналним предузећима**. То се дијелом може приписати постојећем законском оквиру у овој области, односно чињеници да руководство јавних комуналних предузећа именује виши ниво власти, док се услуге пружају на локалном нивоу. Истакнута је и немогућност локалних власти да ангажују и задрже **квалификовано особље**, неопходно за ефикасно управљање јавним комуналним услугама.

2.4.6.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

И овдје су поменута **јавна комунална предузећа**, сада у контексту недостајућих капацитета за управљање и финансирање њихових услуга као дијела интегрисаног сета услуга које нуди локална управа. То је, очито, питање које захтијева брзо рјешавање, јер се понавља, како у дискусијама фокус- група тако и у резултатима анкете. И одређени број начелника и градоначелника који су интервјуисани за потребе ове анализе истакли су овај проблем, те указали на потребу за одговарајућим законским измјенама, али и за обуком на тему управљања, финансирања и делегирања комуналних услуга.



Међу приоритетним областима су и управљање, одржавање, праћење стања и финансирање **комуналне инфраструктуре**, као и област **комуналних услуга**. Важно је напоменути да су фокус-групе указале и на потребу за континуираном обуком у области инспекцијског надзора над комунланим пословима, што није произишло као приоритет у оквиру анкете због релативно мање заступљености комуналних инспектора у укупном узорку испитаника.

Нема значајнијих разлика у наводима потреба за обуком између руководилаца и службеника, осим што су службеници као приоритетну област навели и правни оквир у области комуналних послова.

2.4.7. Стамбени послови

Знања, вјештине и способности запослених у локалној самоуправи у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира у области стамбених послова;
- стамбене политике ЈЛС (припрема, провођење и праћење);
- управљања стамбеним фондом, пословним просторима и гаражама.

2.4.7.1. Општи проблеми

Резултати дискусије у фокус-групи су у више наврата указивали на **недореченост релевантног законског оквира**, а посебно одредби које се односе на управљање стамбеним фондом, при чему је, поред тога, истакнута потреба за оснивањем заједница етажних власника, који би сами управљали стамбеним зградама.

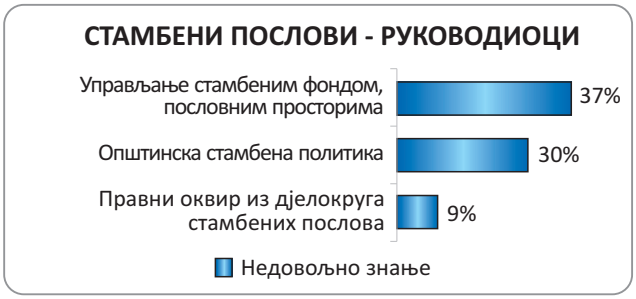
Као значајна препрека идентификован је и **недостатак квалификованог особља** у мањим и локалним заједницама средње величине, док су, поред тога, као кључни проблем наведени **неадекватни регистри пословних објеката** у власништву локалних власти.

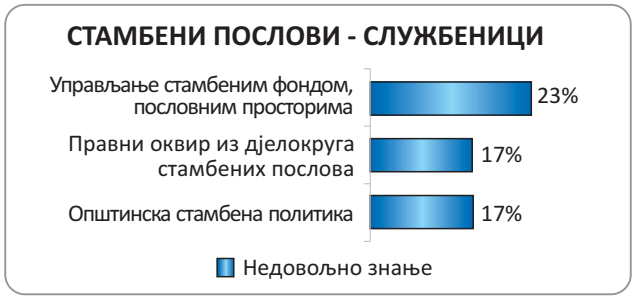
2.4.7.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Као основни приоритет идентификовано је **управљање некретнинама у власништву општине** - због њихове важности у генерисању властитих локалних прихода.

На другом је мјесту **стамбена политика ЈЛС**, док је на трећем **законски оквир**, што илуструје потребу за даљњим ангажманом надлежног ресорног министарства, као и других извођача обуке у овој области.

Нема значајнијих разлика у наводима потреба за обуком између руководилаца и службеника.





2.4.8. Борачко-инвалидска заштита

Знања, вјештине и способности запослених у локалној самоуправи у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира у области борачко-инвалидске заштите;
- програма и планова за унапређење борачко-инвалидске заштите (припрема, провођење и праћење);
- права из области борачко-инвалидске заштите (признавање права, евиденције корисника, обрачун и исплате);
- алтернативних механизама подршке корисницима борачко-инвалидске заштите (обука, преквалификација, социјализација).

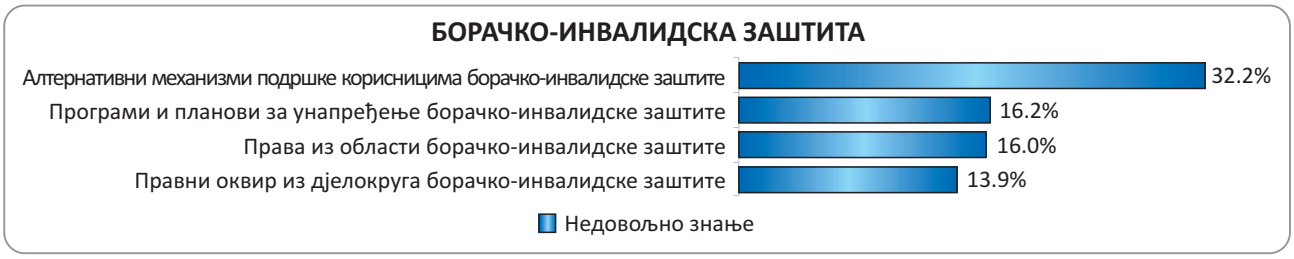
2.4.8.1. Општи проблеми

У дискусији фокус-групе као основни проблем се истиче **недостатак финансијских средстава**, али је поменут и **недостатак квалификованог особља**, те чињеница да руководство ЈЛС ову област не сматра приоритетном.

Као један од проблема истакнут је и **законски оквир**, као и недостаци код комплетирања података о корисницима.

2.4.8.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Главни приоритет у овој области представљају **алтернативни механизми подршке корисницима**, што указује на потребу увођења нових приступа, док су на другом мјесту, са знатно мањим постотком, **програми и планови за унапређење борачко-инвалидске заштите**, што указује на потребу да се унаприједе капацитети особља у области планирања и имплементације.



На трећем су мјесту пак **права из области борачко-инвалидске заштите (БИЗ)**, што указује на постојање одређених недореченост у вези са статусом ратних војних инвалида.

Руководиоци и службеници су јединственог мишљења када је ријеч о приоритетима за обуку у овој области.

2.4.9. Социјална и здравствена заштита

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- правног оквира у области социјалне заштите, дјечије заштите, заштите цивилних жртава рата и здравствене заштите;
- општинске политике социјалне заштите (припрема, провођење, праћење);
- права из области социјалне заштите (признавање права, евиденција корисника, обрачун и исплата);
- центра за социјални рад (успостављање, управљање, финансирање, праћење и делегирање послова);
- алтернативних механизама подршке корисницима социјалне заштите;
- програма и планова за унапређење здравствене заштите (припрема, провођење и праћење);
- управљања домовима здравља.

2.4.9.1. Општи проблеми

Резултати дискусија у оквиру фокус-групе указали су на проблеме са којима се локалне самоуправе суочавају у овој области, укључујући широко и комплексно законодавство, несразмјер надлежности наспрам финансијских могућности, али и ограничене надлежности, те неадекватан однос менаџемта локалне управе према проблематици из ове области. Све ово се одражава на пружање услуга корисницима и унапређење социјалне и здравствене заштите.

Међу осталим изазовима наведено је и убрзано старење становништва, непостојање мјера за стимулисање наталитета, те недостатак систематизованих и поузданих информација о корисницима и угроженим категоријама.

2.4.9.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Као области у којима је потребно развити капацитете локалне самоуправе у РС најчешће се наводе **програми и планови за унапређење здравствене заштите**. То указује на потребу за помоћ у оспособљавању особља ЈЛС за планирање, провођење, те праћење главних активности у овој области.

На другом мјесту се налазе **алтернативни механизми подршке корисницима социјалне заштите** - с обзиром да се службеници и даље тешко носе са изазовима задовољавања потреба својих корисника конвенционалним методама и средствима.

Као још један од приоритета наведено је **управљање домовима здравља**, чиме су ЈЛС изразиле потребу за додатним знањима када је ријеч о провођењу примарне здравствене заштите путем успостављања локалних установа здравствене заштите, те управљања и праћења њиховог рада.

Због очекиваних законских измјена, руководиоци су истакнули и неопходност упознавања са правним оквиром из области социјалне и здравствене заштите, нарочито са аспекта улоге и надлежности јединица локалне самоуправе.

2.4.10. Питања повратника, расељених и избјеглица

Знања, вјештине и способности службеника локалне самоуправе у овој области процјењивани су у погледу:

- општинске политике и програма по питању повратника, расељених лица и избјеглица (припрема, провођење и праћење);
- права повратника, расељених лица и избјеглица (евиденција корисника и примљене помоћи);
- алтернативних механизама подршке повратницима, расељеним лицима и избјеглицама.

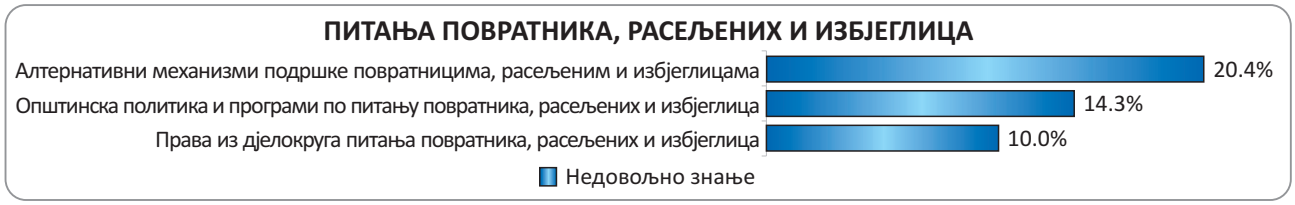
2.4.10.1. Општи проблеми

Уопштено узевши, **финансијска подршка** намијењена олакшавању реинтеграције повратника је ограничена, а свијест о управљању процесом повратка ниска. Поред тога, као и у бројним другим областима из надлежности ЈЛС, не постоји **свеобухватна база података,** која би службеницима обезбиједила потребне информације о корисницима услуга.

И коначно, неадекватним се сматра и **законски оквир** у смислу суочавања са изазовима по питањима повратка, расељених лица и избјеглица.

2.4.10.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Алтернативни механизми подршке поновно су у самом врху приоритета у области обуке - с обзиром да локална самоуправа још има потешкоћа у задовољавању потреба у вези са финансијским средствима која су јој на располагању. То укључује преквалификовање како би се повећале шансе за запослење тих категорија (јер незапосленост најчешће погађа повратнике, расељене и избјеглице), као и прикупљање финансијских средстава за подршку процесу повратка.



