

RAZVOJ LOKALNE UPRAVE

**Projekat: Uvođenje principa i mehanizama efikasne,
transparentne i korisnički orijentisane lokalne
uprave u Bosni i Hercegovini**

O Projektu »Uvođenje principa i mehanizama transparentne, efikasne i korisnički orjentisane lokalne uprave u BiH«

Projekat je logična i praktična potreba opštinama poput Opštine Srebrenik, koja je već pokazala novu administrativnu ulogu lokalne uprave u periodu tranzicije i potreba svih zainteresovanih strana prema lokalnoj upravi, naročito u sferi razvoja biznisa i zapošljavanja.

Navedeni Projekat ima integralne vrijednosti, jer je u fazama svoje realizacije objedinjavao korelativno, ne samo izvršnu, nego i zakonodavnu vlast u sferi normativne uloge Vijeća, javne usluge (naročito javne nabavke), i participaciju građana u odlučivanju i realizaciji projekta lokalne uprave.

Najveća vrijednost je u cjelovitom obuhvatu i edukovanju navedenih sektora lokalne uprave i definisanja uloge djelovanja, ponašanja svakog od njih. Pored animiranja lokalne administracije, veoma je bitno isticanje uloge i odgovornosti vijećnika i Vijeća, jer dosadašnja praksa rada Opštinskog vijeća pokazuje »poluinertnu ulogu Vijeća« u odnosu na njegovu stvarnu funkciju u lokalnoj upravi. Smatram da ovaj Projekat, ipak, nije ostvario dovoljne pozitivne efekte u sektoru zakonodavne vlasti, koliko u dijelu izvršne – te bi na tom planu trebalo graditi novi projekat koji bi vijećnike i Vijeće »stavio u poziciju opšteg cilja«, a ne političkog ili individualno-ličnog.

Naravno, time bi i rad izvršne vlasti bio efikasniji i znatno olakšan.

O Projektu ipak sve pozitivno, jer je u lokalnoj upravi »stavio mnogo stvari na odgovarajuće mjesto«

U V O D

PIONIRSKI POSAO U TRANZICIJI LOKALNE UPRAVE

Bosna i Hercegovina odgovara teškim i jedinstvenim izazovima istovremene poslijeratne obnove i tranzicije. Posebno tranzicija predstavlja kompleksan fenomen koji se neće desiti po inerciji, već zahtijeva pažljivo planirane i efikasno vođene promjene.

Priča o tranziciji najčešće započinje u ekonomskoj dimenziji sistema, zaboravljajući činjenicu da se radi o transformaciji cjelokupnog sistema, a ne samo jednog njegovog dijela, ma koliko taj dio bio važan. Jedan od najčešće zanemarivanih, ili makar kasnije uočenih aspekata tranzicije je svakako tranzicija javne uprave na lokalnom nivou, tamo gdje se problemi najbrže i najkonkretnije ispoljavaju i gdje se na stvarna rješenja ne može čekati. Radi se naprosto o adresi koju građani doživljavaju kao njima najbližu i najodgovorniju.

U tome je dio odgovora na pitanje zašto se u strategiji Fonda Otvoreno društvo za Bosnu i Hercegovinu postizanje transparentne, efikasne i korisnički orijentisane lokalne uprave ističe kao jedan od najvažnijih i vremenski najprećih ciljeva. Takođe, u tome je i dio odgovora na pitanje zašto je EDA, domaća agencija dizajnirana inicijalno za podršku razvoju preduzeća i preduzetništva, odlučila da odgovori toj potrebi i bitno proširi područje svog kreativnog angažovanja na selektivnu primjenu najboljih upravljačkih praksi iz domena pristupa na lokalnu upravu.

Projekat “Uvođenje principa i mehanizama transparentne, efikasne i korisnički orijetisane lokalne uprave u BiH”, podržan od strane Fonda Otvoreno društvo BiH i implementiran od strane Agencije za razvoj preduzeća – EDA iz Banje Luke u opštinama Laktaši, Srebrenik i Tešanj, predstavlja “pilot” projekat, po mnogo čemu pionirski posao u BiH. Po prvi put su kompletan posao (od dizajna do realizacije projekta) vodile domaće nevladine organizacije (Agencija EDA u saradnji sa Centrom civilnih inicijativa – CCI) uz maksimalno kreativno učešće internih opštinskih timova. Projekat je implementiran u periodu od jula 2001. godine do aprila 2002. godine.