Планирање, имплементација и праћење имплементације општинских политика и програма који се односе на повратнике, расељене и избјеглице на другом су мјесту на листи приоритета, јер постоји очита потреба да се ојачају капацитети особља ЈЛС за планирање и имплементацију. То пак у значајној мјери одражава трендове у овој области, која се бави једном од најугроженијих група гдје, чини се, недостаје капацитета за управљање пројектима и програмима.

Руководиоци и службеници су јединственог мишљења када је ријеч о приоритетима за обуку у овој области.

2.4.11. Цивилна заштита

Знања, вјештине и способности запослених у овој области локалне самоуправе процјењивани су у погледу:

- правног оквира у области послова цивилне заштите;
- управљања цивилном заштитом (управљање, организација, израда планова и извјештавање);
- процјене угрожености, штете и сопствених ресурса за заштиту и спашавање;
- припреме оперативних планова заштите и спашавања од природних и других несрећа;
- планирања и организовања обуке структура цивилне заштите;
- провођења опремања структура цивилне заштите материјално-техничким средствима;
- успостављања и унапређења службе осматрања и узбуњивања у општини / граду (оперативни центар);
- успостављања и унапређења општинске / градске ватрогасне службе;
- планирања и утврђивања приоритета у области деминирања и упозоравања на опасност од мина.

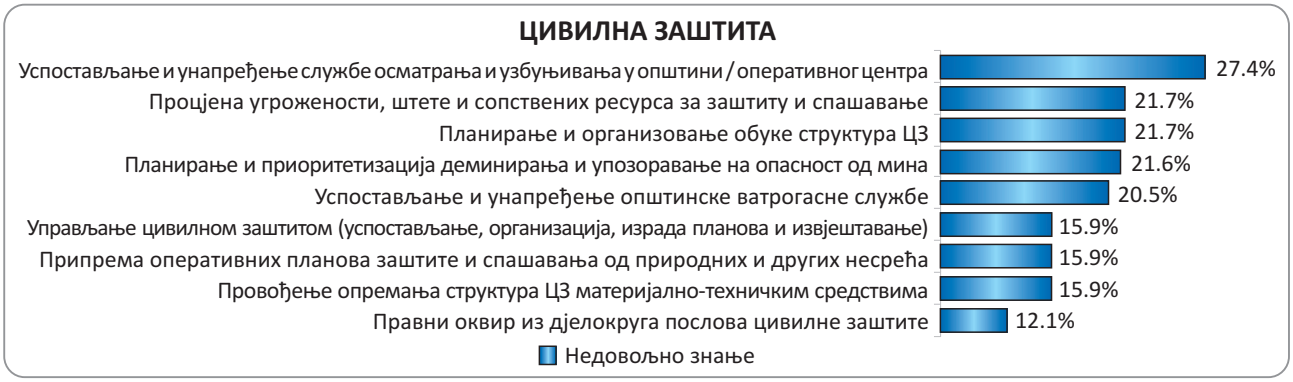
2.4.11.1. Општи проблеми

Учесници дискусије у фокус-групи у више наврата су истакли да је **законски оквир којим је регулисано питање цивилне заштите прекомплексан**, а да се главним разлогом за забринутост сматра опасност од мина за општу популацију. Надлежности које се односе на цивилну заштиту су нејасне у домену коришћења ресурса, а потребно је додатно разјаснити улоге агенција на ентитетском нивоу и локалних власти. Очекује се да у наредном периоду Народна скупштина РС усвоји низ амандмана на постојећи закон.

Проблем је и **недостатак финансијских средстава** и особља, због чега су јединице цивилне заштите недовољно обучене, те недовољно опремљене и оспособљене, а цивилна заштита често на дну листе приоритета руководства ЈЛС. Планови обуке се често израђују само како би задовољили форму, док се мало ради на њиховој реализацији у пракси. Чини се да је присутна и знатна неуједначеност у расположивим ресурсима, те тако ЈЛС које имају веће буџете могу себи приуштити далеко више како би заштитиле своје грађане него оне са мањим буџетима.

2.4.11.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Успостављање и унапређење службе осматрања и узбуњивања / оперативног центра за професионалце у локалној самоуправи на врху је листе приоритета за обуку - с обзиром да представља релативну новину и основни предуслов за успоставу оперативног система заштите на локалном нивоу.



Планирање и организација обуке те процјена угрожености, штете и сопствених ресурса за заштиту и спашавање дијеле друго и треће мјесто - јер су то кључне активности за припремање локалне заједнице на сваки догађај који би могао угрозити њене становнике и / или имовину. Обје активности прописане су законом, али њихову ефикасну реализацију спречава недостатак обуке и ресурса.

2.4.12. Образовање

Знања, вјештине и способности запослених у овој области локалне самоуправе процјењивани су у погледу:

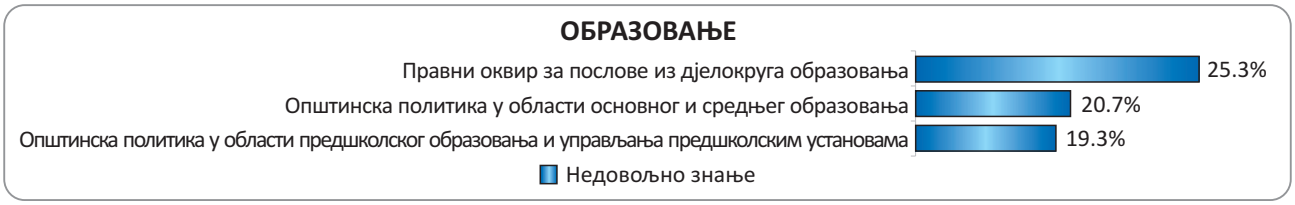
- правног оквира за послове у области образовања;
- политике ЈЛС у области предшколског образовања и управљања предшколским установама (успостављање, финансирање, подршка и праћење);
- политике ЈЛС у области основног и средњег образовања (учешће у финансирању, подршка и праћење).

2.4.12.1. Општи проблеми

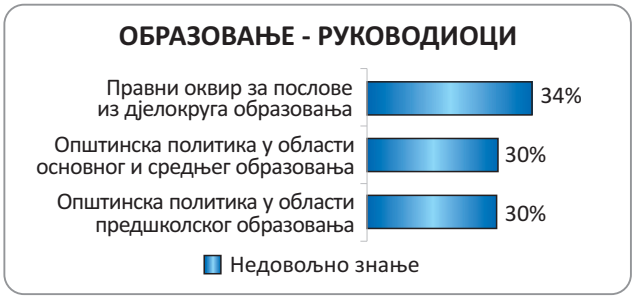
У области образовања видљив је општи **недостатак средстава** за финансирање активности образовања на локалном нивоу, посебно када се ради о предшколском образовању, док се, као и у претходним областима, чини да недостаје **комуникације са надлежним ресорним министарством**.

3.4.12.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Обука је неопходна у односу на **правни оквир** да би се могле ријешити све недоумице и недоречености које постоје, посебно у вези са подјелом надлежности између локалног и ентитетског нивоа власти.



На другом и трећем мјесту се, као приоритети за обуку, са малом разликом у постотку, налазе **политика ЈЛС у области основног и средњег образовања**, те у области **предшколског образовања**.



2.4.13. Култура и спорт

Знања, вјештине и способности запослених у овој области локалне самоуправе процјењивани су у погледу:

- правног оквира за послове у области образовања;
- политике јединице локалне самоуправе у области културе, спорта и управљања културним и спортским установама (успостављање, финансирање, подршка и праћење).

2.4.13.1. Општи проблеми

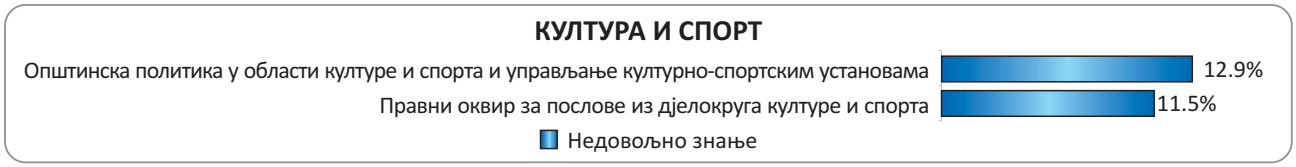
Учесници у дискусији у оквиру фокус-групе су као кључне препреке у свом раду навели **комуникацију и координацију са надлежним ресорним министарством**, те **законски оквир,** који на локалном нивоу губи додир са стварним стањем. **Подјела надлежности** између два нивоа власти није јасна, што доводи до несигурности у раду особља локалне самоуправе које је задужено за ову област. Фокус-група је изразила незадовољство када је ријеч о могућностима изношења коментара и примједби на релевантне законе прије него их усвоји скупштина.

Проблем представља и недостатак особља - с обзиром да је једна особа често задужена за више различитих дјелатности ЈЛС, што доводи до мањег ангажовања у активностима „нижег приоритета“, које се односе на управљање у домену спорта и културе. Проблеми се односе и на финансирање.

Најзад, указано је и на недостатак политика ЈЛС у домену спорта и / или културе, те на чињеницу да се све активности у тој области углавном реализују *ad hoc*.

2.4.13.2. Недостаци везани за ниво оспособљености

Због кохерентног и структурисаног приступа у смислу развијања спорта и културе на нивоу локалних заједница, испитаници сматрају да је обука неопходна у домену припреме и проведбе **политике** ЈЛС, а одређени интерес је исказан и за обуку у домену **законског оквира** којим се уређује та област.



III. ПРЕПОРУКЕ

Препоруке за извођење обуке

Препоруке за приоритетне области за обуку

3. 1. ПРЕПОРУКЕ ЗА ИЗВОЂЕЊЕ ОБУКЕ

3.1.1. Стратешки оквир за обуку

Процес јачања капацитета за обуку и стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Српској - кроз успоставу система за обуку - треба бити утемељен у низу докумената којима ће се оквирно дефинисати политика Владе према обуци, вишегодишња стратегија, као и краткорочни планови и програми за стручно усавршавање.

У сегменту којим ће се утврдити политика кључних актера према обуци оквирно ће се дефинисати кључни параметри система. То ће, између осталога, укључивати:

- опште циљеве обуке за запослене у ЈЛС (у складу са стратешким приоритетима и краткорочним, средњорочним и дугорочним циљевима Владе РС, као и локалне управе);
- постојећи правни оквир односно измјене тога оквира, које је потребно урадити;
- врсту система односно модела обуке који ће се установити;
- кључне актере и њихове улоге у креирању политике, изради стратегије и самом извођењу обуке;
- формалну потврду важности обуке као једног од предуслова за унапређење квалитета услуга на локалном нивоу, уз заједничко разумијевање свих пројектних партнера онога шта активности обуке подразумијевају;
- приступ обезбјеђењу и контроли квалитета;
- механизме финансирања.

Потребно је израдити детаљну стратегију обуке и стручног усавршавања запослених у ЈЛС, коју ће усвојити релевантни партнери на пројекту. Стратегија ће, између осталог, садржавати и:

- принципе на којима је заснована обука;
- циљеве обуке и стручног усавршавања, подциљеве и активности (са роковима и индикаторима);
- врсте програма обуке;
- приоритетне програме обуке, као и приоритетне циљне групе;
- подјелу улога међу партнерима и механизме сарадње;
- начине финансирања проведбе стратегије;
- механизам за обезбјеђење квалитета и критеријуме уговарања;
- механизам за мониторинг и евалуацију обуке.

Стартегија обуке ће такође садржвати акциони план за имплементацију.

Резултати анализе потреба за обуком и утврђена приоритетна подручја за обуку су значајни за цјелокупан систем обуке јер пружају информације неопходне како за израду ентитетских стратегија тако и планова и програма обуке.

3.1.2. Извођење обуке

3.1.2.1. Трајање обуке

Премда досадашња искуства која су ЈЛС имале када је у питању обука показују да је већина обука трајала мање од два дана, сазнања прикупљена путем анкете и дискусија у оквиру фокус-група показују да је пожељно трајање обуке од 3 до 5 дана. Обука се може изводити одједном или у одвојеним сесијама. Међутим, с обзиром на ставове начелника и градоначелника да обука не би требала трајати дуже од два дана, не постоји јасна опредијељеност о трајању обуке, која би се узела у обзир при изради програма обуке. Ипак, може се претпоставити да би прилагођена и одговарајућа обука у трајању од 2 до 3 дана била прихватљива за све.

3.1.2.2. Мјесто извођења обуке

Извођење обуке је у великој мјери било централизовано, односно концентрисано у Бањој Луци или њеном окружењу, док се обуку ријетко настојало приближити полазницима. Иако је то извођачима олакшало процес планирања и извођења обуке, било је узрок непотребних издатака у смислу средстава и времена које су издвајале ЈЛС из којих су полазници долазили.

Као резултат тога, начелници и градоначелници имају одређену дозу резерве према обуци која се нуди, те захтијевају да се барем неке активности обуке изводе регионално како би биле што доступније крајњим корисницима. Тако се, на примјер, сусједне ЈЛС могу организовати на начин да највећа или најбоље опремљена ЈЛС буде домаћин обуке. Тиме би се смањили трошкови обуке, те развио осјећај одговорности ЈЛС за систем и процес обуке.

3.1.2.3. Облик и методологија извођења обуке

Уз значајну обуку коју од 1996. године пружају међународни донатори, класични учионички вид обуке све чешће замјењују напредније методе извођења обуке, у које спадају радионице, обука на радном мјесту и студије случаја. Резултати АПО показују да запослени у ЈЛС непостојање практичне обуке сматрају једном од главних препрека квалитетној изградњи капацитета, што захтијева промјене метода које су се до сада примјењивале.

С обзиром да је обука путем Interneta (*online*) исплатив и приступачан облик учења за већину запослених у ЈЛС, потребно је размотрити и ту могућност. Овдје спадају појединачна и учионичка настава путем Interneta, као и програми са могућношћу самосталног прилагођавања динамике учења.

3.1.2.4. Извођачи обуке

Сазнања до којих се дошло анализом потреба за обуком (АПО) показују да је тржиште обуке тренутно засићено теоретском обуком, од које полазници имају мало практичне користи. Осим тога, изгледа да постоје бројне могућности обуке у областима заједничког садржаја, као што су управљање пројектима и европске интеграције, док недостаје обуке из основних надлежности ЈЛС, гдје, између осталих, спадају просторно планирање и друштвене дјелатности[13]. Слично томе, у разговорима са начелницима и градоначелницима истакнуто је да је један од највећих изазова за успјешно извођење обуке прилагођена обука, заснована на стварним потребама.

[13] Детаљнија анализа тржишта обуке за ЈЛС у БиХ биће објављена у јулу 2009. године, у склопу пројекта "Систем обуке за ЈЛС".

Запослени у ЈЛС више пута су истакнули и практичну вриједност обуке коју пружају стручњаци из ресорних министарстава или професионална удружења, за разлику од оне која се нуди на тржишту. Већи је интерес за обуку коју изводе искусни стручњаци или колеге из струке него за обуку коју изводе чланови академске заједнице, осим ако не посједују директно искуство у области локалне самоуправе. Ово указује и на потребу улагања у обуку потенцијалних извођача који би долазили из ресорних министарстава и самих ЈЛС.

3.1.3. Циљне групе

Циљну групу за АПО чинили су руководиоци и административни службеници. Дакле, већина информација о приоритетима за обуку углавном је релевантна за наведене двије групе, док су помоћно особље и изабрани званичници изостављени из анализе ради фокусирања и приоритетизације.

Иако сви административни службеници имају потребу и право да буду обухваћени обуком у оквиру успостављеног система обуке, током процеса израде нацрта стратегије обуке потребно је извршити даљњу приоритетизацију унутар ових група запослених. При утврђивању специфичних циљних група за обуку потребно је узети у обзир описе послова појединачних група запослених (по организационим јединицама / занимању) у ЈЛС, као и правовременост, релевантност и распоред обуке, те расположива финансијска средства.

С циљем институционализације свеобухватног система обуке треба узети у обзир и потребе за обуком изабраних званичника, што је истакнуто и током разговора са начелницима и градоначелницима. Док је у случају новоизабраних начелника нагласак на побољшању вјештина управљања путем обуке и размјене искустава са искуснијим колегама, за одборнике је приоритетна основна обука на тему функционисања локалне самоуправе, те периодична обука у сврху обнове знања. У том би погледу Савез општина и градова требао преузети специфичну организациону улогу.

Након извођења обуке треба настојати да се обезбиједи пренос знања од учесника у обуци ка њиховим колегама из струке / запосленима којим руководе у ЈЛС.

3.1.4. Осигурање квалитета обуке

Да би се дугорочно обезбиједио квалитет обуке и материјала за обуку, потребно је утврдити одговарајуће стандарде. У обуци која се до сада пружала ЈЛС ријетко или никако се придржавало јединствених стандарда квалитета. То је довело до појаве извођача обуке који пружају обуку незадовољавајућег квалитета.

Успостављање оквира квалитета треба сматрати једним од саставних дијелова и функција система обуке. Стога је потребно осмислити процес процјене и сертификације којима би се признали квалитетни програми и извођачи обуке. Тим процесом би требала управљати и те критерије проводити независна комисија за акредитацију / процјену, дијелом ослоњена на институционални механизам за подршку обуци или неку владину институцију. Чинили би је искусни стручњаци за обуку и државни службеници, који би вршили процјену. Тиме би се обезбиједио одговарајући однос квалитета обуке према улагањима, те увео јединствен стандард квалитета обуке за цијело тржиште.

3.1.5. Провођење анализе потреба за обуком у ЈЛС

Анализа потреба за обуком, која је извршена у сврху припреме овог извјештаја, била је основа за процјену недостатака у знањима, вјештинама и способностима и израду препорука за њихово отклањање путем обуке. Овом анализом се дошло такође до информација о обиму приоритетне обуке коју треба обухватити системом обуке, те узети у обзир у процесу израде ентитетских стратегија обуке, као и програма обуке.

Међутим, да би се обуком постигли дугорочно релевантни и ефективни резултати, она увијек мора бити директан одговор на потребе утврђене код потенцијалних полазника. То у пракси значи да се процес развоја обуке мора наслањати на периодичну свеобухватну АПО, путем које ће се утврдити недостаци у знању и приоритети за обуку. Због тога би АПО дугорочно требала бити ослоњена на ЈЛС, које би требале бити оспособљене за самостално провођење анализе. Тиме би се обезбиједило да информације о обуци буду квалитетне и засноване на потребама, а општински и градски челници би могли стећи стваран увид у то који су недостаци у капацитетима њихових ЈЛС. Због тога је, као сљедећи корак, потребно израдити каталог обуке на основу приоритетних области за обуку, као и успоставити механизам за координацију на ентитетском нивоу - да би се прикупиле информације о потребама за обуком и плановима за обуку на локалном нивоу, те то уврстило у ентитетске годишње планове обуке.

Механизми за координацију би требали бити успостављени у оквиру институционалног механизма за подршку обуци у РС, који ће повезивати „потражњу“ и „понуду“, одржавати централни регистар извођача и материјала обуке, те помоћи извођачима обуке да синхронизују понуду са потражњом. На основу тога, институционални механизам за подршку обуци ће имати и улогу центра за прикупљање информација о обуци и стручном усавршавању на локалном нивоу у РС, у оквиру којег ће се моћи објављивати и друге важне информације везане за обуку.

3.1.6. Обука и развој људских ресурса

Успјех система обуке за јединице локалне самоуправе ће у коначници зависити од његове самоодрживости, која се једино може зајамчити квалитетним управљањем људским ресурсима у ЈЛС. Управљање људским ресурсима је истакнуто као један од приоритета и у оквиру Стратегије развоја локалне самоуправе у РС. Јачање управљања људским ресурсима подразумијева увођење релевантних и обавезујућих политика и процедура, као и организацијских структура, како би се омогућило ЈЛС да саме анализирају потребе за обуком, припремају планове и организују активности обуке.

С обзиром на постепено увођење функција за управљање људским ресурсима у ЈЛС, посебну пажњу треба посветити додатном развоју ове функције, заједно са развојем осталих функција у оквиру система обуке.

3.2. ПРЕПОРУКЕ ЗА ПРИОРИТЕТНУ ОБУКУ

Препоруке које су представљене у наставку резултат су процеса триангулације података, у којима су обједињена сазнања прикупљена кроз три нивоа процјене у оквиру АПО. Ови подаци су разматрани заједно са резултатима процеса консултација у који су укључене релевантне институције, као и низ домаћих и међународних актера у области локалне самоуправе. Код формирања препорука у обзир су узети и резултати анкета о задовољству грађана услугама ЈЛС, тамо гдје су биле доступне, те други извјештаји у којима се оцјењивао рад ЈЛС у РС.

Код формирања крајњег поретка приоритета за обуку узети су у обзир и допунски критеријуми, као што су релевантност, правовременост, облик извођења обуке и циљне групе.

3.2.1. Потребе за обуком у областима заједничког садржаја

Циљне групе за приоритетну обуку, која је наведена у наставку, формираће се, између осталог, и на основу описа послова потенцијалних полазника, њиховог ангажмана у релевантној области, као и претходних искустава са обуком.

Надаље, извођачи обуке би требали провести анкету са циљном групом прије приступања изради програма обуке - ради прилагођавања наставних инструмената и метода нивоу знања и вјештина који

посједују потенцијални полазници обуке. Коначно, потребно је узети у обзир и способност полазника за преношења стеченог знања својим колегама у ЈЛС након завршетка обуке.