RAZLOZI I CILJEVI PROJEKTA – ŠTA SMO HTJELI DA POSTIGNEMO

Dizajnu projekta prethodila su dva obuhvatna terenska istraživanja potreba i stanja lokalne uprave u Bosni i Hercegovini:

- Istraživanje potreba za program javne uprave u BiH (obavljeno 2000. godine na uzorku od četiri odabrane opštine: Bugojno, Gračanica, Kozarska Dubica i Prnjavor), i
- Preliminarna dijagnoza stanja lokalne uprave u BiH sa aspekta primjene principa dobre uprave (obavljeno u prvoj polovini 2001. godine na uzorku od 10 opština iz oba entiteta).

Preliminarnom dijagnozom stanja lokalne uprave u Bosni i Hercegovini, sa aspekta primjene kriterijuma efikasnosti, transparentnosti i participacije, ustanovljeni su slijedeći glavni problemi:

- **Funkcionisanje lokalne uprave u BiH nije ciljno orijentisano** (nema definisane vizije ni planova razvoja) **ni je vođeno principima dobre uprave** (ni u jednom slućaju ne postoji eksplicitno izražen kodeks dobre uprave kao sistem vrijednosti kojemu lokalna uprava teži). Po inerciji iz ranijeg sistema funkcionisanje lokalne uprave nije primarno orijentisano prema korisnicima.
- Generalno, sa aspekta principa dobre uprave, **stanje je naslabije u domenu participacije, zatim efikasnosti i transparentosti**. Sa aspekta pojedinih funkcija i usluga, stanje **posebno ne zadovoljava u domenima ekologije, upravljanja zemljištem i prostorom, te lokalne ekonomije**. Ipak, postoje znaćajne razlike između pojedinih opština, kako u pogledu efikasnosti, transparentnosti i participacije, tako i u pogledu razvijenosti pojedinih područja, funkcija i usluga.
- Iako postoje pojedinaćni uspješni slućajevi u skoro svakoj od ispitivanih funkcija, preostaje znaćajan prostor za njihova poboljšanja. S obzirom na razlike između opština u pogledu primjene principa dobre uprave i razvijenosti pojedinih funkcija, **akcije za unapređenje treba dizajnirati specifićno, prema konkretnim problemima i uslovima u pojedinim opštinama**.
- U okviru lokalnih uprava (a ni na višim upravnim nivoima) **ne postoje timovi ni organizacioni dijelovi koji se planski i organizovano bave pitanjima unapređjenja lokalne uprave**. S druge strane, **praksa uključivanja građana i interesnih grupa iz korisnićke populacije u rješavanje problema i unapređivanje rada predstavlja izuzetak, a ne pravilo**.
- Neophodna promjena koncepta i orijentacije lokalne uprave (od pretežno birokratske organizacije ka servisu građana) i uvođenje niza promjena u operativnom funkcionisanju suoćiće se sa nekoliko ključnih problema i internih taćki otpora, od kojih su najvaćzniji: **nerazumijevanje potrebe za promjenama, uslovljeno ćinovnićkim mentalitetom (na individualnom planu) i nedostatak kapaciteta za promjene (na organizacionom planu)**. Stoga je nophodno uključivanje rukovodstva i osoblja lokalne uprave od samog starta projekta unapređjenja, ali i stalna tehnićka pomoć spoljnih eksperata.

Takvi nalazi preliminarne dijagnoze doveli su do postavljanja koliko ambicioznih, toliko i realistićkih ciljeva “pilot” projekta.

Osnovni cilj projekta je **uvođenje principa i mehanizama transparentne, efikasne i korisnićki orijentisane lokalne uprave u odabranim opštinama u Bosni i Hercegovini** (Laktaši, Modrića¹, Srebrenik i Tešanj).

¹ Opština Modrića, opterećena drugim internim problemima, nije imala dovoljno kapaciteta za aktivno ućešće u projektu.

Izvedeni ciljevi projekta su:

- Motivisanje i osposobljavanje rukovodstava i osoblja lokalnih uprava u odabranim opštinama za uvođenje principa i mehanizama dobre uprave;
- Kreiranje i osposobljavanje specijalizovanih timova u okviru lokalnih uprava za uvođenje principa i mehanizama dobre uprave;
- Dizajn i implementacija mehanizama transparentne, efikasne i korisnički orijentisane lokalne uprave u prioritnim funkcijama odabranih opština;
- Stvaranje primjernih, pokaznih praksi dobre uprave na lokalnom nivou, podesnih za kasnije širenje u druge opštine u BiH;
- Razvoj obuhvatne metodologije za "benchmarking" lokalnih uprava u BiH;
- Jačanje nacionalnih kapaciteta za unapređenje lokalne uprave.

OSNOVNI PODACI O ODABRANIM OPŠTINAMA

Opštine - osnovni podaci

U tabeli koja slijedi su navedeni podaci² o opštinama u kojima je Projekat implementiran.