Европске интеграције. На основу анализе приоритета у области европских интеграција утврђене су двије главне теме за обуку: *(1) увод у фондове и програме ЕУ (IPA и релевантни програми заједнице)* и *(2) администрирање и финансијско управљање пројектима ЕУ*. С обзиром да средства за рурални и регионални развој, која су други главни приоритет у области европских интеграција, неће бити доступна док БиХ не добије статус земље кандидата, обуку о овим темама треба планирати у каснијем периоду.

Информационе технологије и е-локална управа. Према резултатима АПО, а и новим трендовима у овој области, те цјелокупном окружењу за реформу у Републици Српској, издвајају се сљедеће три приоритетне теме за обуку: *(1) електронско праћење предмета, (2) MS Office (основни и напредни модули, укључујући коришћење e-maila и Interneta) и (3) успостава и одржавање општинског web-портала.*

Управљање пружањем услуга и контрола квалитета. Потребе за обуком у области управљања пружањем услуга и контроле квалитета могу се свести на један свеобухватни модул, који би покривао *успоставу и унапређење система управљања квалитетом, са фокусом на процјену потреба заједнице за услугама, те праћење и евалуацију пружања услуга (укључујући развој стандарда и индикатора квалитета услуга).*

Управљање пројектним циклусом. Тежиште обуке у овој области требало би бити на *планирању и припреми пројектне документације, као и праћењу и евалуацији пројеката*. С обзиром на тренутни контекст и међународне аспирације БиХ, приступ управљању пројектним циклусом требао би бити у складу са смјерницама ЕУ. Као дио програма обуке, потребно је имати у виду везе између ове области и планирања и имплементације политика локалног развоја, буџета и финансија, те европских интеграција.

Управљање људским ресурсима. На основу анализе тренутних недостатака у погледу знања и вјештина када је у питању управљање људским ресурсима, утврђене су сљедеће приоритетне области за обуку: *(1) оцјена рада* - области гдје је највише потребна обука, затим *(2) управљање обуком*[14] и *(3) систематизација радних мјеста*.

Организација рада и менаџмент. На основу анализе, приоритети за обуку у области организације рада и менаџмента су: *(1) развој организационих политика и процедура, (2) стратешко планирање и менаџмент, укључујући израду годишњих, полугодишњих и мјесечних планова, (3) руковођење запосленима (нпр. планирање и делегирање задатака, тимски рад, управљање временом, интерна комуникација, мотивација запослених...).*

Односи са јавношћу. Анализа приоритетних подручја за обуку у области односа са јавношћу указује на потребу за обуком о *јавном промовисању општинских политика, стратегија и активности, укључујући припрему презентација.*

Локална демократија. Утврђено је да је приоритетна тема за обуку у овој области *непосредно учешће грађана у одређивању приоритетних потреба и доношењу одлука (принципи, механизми и процеси, са фокусом на сарадњу са МЗ и НВО-има)*, што указује на потребу побољшавања вјештина за укључивање шире јавности у управљање јавним пословима на локалном нивоу.

Јавне набавке. У приоритете за обуку у овој области спадају *јавне набавке са фокусом на планирање, тендерску документацију и евалуацију тендера, уговарање и интерне контроле у области јавних набавки.*

[14]Управљање обуком подразумијева анализу потреба за обуком, планирање и провођење активности обуке, те праћење и евалуацију.

Општа управа. У области опште управе издвајају се сљедећи приоритети за обуку: *(1) грађанска стања (матичне евиденције, држављанство), (2) архивирање и канцеларијско пословање, (3) управни поступак, (4) преглед правног оквира у области локалне самоуправе, те (5) процедуре и припрема сједница СО, администрирање сједница СО и комисија.*

3.2.2. Потребе за обуком из основних надлежности ЈЛС

Планирање и имплементације политика локалног развоја. Два приоритета утврђена у овој области су *(1) имплементација, праћење и евалуација стратегије локалног развоја* и *(2) израда стратегије локалног развоја са фокусом на анализу стања и реалистично планирање.*

Обука би се требала проводити за руководиоце и остале релевантне службенике који се баве или ће се бавити припремом и имплементацијом стратегија локалног развоја.

Привреда и унапређење пословног окружења. *Унапређење пословног амбијента и локални развој уопштено* представља област у којој је потребно више обуке, са посебним нагласком на *релевантно административно окружење и инфраструктуру ЈЛС у функцији локалног развоја, подршку ЈЛС у приступању изворима финансирања и развоју партнерства.*

Обука у овој области би се требала проводити како за руководиоце тако и за релевантне административне службенике.

Заштита животне средине. Два главна приоритета у овој области су: *(1) провођење и праћење заштите животне средине (евиденције, анализа, извјештавање, дозволе),* те *(2) израда и провођење ЛЕАП-а са фокусом на промотивне и едукативне активности у заједници.*

Обука би се требала проводити како за релевантне руководиоце тако и за административне службенике.

Буџет и финансије. Сљедеће су области утврђене као приоритети за обуку: *(1) трезорско пословање, (2) управљање имовином ЈЛС, (3) планирање, прикупљање и администрирање локалних такси и накнада, (4) интерне контроле / ревизија, (5) припрема буџета и буџетског програма, провођење и извјештавање (са фокусом на програмско буџетирање уз учешће свих релевантних актера у буџетском процесу - на међуодјељенском нивоу и у локалним заједницама).*

За прве четири теме обука би се требала проводити за руководиоце и релевантне административне службенике из области финансија, док би петом темом, поред њих, требало обухватити руководиоце и релевантне административне службенике из осталих одјељења, те остале буџетске кориснике.

Просторно планирање. Приоритетне области за обуку су: *(1) географски информациони систем, (2) управљање грађевинским земљиштем и јавним површинама, (3) регулациони планови и урбанистички пројекти, (4) увод у релеватни правни оквир (нпр. Закон о грађевинском земљишту, процедуре доношења регулационих планова) и (5) урбанистичко-грађевинска инспекција.*

Обука из прве четири теме требала би се проводити за руководиоце и релевантне административне службенике, док се пета тема односи на руководиоце и инспекторе у овој области.

Комунални послови. Сљедеће области утврђене су као приоритети за обуку: *(1) комунална инфраструктура (управљање, одржавање, праћење и финансирање), (2) комуналне услуге (управљање, одржавање, праћење и финансирање), (3) јавна комунална предузећа (успостављање, управљање, финансирање, делегирање комуналних услуга и реорганизација ЈКП).*

Запослени који се баве пословима из комуналне дјелатности требали би учествовати у наведеној обуци.

Стамбени послови. На основу анализе у овој области издвајају се сљедећа два приоритета за обуку: *(1) управљање стамбеним фондом, пословним просторима и гаражама* и *(2) стамбена политика ЈЛС (припрема, провођење и праћење).*

Релевантни запослени који се баве пословима из стамбене дјелатности требали би бити обухваћени наведеном обуком.

Борачко-инвалидска заштита (БИЗ). На основу резултата АПО у овој области, потреба за обуком постоји у области *програма и планова за унапређење БИЗ-а (припрема, провођење и праћење).*

Релевантни запослени који се баве пословима из дјелатности БИЗ-а требали би учествовати у наведеној обуци.

Социјална и здравствена заштита. Резултати АПО у овој области указују на потребу за обуком у погледу *надлежности ЈЛС, програма и планова за унапређење социјалне и здравствене заштите.*

Запослени који се баве пословима из дјелатности социјалне и здравствене заштите требали би учествовати у наведеној обуци. Надаље, особље општинских / градских центара за социјални рад би такође требало бити укључено у наведену обуку а са циљем јачања општег квалитета услуга и обезбјеђења јединственог приступа.

Питања повратника, расељених лица и избјеглица. Резултати АПО у овој области указују на потребу за обуком на тему: *алтернативни механизми подршке повратницима, расељеним лицима и избјеглицама (едукација, преквалификација, привлачење донација).*

Релевантни запослени који се баве пословима из наведених дјелатности требали би учествовати у наведеној обуци.

Цивилна заштита. Сљедеће области утврђене су као приоритети за обуку: *(1) управљање цивилном заштитом, (2) процјена угрожености, штете, сопствених ресурса за заштиту и спашавање, и припрема оперативних планова заштите и спашавања од природних и других несрећа,* те *(3) општинска ватрогасна служба.*

У наредном периоду неопходно је узети у обзир и потребу провођења обуке на тему: успостављање и унапређење службе осматрања и узбуњивања на локалном нивоу.

Управљање цивилном заштитом је приоритет за руководиоце, док би се обука за административне службенике из ове области требала фокусирати на процјену угрожености, штете, сопствених ресурса за заштиту и спашавање, и припрему оперативних планова заштите и спашавања од природних и других несрећа.

Образовање. На основу резултата АПО у овој области, главна тема за обуку је: *надлежности и политика ЈЛС у области предшколског и основног образовања (успостављање, подршка и праћење).*

Релевантни запослени који се баве пословима из наведених дјелатности требали би учествовати у наведеној обуци.

Култура и спорт. На основу резултата АПО у овој области, приоритети су *надлежности и политика ЈЛС у области културе и спорта, те управљање културно-спортским установама (успостављање, финансирање, подршка и праћење).*

Релевантни запослени који се баве пословима из наведених дјелатности требали би учествовати у наведеној обуци.

IV. ДОДАЦИ

Детаљан преглед анализе

Анкетни упитници

Водич за разговоре у оквиру фокус-група

Питања за интервјуе са начелницима и градоначелницима

4.1. ДЕТАЉАН ПРЕГЛЕД АНАЛИЗЕ

Циљеви процјене[15]

Процес анализе потреба за обуком, који је проведен у оквиру пројекта Систем обуке за јединице локалне самоуправе (MTS) имао је сљедеће циљеве:

- утврдити постојеће недостатке у погледу знања, вјештина и способности (ЗВС) запослених у ЈЛС и пружити детаљне информације о њиховим потребама за обуком;
- дефинисати препоруке како би се одговорило на потребе за обуком у приоритетним областима;
- обезбиједити смјернице и информације за израду програма обуке, ентитетских стратегија обуке, те успоставу будућег система обуке.

Узимајући у обзир различите законске, односно уставне оквире којима је регулисан статус службеника, односно запослених у локалној управи у ФБиХ и РС, као и разлике у самим системима локалне самоуправе, анализа је припремљена и реализована паралелно у оба ентитета.

Процес анализе потреба за обуком у БиХ допринијеће да обука коју пружају различите локалне и међународне организације одговара надлежностима и потребама ЈЛС, да се континуирано развијају основни и приоритетни капацитети запослених у ЈЛС, те да се обезбиједи систематичан приступ изградњи њихових капацитета.

Циљне групе

Анализа је обухватила службенике локалне самоуправе из оба ентитета, са посебним тежиштем на особље задужено за проведбу основних надлежности општинских и градских власти у БиХ.

Циљна група у Федерацији БиХ састојала се од начелника, државних службеника (руководећих и осталих), те намјештеника[16] ангажованих на пословима основне дјелатности. Из анализе су изузета изабрана лица (осим начелника и градоначелника), службеници који имају помоћну / техничку улогу[17], те именовани функционери[18]. У сарадњи са Агенцијом за државну службу (АДС) ФБиХ и другим релевантним институцијама, пројектни тим је број циљне групе процијенио на око 5.000 запослених у локалној управи (око 2.000 државних службеника и 3.000 намјештеника ангажованих на допунским пословима основне дјелатности).

У РС су циљну категорију запослених за потребе ове анализе чинили административни службеници[19]. Као и у ФБиХ, из процјене су изузети техничко / помоћно особље, те изабрана и именована лица. Циљна група је у РС процијењена на око 4.000 службеника.

Приступ и нивои процјене

Потреба за обуком може се јавити као резултат промјена на вишем нивоу власти - нпр. обуке креиране са циљем праћења реформских процеса, увођења нових закона, прописа или процедура, или пак као резултат дешавања на локалном нивоу - попут обука усмјерених и прилагођених локалним околностима и непосредним потребама у смислу активности јединица локалне самоуправе и пружања услуга грађанима.

---

[15] Садржај сљедећег поглавља, гдје се детаљно појашњава методологија АПО примијењена у оквиру пројекта MTS, дио је иницијалног концепта АПО, који су разматрали и усвојили партнери на пројекту и Управни одбор Пројекта MTS.

[16] Особље запослено у ЈЛС без статуса државног службеника.

[17] Категорија запосленика који нису директно задужени за обављање главних надлежности општина. Подразумијева, између осталог, секретарско и особље запослено на одржавању, возаче и сл.

[18] Савјетници које је именовао начелник за вријеме трајања мандата начелника - без статуса државног службеника

[19] Службеници у локалној самоуправи у РС немају статус државних службеника.

Анализе потреба за обуком у БиХ представља комбинацију анализе потреба утврђених на оба наведена нивоа. На тај начин се комбинује стратешко опредјељење у области локалне самоуправе, засновано на приоритетима саме државе односно ентитета, са потребама за обуком које произлазе из перспективе појединачних дјелатности и задатака, као и општих потреба самих јединица локалне самоуправе. Комбиновањем ова два приступа усклађују се индивидуалне и организационе потребе за обуком са приоритетима установљеним на државном односно ентитетском нивоу.

Процес анализе потреба за обуком у БиХ био је усмјерен на четири нивоа:

- ниво јавне управе, гдје је тежиште анализе идентификовање стратешких потреба за обуком службеника локалне самоуправе како би се постигли стратешки циљеви државе и успјешно реализовале неопходне реформе односно законске промјене;
- ниво групе службеника, гдје је анализа усмјерена на идентификацију знања, вјештина и способности (ЗВС) неопходних за конкретну групу запослених у локалној управи, а са циљем испуњавања њихових функција и обављања додијељених им (нових) задатака;
- организацијски ниво, гдје је нагласак на утврђивању начина унапређења укупне ефикасности одређене јединице локалне самоуправе у испуњавању њених циљева;
- индивидуални ниво, гдје је тежиште анализе утврђивање знања, вјештина и способности неопходних појединачно службеницима у јединицама локалне самоуправе да би могли обављати послове за које су задужени.

Методе и инструменти

У овом дијелу дат је кратак преглед четири кључне фазе реализације анализа потреба за обуком.

У припремној фази постављене су основе процеса анализе. Ова је фаза обухватала концептуализацију АПО-а, укључујући разматрање и усвајање методологије од стране партнерских организација, као и одабир одговарајућих инструмената анализе, циљних група, те узорка. Обимне припреме су укључивале прелиминарне интервјуе са кључним актерима, анализу литературе и документације, као и сложену и детаљну анализу одговарајућег законског оквира како би се стекао увид у стање реформе јавне управе на локалном нивоу и утврдили будући трендови.

У овој фази истраживања израђена су 23 стручна профила, у којима је обухваћено 10 општих и 13 специјалистичких области дјелатности ЈЛС - од просторног планирања до европских интеграција. Стручни профили су израђени са циљем успоставе полазне основе за оцјену знања запослених у свим областима дјелатности ЈЛС. Стручни профили су резултат детаљне анализе и истраживања релевантних правних и административних аката, описа послова по надлежностима ЈЛС, искустава из праксе и интервјуа са стручњацима, те представљају основне функције у оквиру појединих надлежности ЈЛС.

На основу концептуалног оквира за проведбу саме анализе креирана су два сета инструмената, квантитативни и квалитативни, прилагођени различитим сегментима узорка.

Пошто је за квалитативни аспекат анализе била неопходна проведба интервјуа, као и дискусија у оквиру фокус-група, пројектни тим је у сарадњи са домаћим партнерима, заступљеним у структурама пројекта, разрадио детаљна упутства, те инструменте који су тестирани у пилот-ЈЛС, што је омогућило њихово додатно прилагођавање и подешавање[20].

Тежиште је затим усмјерено на припрему стандардних упитника, који су кориштени у квантитативном дијелу анализе потреба за обуком. Као и материјали за фокус-групе, упитници су тестирани у неколико пилот-ЈЛС-а у оба ентитета.

[20] Водич за интервјуе са општинским и градским челницима, Водич за фокус-групе и други инструменти за провођење квалитативне процјене приложени су у Додатку.

У тој фази утврђен је и статистички репрезентативан узорак за процјену.

Фаза прикупљања података обухватала је примјену инструмената за прикупљање података у циљним општинама и градовима у три основне фазе:

- *20 интервјуа* са начелницима и градоначелницима (9 у РС) - да би се установила њихова искуства и ставови у вези са обуком;
- *16 фокус-група по областима примарне надлежности ЈЛС* (осам по ентитету) са руководиоцима средњега нивоа, а са циљем утврђивања општих недостатака и питања од значаја путем анализе знања, вјештина и способности запослених којима руководе;
- Самопроцјена запослених путем *анкете,* која је обухватила око 1.300 запослених у ЈЛС на свим нивоима (775 у ФБиХ и 528 у РС).

При употреби свих инструмената посебна пажња је посвећена укључивању самих ЈЛС у процес анализе путем учешћа запослених у свим наведеним активностима. То је конкретно резултирало одабиром стручњака из самих ЈЛС, који су након кратке обуке модерирали фокус-групе. Иста методологија је примијењена и за процес самопроцјене, који је проведен у сарадњи са анкетним администраторима из самих ЈЛС које су учествовале у анализи.

Фаза анализе података је подразумијевала свеобухватну "анализу недостатака", при чему су сазнања добијена анализом (постојећи нивои знања) упоређена са стручним профилима знања, вјештина и способности који су кориштени као полазна основа (жељени нивои знања). То је омогућило прецизну идентификацију постојећих недостатака у знањима, вјештинама и способностима циљних службеника локалне управе и утврђивање приоритетних потреба за обуком у смислу њихове важности и ургентности. У складу са методологијом анализе, ова је фаза обухватила и анализирање и комбиновање различитих сетова квантитативних и квалитативних података прикупљених кроз три фазе анализе (интервјуе, дискусије у фокус-групама и анкету).

Фаза информисања подразумијева информисање релевантних актера о кључним сазнањима до којих се дошло анализом, како би се прикупили њихови коментари и сугестије, али и објављивање коначног извјештаја са циљем његове што шире промоције.

Величина и структура узорка[21]

Ова фаза припремног процеса је подразумијевала одабир примарног узорка за анализу из групе од 141 града и општине, при чему је ФБиХ била заступљена са 79, а РС са 62 јединице локалне самоуправе (са изузетком Сарајева и Источног Сарајева - због њиховог специфичног правног, односно административног статуса).

Да би се адекватно приказала разнолика структура локалне самоуправе у Босни и Херцеговини, при чему су се највеће варијације односиле на величину и степен развоја, у коначни узорак било је неопходно укључити репрезентативан број ЈЛС. У складу с тим, као узорак који одражава локалну самоуправу у оба бх. ентитета одређено је 40 општина и градова, што представља 29% од укупног броја општина и градова у БиХ, са 22 јединице локалне самоуправе које су судјеловале у процјени из ФБиХ и 18 из РС.

Критеријуми за одабир, дефинисани уз подршку стручњака за статистику, били су: географски положај, дистрибуција по ентитетима / кантонима, те број становника и величина органа управе.

Узимајући у обзир непостојање ажурираних информација о величини органа локалне управе, као основни индикатор за оба ентитета кориштени су подаци о броју становника, а као извор информација кориштене су доступне процјене двају ентитетских завода за статистику (подаци за 2007. годину). Све ЈЛС су на основу броја становника класификоване у пет категорија: 0-10.000, 10.000-25.000, 25.000-50.000, 50.000-100.000, и 100.000+. На основу те категоризације утврђен је репрезентативан узорак за сваку од пет категорија, при чему је укупни узорак чинило 40 ЈЛС.

[21] Израда узорка за АПО проведена је уз смјернице међународног експерта за обуку и домаћих стручњака за статистику.

Федерација БиХ - 79 ЈЛС (+ Град Сарајево)

Број становника	0-10.000	10.000-25.000	25.000-50.000	50.000-100.000	100.000 +
Број по категорији	15	31	20	9	4
% укупног броја ЈЛС	18,98	39,24	25,31	11,39	5,063
Број ЈЛС укључених у узорак	**4**	**9**	**6**	**2**	**1**
ЈЛС	Босански Петровац (1)	Бреза (4)	Бановићи (3)	Бихаћ (1)	Мостар (7)
	Босанско Грахово (10)	Бусовача (6)	Босанска Крупа (1)	Цазин (1)	Нови Град (9)
	Добој Југ (4)	Бужим (1)	Бугојно (6)	Центар (9)	Тузла (3)
	Добретићи (06)	Чапљина (7)	Горажде (5)	Грачаница (3)	Зеница (4)
	Домаљевац / Шамац (2)	Челић (3)	Градачац (3)	Илиџа (9)	
	Фоча/Устиколина (5)	Читлук (7)	Какањ (4)	Лукавац (3)	
	Гламоч (10)	Добој Исток (3)	Калесија (3)	Ново Сарајево (9)	
	Крешево (6)	Доњи Вакуф (6)	Коњиц (7)	Травник (6)	
	Купрес (10)	Дрвар (10)	Ливно (10)	Живинице (3)	
	Неум (7)	Фојница (6)	Сански Мост (1)		
	Пале / Прача (5)	Г. Вакуф / Ускопље (6)	Широки Бријег (8)		
	Равно (7)	Груде (8)	Сребреник (3)		
	Теочак (3)	Хаџићи (9)	Стари Град (9)		
	Трново (9)	Илијаш (09)	Тешањ (4)		
	Усора (4)	Јабланица (7)	Томиславград (10)		
		Јајце (6)	Велика Кладуша (1)		
		Кисељак (6)	Високо (4)		
		Кладањ (3)	Витез (6)		
		Кључ (1)	Завидовићи (4)		
		Љубушки (8)	Жепче (4)		
		Маглај (4)			
		Нови Травник (6)			
		Оџак (2)			
		Олово (4)			
		Орашје (2)			
		Посушје (8)			
		Прозор / Рама (7)			
		Сапна (3)			
		Столац (7)			
		Вареш (4)			
		Вогошћа (9)			

Дистрибуција ЛС по кантонима	
	Узорак
Кантон 1 (укупно 8)	2
Кантон 2 (укупно 3)	1
Кантон 3 (укупно 13)	3
Кантон 4 (укупно 12)	3
Кантон 5 (укупно 3)	1
Кантон 6 (укупно 12)	3
Кантон 7 (укупно 9)	3
Кантон 8 (укупно 4)	1
Кантон 9 (укупно 9)	3
Кантон 10 (укупно 6)	2

Република Српска - 62 ЈЛС (+ Источно Сарајево)					
Број становника	0-10.000	10.000-25.000	25.000-50.000	50.000-100.000	100.000 +
Број по категорији	23	23	9	5	2
% укупног броја ЈЛС	37,09	37,09	14,51	8,06	3,22
Број ЈЛС укључених у узорак	**7**	**7**	**2**	**1**	**1**
ЈЛС	Берковићи	Билећа	Босански Нови / Нови Град	Босанска Градишка	Бања Лука
	Босанска Костајница	Босански Брод	Дервента	Добој	Бијељина
	Чајниче	Братунац	Фоча	Приједор	
	Доњи Жабари	Челинац	Козарска Дубица	Прњавор	
	Хан Пијесак	Гацко	Лакташи	Зворник	
	Источни Дрвар	Касиндо	Модрича		
	Источни Мостар	Кнежево / Скендер Вакуф	Пале		
	Источни Стари Град	Котор Варош	Теслић		
	Источно Ново Сарајево	Лопаре	Требиње		
	Језеро	Милићи			
	Калиновик	Мркоњић Град			
	Крупа на Уни	Невесиње			
	Купрес РС	Петрово			
	Љубиње	Рогатица			
	Осмаци	Шамац			
	Оштра Лука	Шековићи			
	Пелагићево	Шипово			
	Петровац	Соколац			
	Рибник	Србац			
	Рудо	Сребреница			
	Трново РС	Угљевик			
	Устипрача	Вишеград			
	Вукосавље	Власеница			

У другој фази у утврђивању узорка одабран је узорак из укупног броја службеника који ће представљати циљну групу за процјену. Овај се пак поступак односио на број и структуру испитаника који ће учествовати у једном од стадијума анализе. Да би се обезбиједила тачност и репрезентативност, укупан је узорак чинило око 1.400 службеника локалне управе са свих нивоа и области дјелатности ЈЛС, и то:

- 20 начелника (11 из Федерације, 9 из РС);
- 148 руководилаца средњег нивоа (74 у Федерацији и 74 у РС);
- 1.300 службеника (700 у Федерацији, 600 у РС).

Да би се обезбиједила како статистичка вјеродостојност тако и репрезентативност, узорак одабран за процјену требао је представљати најмање 10% циљне популације. Узимајући у обзир укупну циљну популацију, процијењену на 9.000 (5.000 у ФБиХ и 4.000 у РС), у процјени је требало учествовати најмање 1.300 службеника локалне управе, што би омогућило да се и уз 30% недобивених / поништених одговора још увијек заприми неопходна количина података[22].

На темељу додатних информација, прикупљених из узорка ЈЛС прије самог провођења анкете, прилагођена је коначна расподјела узорка између двају ентитета и ЈЛС појединачно. На основу удјела сваког од двају ентитета у циљној популацији укупан број од 1.303 испитаника у анкети подијељен је између ФБиХ и РС, односно узето је 528 из РС и 775 из ФБиХ.

Што се пак статистичке обраде резултата анкете тиче, а како би се омогућило да се карактеристике узорка одражавају на укупну циљну популацију ове процјене, кориштено је пондерисање односно статистички модел преноса карактеристика узорка на цјелокупну циљну популацију. Пондери су израчунати у двије основне фазе, у складу са дизајном узорка. У првој фази одабране су примарне јединице узорка (40 ЈЛС), подијељене по ентитетима и категорисане у пет примарних група према броју становника. У другој фази одабране су секундарне јединице узорка (службеници) на основу података о структури запослених и према расположивим подацима (све до укупног броја од 1.303[23] службеника у узорку од укупно процијењеног броја од 9.000).

Након што су на иницијалном узорку урађене корекције (накнадном стратификацијом) на темељу радно-правног статуса службеника из узорка (руководиоци и административни службеници у РС, те руководећи државни службеници и остали државни службеници и намјештеници у ФБиХ), из иницијалних су израчунати коначни пондери[24].

Тијела за проведбу анализе

Анализа је проведена под водством пројектног тима, а у сарадњи са два ентитетска одбора за обуку, који окупљају представнике партнерских институција на оперативном нивоу, укључујући Министарство управе и локалне самоуправе РС, Федерално министарство правде, двије ентитетске агенције за државну службу / управу, те оба савеза јединица локалне самоуправе који дјелују у БиХ.

У процес процјене је у различитим фазама био укључен и одређени број како домаћих тако и међународних стручњака. Сам процес одабира узорка проведен је уз помоћ стручњака за статистику.

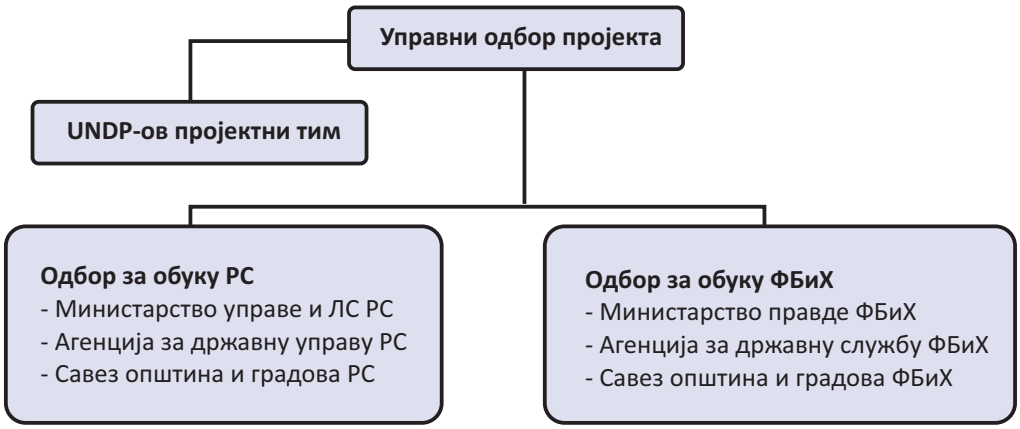
[22] Просјечна стопа одазива за анкете овог типа процијењена је на 70%. Стога је, како би се обезбиједило да буде добивено - враћено 900 упитника, требало послати укупно њих 1.300.

[23] На број 1.300 додана су још 3 како би се обезбиједило пуно поштивање неопходног омјера међу ентитетима.

[24] Кориштењем корекција у случају неодговарања на анкету, при чему иницијални пондери представљају инверзију вјероватноће обухвата јединица у одвојеним фазама.

Што се пак тиче успоставе директних контаката са ЈЛС и организовања и провођења интервјуа, дискусија у фокус-групама, одабира модератора за фокус-групе, те провођења анкете на локалном нивоу, пројектни тим је сарађивао са контакт-особама из савеза општина и градова, као и самих ЈЛС.

Процес су, кроз Управни одбор пројекта, подржавали и усмјеравали виши представници партнерских институција.



ДИО 1 - ОПШТА ПИТАЊА

1. **Општина/град:** .....

2. **Пол:** ☐ женски ☐ мушки

3. **Старосна доб:**

☐ од 18 до 25 ☐ од 26 до 35 ☐ од 36 до 45
☐ од 46 до 55 ☐ 56 и више

4. **Education:**

☐ основна школа ☐ факултет
☐ средња школа ☐ магистеријум
☐ виша школа ☐ докторат

5. **Колико година радите у општинској / градској административној служби?**

.....

6. **Колико година радите на тренутном радном мјесту?** .....

7. **Назив Вашег радног мјеста:**

.....

.....

Три најважнија задатка која обављате:

(1) .....
(2) .....
(3) .....

8. **Ваш радно-правни статус:**

☐ секретар скупштине ☐ начелник одјељења ☐ шеф одсјека
☐ стручни савјетник ☐ самостални стручни сарадник ☐ виши стручни сарадник
☐ стручни сарадник

9. **За које је од сљедећих области у надлежности општине / града релевантан посао који обављате?**

☐ просторно уређење
☐ комунални послови
☐ стамбени послови
☐ заштита животне средине
☐ цивилна заштита
☐ социјална и здравствена заштита
☐ борачко–инвалидска заштита
☐ питања повратника, расељених и избјеглица
☐ образовање
☐ култура и спорт
☐ буџет и финансије
☐ привреда и локални развој
☐ општа управа / заједнички послови

10. **Страни језици које говорите:**

☐ не говорим стране језике
☐ енглески (☐ активно ☐ пасивно)
☐ њемачки (☐ активно ☐ пасивно)
☐ француски (☐ активно ☐ пасивно)
☐ друго (навести).....

11. **Програми које користите у раду на компјутеру:**

☐ Word ☐ Internet
☐ Excel ☐ друго (навести) .....
☐ Power Point ☐ не користим компјутер

12. **Да ли у Вашој административној служби постоји годишњи план обуке за запослене?**

☐ ДА ☐ НЕ ☐ Нисам упознат / а

13. **Да ли сте задовољни пруженим могућностима за обуку?**

❑ ДА ❑ НЕ

Уколико је одговор НЕ, наведите зашто? .....

14. **Да ли сте учествовали у некој обуци у протекле двије године? Ако јесте, о којој је обуци била ријеч?**

❑ ДА (наведите обуку)

(1).....

(2).....

(3).....

❑ НЕ

15. **Шта сматрате главним препрекама извођењу квалитетне обуке на локалном нивоу? (Можете означити више од једног одговора.)**

❑ трошкови обуке

❑ мањак квалитетних програма обуке

❑ непостојање квалитетних извођача

❑ недостатак практичне обуке

❑ неадекватан облик извођења обуке

❑ непостојање механизма за утврђивање потреба за обуком

❑ мањак времена потребног за учествовање у обуци

❑ недовољна мотивација запослених

❑ недостатак информација о обуци

❑ друго (навести)

.....

16. **Уколико сте учествовали у обуци која је била нарочито корисна, наведите тему и извођача:**

(1).....

(2).....

(3).....

Уколико сте имали негативно искуство са обуком, наведите конкретан примјер:

(1).....

(2).....

(3).....

17. **Наведите три приоритетне теме за обуку које би допринијеле бољем раду Вашег одјељења / службе / одсјека:**

(1).....

.....

(2).....

.....

(3).....

.....

18. **Колико би обука по Вашем мишљењу требала трајати?**

❑ до 1 дан ❑ до 2 дана

❑ до 5 дана ❑ више од 5 дана

19. **Који облик извођења обуке сматрате најприкладнијим? (Можете означити више од једног одговора.)**

❑ радионица ❑ савјетовање / семинар

❑ предавање ❑ обука на радном мјесту

❑ студије случаја ❑ друго (навести) .....

.....

ДИО II - ПИТАЊА ИЗ ЗАЈЕДНИЧКОГ САДРЖАЈА

1. ОПШТА УПРАВА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
1.1. Основе уставног уређења	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.2. Систем јавне управе у РС	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.3 Правни оквир за локалну самоуправу	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.4. Управни поступак	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.5. Канцеларијско пословање (управљање документацијом, извјештавање и кореспонденција)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.6. Организација и администрирање пријемне канцеларије, писарнице и архиве	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.7. Организација и администрирање центра за услуге грађанима и мјесних канцеларија	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.8. Грађанска стања (евиденције и увјерења) и евиденција бирача	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.9. Правна помоћ	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.10. Процедуре и припремање сједница СО	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.11. Организација и администрирање сједница СО и комисија	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.12. Имплементација одлука са сједница СО и комисија	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

2. ЛОКАЛНА ДЕМОКРАТИЈА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
2.1. Инструменти за осигурање и заштиту људских права	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.2. Промовисање социјалне укључености и једнакости грађана	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.3. Непосредно учешће грађана (јавне расправе, референдуми, грађанске иницијативе, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.4. Учешће грађана преко изабраних представника	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.5. Рад са мјесним заједницама	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.6. Рад са невладиним организацијама	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.7. Омладинска политика (припрема, провођење и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.8. Процјена потреба и утврђивање приоритета локалне заједнице и циљних група (процес и инструменти)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

3. ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
3.1. Транспарентност у доношењу одлука (јавност у раду)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.2. Слобода приступа информацијама	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.3. Израда и имплементација стратегије за односе са јавношћу	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.4. Организација и управљање односима са медијима	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.5. Информисање јавности и промовисање општинских политка, стратегије и активности	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.6. Лобирање и заговарање	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.7. Истраживање јавног мнијења	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.8. Израда презентација	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

4. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА И МЕНАЏМЕНТ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
4.1. Израда стратешких (вишегодишњих) планова	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.2. Израда годишњих, полугодишњих и мјесечних планова рада	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.3. Планирање, делегирање и подјела задатака	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.4. Развој организацијских политика и процедура	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.5. Руковођење запосленима	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.6. Ефикасно управљање временом	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.7. Тимски рад	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.8. Мотивација запослених	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.9. Рјешавање сукоба на радном мјесту	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.10. Интерна комуникација	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

5. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
5.1. Пројектни циклус	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.2. Припрема пројектне документације (укључујући претпројектне припреме, тех. документацију, анализу трошкова и користи, студије изводљивости, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.3. Мониторинг и анализа успјешности пројеката	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.4. Основе финансија и буџета за нефинансијске службенике	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

6. УПРАВЉАЊЕ ПРУЖАЊЕМ УСЛУГА И КОНТРОЛА КВАЛИТЕТА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
6.1. Процес и инструменти процјене потреба грађана за услугама	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.2. Процес и инструменти процјене потребних ресурса за организацију пружања услуга	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.3. Развој стандарда и индикатора квалитета услуга	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.4. Праћење и евалуација пружања услуга и коришћење информација за њихово унапређење	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.5. Системи управљања квалитетом (ИСО, ЦАФ, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.6. Интерне контроле (ЦОСО, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

7. ЈАВНЕ НАБАВКЕ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
7.1. Правни основ и принципи јавних набавки	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.2. Утврђивање модела јавне набавке	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.3. Планирање јавних набавки	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.4. Тендерске документације и евалуација тендера	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.5. Уговарање јавних набавки	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.6. Интерне контроле у области јавних набавки	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.7. Сукоб интереса у области јавних набавки	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

8. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
8.1. Закони, уредбе, правилници и упутства којима је регулисан статус запослених и општи правни оквир за радне односе	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.2. Систематизација радних мјеста и организација рада унутар органа управе и организационих јединица	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.3 Планирање и оглашавање конкурса	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.4. Одабир кандидата, интервју, пријем у радни однос и пробни рад	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.5. Пријем приправника и волонтера	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.6. Накнаде и друга материјална права која немају карактер плате	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.7. Прекобројност и прекид радног односа	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.8. Дисциплински поступак	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.9. Дискриминација, злоупотреба овлаштења и злостављање на радном мјесту	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.10. Припрема и планирање оцјењивања и проведба оцјене рада	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.11. Анализа потреба за обуком	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.12. Израда и проведба годишњег плана за обуку	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

9. ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ И Е-ОПШТИНА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
9.1. E-mail и коришћење interneta	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.2. MS Office - основни модули (Word, Excel, Power Point)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.3. MS Office - напредни модули (Access, Управљање пројектима)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.4. Електронско праћење предмета	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.5. Материјално-финансијско пословање (software и базе података)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.6. Управљање људским ресурсима (software и базе података)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.7. Успостава и одржавање општинског web-портала	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.8. Непосредна комуникација са грађанима (информисање; приступ грађана општинским документима, процедурама и обрасцима путем општинске web-странице; праћење стања предмета; прикупљање приједлога и мишљења грађана)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.9. Издавање увјерења и других докумената путем web портала	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

10. ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ И МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
10.1. Основе функционисања ЕУ (институције, процес одлучивања, право и процедуре)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.2. Процес проширења ЕУ, процес стабилизације и придруживања	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.3. Фондови и програми ЕУ (ИПА и програми заједнице)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.4. Регионални развој	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.5. Рурални развој	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.6. Прекогранична сарадња	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.7. Изградња партнерства	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.8. Припрема приједлога пројеката и управљање пројектним циклусом	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.9. Администрирање и финансијско управљање пројектима ЕУ	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.10. Процедуре јавних набавки за средства ЕУ	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.11. Сарадња и програми помоћи осталих донатора	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.12. Познавање страних језика (енглески, француски, њемачки)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

ДИО III- ПИТАЊА ИЗ НАДЛЕЖНОСТИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

1. ПРОСТОРНО УРЕЂЕЊЕ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
1.1. Правни оквир из дјелокруга просторног уређења	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.2. Просторни и урбанистички планови (израда и провођење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.3. Регулациони планови и урбанистички пројекти	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.4. Просторни информациони систем – GIS	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.5. Грађевинско земљиште (утврђивање, уређење и располагање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.6. Јавне површине (утврђивање, уређење и располагање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.7. Регулисање грађења (урбанистичка сагласност, одобрење за грађење, употребна дозвола, дозвола и рјешење за уклањање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
1.8. Урбанистичко-грађевинска инспекција	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

2. КОМУНАЛНИ ПОСЛОВИ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
2.1 Правни оквир из дјелокруга комуналних послова	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.2. Комунална инфраструктура (управљање, одржавање, праћење и финансирање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.3. Комуналне услуге (управљање, одржавање, праћење и финансирање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.4. Комунална предузећа (оснивање, управљање, финансирање, делегирање послова, реорганизација)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
2.5. Инспекцијски надзор над комуналним пословима	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

3. СТАМБЕНИ ПОСЛОВИ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
3.1. Правни оквир из дјелокруга стамбених послова	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.2. Општинска стамбена политика (припрема, провођење и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
3.3. Управљање стамбеним фондом, пословним просторима и гаражама	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

4. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
4.1. Правни оквир из дјелокруга послова заштите животне средине	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.2. Локални еколошки акциони план (припрема и провођење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.3. Праћење и провођење заштите животне средине (евиденције, анализа и извјештавање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.4. Промотивне и едукативне активности унапређења заштите животне средине (ЗЖС)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.5. Оптимизација потрошње енергије	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
4.6. Инспекција и надзор над ЗЖС	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

5. ЦИВИЛНА ЗАШТИТА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
5.1. Правни оквир из дјелокруга послова цивилне заштите	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.2. Управљање цивилном заштитом (успостављање, организација, израда планова и извјештавање)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.3. Процјена угрожености, штете, сопствених ресурса за заштиту и спашавање	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.4. Припрема оперативних планова заштите и спашавања од природних и других несрећа	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.5. Планирање и организовање обуке структура ЦЗ	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.6. Провођење опремања структура ЦЗ материјално- техничким средствима	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.7. Успостављање и унапређење службе осматрања и узбуњивања у општини / оперативног центра	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.8. Успостављање и унапређење општинске ватрогасне службе	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
5.9. Планирање и приоритетизација деминирања и упозоравање на опасност од мина	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

6. СОЦИЈАЛНА И ЗДРАВСТВЕНА ЗАШТИТА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
6.1. Правни оквир из дјелокруга социјалне заштите, заштите породица са дјецом и цивилних жртава рата	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.2. Општинска политика социјалне заштите (припрема, провођење и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.3. Права из области социјалне заштите (признавање права, евиденција корисника, обрачун и исплата)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.4. Центар за социјални рад (успостављање, управљање, финансирање, праћење и делегирање послова)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.5. Алтернативни механизми подршке корисницима социјалне заштите (обука, социјализација)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.6. Програми и планови унапређења здравствене заштите (припрема, провођење и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
6.7. Дом здравља (успостављање, управљање, праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

7. БОРАЧКО-ИНВАЛИДСКА ЗАШТИТА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
7.1. Правни оквир из дјелокруга борачко-инвалидске заштите	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.2. Програми и планови за унапређење борачко-инвалидске заштите (припрема, провођење и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.3. Права из области борачко-инвалидске заштите (признавање права, евиденција корисника, обрачун и исплата)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
7.4. Алтернативни механизми подршке корисницима борачко-инвалидске заштите (обуке, преквалификација, социјализација)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

8. ПИТАЊА ПОВРАТНИКА, РАСЕЉЕНИХ И ИЗБЈЕГЛИЦА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
8.1. Општинска политика и програми у вези са питањем повратника, расељених и избјеглица (припрема, провођење и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.2. Права из дјелокруга питања повратника, расељених лица и избјеглица (евиденција корисника и примљене помоћи)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
8.3. Алтернативни механизми подршке повратницима, расељеним и избјеглицама (едукација, преквалификација, привлачење донација)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

9. ОБРАЗОВАЊЕ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
9.1. Правни оквир за послове из дјелокруга образовања	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.2. Општинска политика у области предшколског образовања и управљање предшколским установама (успостављање, финансирање, подршка и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
9.3. Општинска политика у области основног и средњег образовања (учешће у финансирању, подршка и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

10. КУЛТУРА И СПОРТ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
10.1. Правни оквир за послове из дјелокруга културе и спорта	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
10.2. Општинска политика у области културе и спорта и управљање културно-спортским установама (успостављање, финансирање, подршка и праћење)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

11. БУЏЕТ И ФИНАНСИЈЕ	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
11.1. Правни оквир финансирања локалне самоуправе (ЛС)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.2. Извори прихода ЛС (правни основ и расподјела, врсте прихода и намјена)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.3. Прикупљање и администрација локалних такси и накнада	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.4. Остали извори финансирања (кредити, јавно задуживање, обвезнице)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.5. Припрема буџета / ребаланса и буџетских програма, извршење и извјештавање	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.6. Улога грађана у процесу припреме и извршења буџета	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.7. Рачуноводствени систем, интерне финансијске процедуре, интерна и екстерна ревизија	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.8. Управљање финансијским ресурсима и трошковима	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.9. Управљање капиталним инвестицијама и њихово планирање	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.10. Управљање имовином општине	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
11.11. Трезорско пословање	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

12. ПЛАНИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПОЛИТИКЕ ЛОКАЛНОГ РАЗВОЈА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
12.1. Правни оквир у области локалног развоја	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
12.2. Анализа постојећег стања (укључујући успостављање базе података за управљање локалним развојем)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
12.3. Партиципативно дефинисање политика и стратегија локалног развоја	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
12.4. Имплементација стратегије локалног развоја (управљање пројектним циклусом, организациони модели за припрему и имплементацију пројеката)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
12.5. Мониторинг и евалуација стратегије локалног развоја	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

13. ПРИВРЕДА И УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВНОГ АМБИЈЕНТА	Важност за Ваш посао				Ниво Вашег тренутног знања			
	Неважно	Мање важно	Важно	Приоритет	Недовољан	Дјелимично довољан	Довољан	Напредан
13.1. Општинско административно окружење и локални развој (*one-stop-shop*, политика локалних такси, политика и прописи из области урбанизма и грађевинског земљишта, статистика, регистрације и дозволе, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
13.2. Општинске промотивне активности и локални развој (односи са јавношћу, комуникација, сајмови, промоција, лобирање, обука, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
13.3. Општинска инфраструктура и локални развој (енергетска, путна и комунална инфраструктура, пословне зоне, бизнис- инкубатори, итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
13.4. Подршка приступу изворима финансирања и локални развој (кредитно гарантни фондови, развојни фондови, субвенције, концесије итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
13.5. Развој партнерства и локални развој (јавно-приватно партнерство, међуопштинска / регионална сарадња итд.)	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

4.3. ВОДИЧ ЗА РАЗГОВОРЕ У ОКВИРУ ФОКУС-ГРУПА

1. Које основне активности / функције обавља ваша служба / одјељење у склопу својих надлежности?

- **Фокус 1** - Потврдите основне активности / функције и наведите евентуалне додатне функције.
- **Фокус 2** - Наведите 3 најважнија изазова / проблема код обављања поменутих функција.
  - *Разграничите изазове / проблеме на екстерне и интерне.*
  - *Разграничите изазове / проблеме на заједничке или специфичне по појединим службама / одјељењима.*

Резултат: а) преглед усаглашених основних активности / функција; б) преглед (екстерних и интерних) изазова / проблема; ц) преглед специфичних изазова за дату област.

2. Узимајући у обзир напријед утврђене основне активности / функције, те имајући у виду ниво знања и способности вашег особља, које би се активности / функције могле унаприједити обуком.

- **Фокус 1** - Процијените за које активности / функције је потребно организовати приоритетну обуку.
- **Фокус 2** - Наведите за које активности / функције је организовано највише односно најмање обуке.

Резултат: а) Преглед активности / функција за које је постигнут консензус да се могу унаприједити путем обуке; б) Преглед тренутно доступне обуке, уколико постоји.

3. Узимајући у обзир напријед утврђене основне активности / функције, које теме бисте предложили као приоритетне за обуку вашег особља?

- **Фокус 1** - Предложите теме за обуку које би допринијеле јачању стручне оспособљености.
  - *Поменуте теме за обуку разграничите на основне и напредне.*
  - *Захтијевајте од учесника да наведу запослене за које би требало организовати приоритетну обуку.*
- **Фокус 2** - Предложите групе запослених за које би обука требала бити приоритетно организована.
- **Фокус 3**: Питајте учеснике коју би специфичну обуку предложили за запослене којима руководе.

Резултат: а) Утврђене приоритетне теме за обуку према сложености (основни или напредни); б) Утврђене циљне групе запослених за приоритетну обуку.

4. Да ли бисте издвојили неке додатне тематске области за обуку које произлазе из реформских процеса, промјена у законском оквиру, процеса приступања ЕУ или организацијских измјена?

- **Фокус 1** – Наведите очекиване измјене / теме које се намећу у датој области и повежите их са потребама за обуком.

Резултат: а) Преглед нових подручја или тема за које је потребна обука; б) Назнаке о начину информисања о темама које се намећу као резултат реформских процеса итд.

5. Узевши у обзир теме из заједничког садржаја (нпр. управљање људским ресурсима, информационе технологије, локална демократија, општа управа и канцеларијско пословање, односи са јавношћу, итд.), коју од наведених области бисте издвојили као најважнију за несметано функционисање ваше службе?

- **Фокус 1** - Утврдите подручја из заједничког садржаја која су важна за обављање основних активности / функција из дате области.
- **Фокус 2** - У оквиру подручја заједничког садржаја утврдите приоритетне теме за обуку.
- **Фокус 3** - Утврдите циљне групе за приоритетну обуку.

Резултат: а) Преглед приоритетних подручја из заједничког садржаја; б) Преглед приоритетних тема за обуку; ц) Циљне групе за приоритетну обуку.

4.4. ПИТАЊА ЗА ИНТЕРВЈУЕ СА НАЧЕЛНИЦИМА И ГРАДОНАЧЕЛНИЦИМА

I) Досадашња пракса и однос општинских руководилаца према обуци

1. Да ли је, по вашем мишљењу, обука битна за унапређење квалитета услуга које пружају општине? (Зашто?)

2. Да ли сматрате да је тренутна понуда обуке за запослене у јединицама локалне самоуправе довољна? (Зашто?)

3. Да ли сматрате да учешће у обуци има позитиван утицај на мотивацију запослених? (Зашто?)

4. Која се обавезна обука тренутно нуди запосленим у Вашој општини?

5. Да ли је Ваша општина икада иницирала интерну обуку за своје запослене?
- Уколико је одговор да, за кога и у којим областима?

6. Да ли сте се икада обратили вишим инстанцама, или међународним организацијама или пак приватним фирмама са захтјевом за обуку?

7. Да ли сте икада сносили трошкове обуке?

8. Да ли сваке године издвајате буџетска средства за обуку запослених?

9. По Вашем мишљењу, ко би у будућности требао финансирати обуку запослених у јединицама локалне самоуправе ?
- саме општине
- министарства / агенције
- донатори
- запослени
- заједничко финансирањеод стране неких од горе поменутих извора
- друго

10. Шта Ви видите као примарне препреке извођењу квалитетне обуке на локалном нивоу?
- Трошкове обуке
- Мањак квалитетне понуде програма обуке (на тржишту и од стране донатора...)
- Непостојање квалитетних извођача
- Недостатак практичне обуке / неадекватни формати
- Непостојање капацитета за установљавање стварних потреба за обуком
- Мањак времена потребног за учествовање у обуци
- Непостојање мотивације запослених
- Недостатак информација о обуци
- Друго

II) Приоритетне области везане за I. недостатке у раду општинских служби и недовољну оспособљеност запослених у општинама

1. У којој мјери сте задовољни тренутним квалитетом рада запослених у општини?

2. Које су три области рада Ваше општине за које сматрате да би се могле најбоље унаприједити путем обуке?
- Можете ли с тим у вези навести три приоритетне теме за обуку?
- Која категорија запослених би требала бити приоритетно укључена у ту обуку?

3. Да ли сматрате потребном и обуку за општинске вијећнике / одборнике?
- Које области бисте нагласили као приоритетне?
- (Ко би требао бити задужен за обуку у тим областима ?)

4. Да ли сматрате да је потребна обука и за начелнике?
- Које области бисте нагласили као приоритетне?
- (Ко би требао бити задужен за обуку у тим областима?)

5. Издвојите три области које су приоритетне за обуку руководилаца служби / одјељења.

III) Утврђивање најбољих и најгорих примјера из праксе

1. На који начин сте информисани о одржавању обуке за општине?
- Да ли редовно примате обавијести о одржавању обуке од стране одређених институција (донатора, министарстава или агенција, Савеза општина и градова, приватних фирми, других)?

2. Молим Вас да наведете неколико примјера гдје су Ваши запослени (или Ви) учествовали у обуци / семинарима?
- Да ли се води евиденција о учешћу?
- Ко је био извођач обуке (донатори, физичка или правна лица, државне институције, други)?

3. Како бисте оцијенили квалитет обуке која се проводи за Ваше запослене?
- Да ли је било програма обуке који су се показали као нарочито корисни за унапређење квалитета рада и услуга у одређеним подручјима? (Конкретни примјери?)
- Да ли је забиљежено неко посебно негативно искуство које бисте Ви могли описати?
- Да ли бисте жељели издвојити неког одређеног извођача обуке (у позитивном или негативном смислу)?

4. Који облик извођења обуке сматрате најприкладнијим?
- Радионица, семинар, предавање, обука на радном мјесту, студије случаја, друго)

5. Гдје би се по Вашем мишљењу требала изводити обука?
- На подручју општине, у непосредној близини општине, у регионалном центру, Сарајеву, иностранству, друго?

6. Колико би, по Вашем мишљењу, обука требала да траје?
- Да ли преферирате краћу (једнодневну) или дужу - дво- или тродневну обуку?

IV) Трентно стање управљања људским ресурсима у општинама

1. Како одређујете ко ће из Ваше општине учестовати у понуђеној обуци?

2. Да ли имате особу одговорну за управљање људским ресурсима или за обуку у Вашој општини?
- Уколико је одговор не, ко је одговоран за активности везане за обуку у општини као што су нпр. одређивање и упућивање запослених на обуку, информисање о понуди итд?

3. Да ли у Вашој општини постоји систем за оцјену рада запослених?
- Уколико је одговор *да*, на који начин систем функционише? (Писана оцјена или разговор запосленог са надређеним.)
- Уколико је одговор *да*, је ли утврђивање индивидуалних потреба за обуком саставни дио система за оцјену рада запослених?

4. Да ли сте икада вршили интерну анализу потреба за обуком Ваших запослених?

5. Да ли Ваша општина има годишњи план за обуку запослених?

6. На који начин би се могла ојачати функција развоја људских ресурса на општинском нивоу?
- Каква подршка би била потребна од стране донатора или виших инстанци?

Извјештај о анализи потреба за обуком јединица локалне самоуправе

Sida

СИСТЕМ ОБУКЕ ЗА ЈЕДИНИЦЕ
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

UNDP

Развојни програм Уједињених нација
Босна и Херцеговина
Маршала Тита 48, 71000 Сарајево
Тел: +387 33 563 800, Fax: +387 33 552 330
Web site: www.undp.ba