Opština	Površina	Broj stanovnika	Sastav opštinske skupštine/vijeća	Broj zaposlenih u organima uprave	Kvalifikaciona struktura zaposlenih u upravi
LAKTAŠI	385 km ²	39 576	SNSD 14 SDS 6 PDP 2 SPRS 1 SNS 1 PENZ. 1	60	VSS-20 VS-8 SSS-17 NSS-15
SREBRENİK	248 km ²	41 196	SDP 14 SDA 7 SBIH 3 LDS 2 PENZ. 1	86	VSS-14 VS-11 SSS-56 NSS-5
MODRIČA	298 km ²	31 000	SDS 15 SNSD 4 Lista za Modriču 4 PDP 2 SPRS 2 PENZ. 1 SNS 1 HDZ 1 Savez za BiH 1	114	VSS-21 VS-12 VKV-2 SSS-37 KV-27 PK-5 NSS-10
TEŠANJ	176 km ²	44 200	SDA 10 SDP 9 SBIH 5 PENZ. 1	101	VSS-23 VS-7 SSS-50 NSS-21

² Svi podaci su egzaktni za 2001. godinu uz napomenu da se do broja stanovnika došlo korištenjem određenih matematsko-statističkih metoda, a ne popisom stanovništva.

KONCEPCIJA PROJEKTA

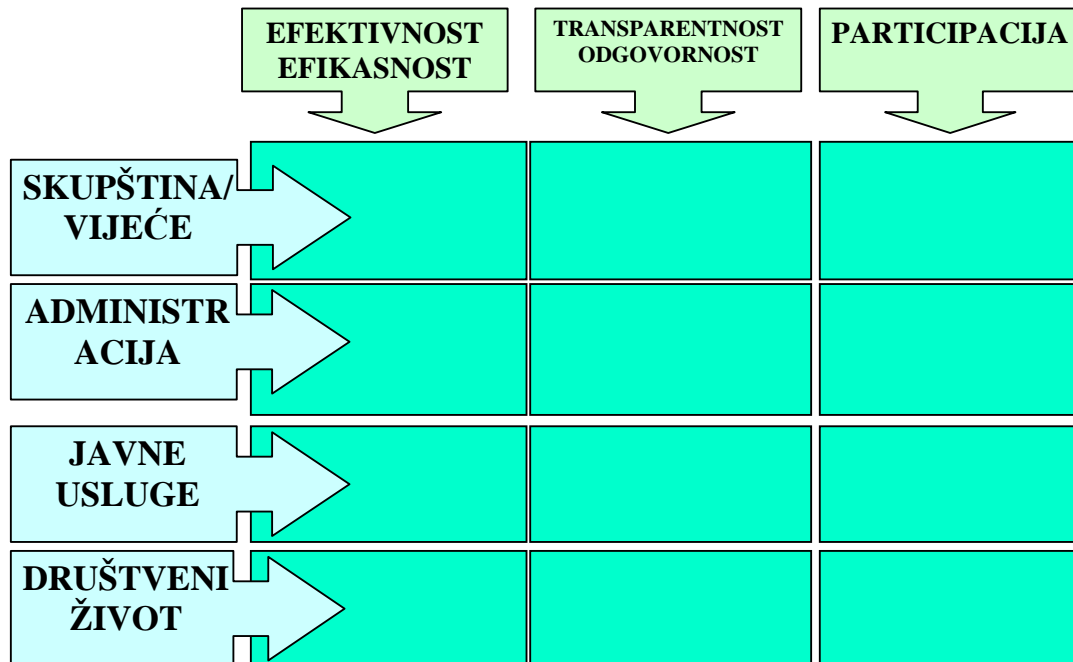
KAKO SMO ZAMISLILI PROJEKAT

Projektzni pristup zasnovan je na dva osnovna modela:

- Modelu dobre lokalne uprave, i
- Modelu upravljanja promjenama.

Model dobre lokalne uprave predstavljen je slijedećom skicom:

Skica modela dobre lokalne uprave



Najjednostavnije rečeno, radi se matrici u kojoj su ukršteni osnovni principi dobre uprave (efikasnost, transparentnost i participacija³) sa osnovnim komponentama i područjima odgovornosti lokalne uprave (zakonodavna komponenta – predstavljena opštinskom skupštinom ili vijećem, izvršna komponenta – predstavljena opštinskom administracijom, komponenta javnih usluga i komponenta društvenog života u opštini). Osnovno značenje ovog modela je u tome da je dobra lokalna uprava istovremeno i efikasna i transparentna i participativna u potrebnoj mjeri u svim svojim komponentama i područjima odgovornosti. Drugim riječima, nije dobra ona lokalna uprava u kojoj postoji izrazita neravnoteža u pogledu primjene principa transparentnosti, efikasnosti i participacije između komponenti lokalne uprave (ako je samo efikasna i/ili transparentna, ili ako ima samo razvijenu izvršnu komponentu, i sl.).

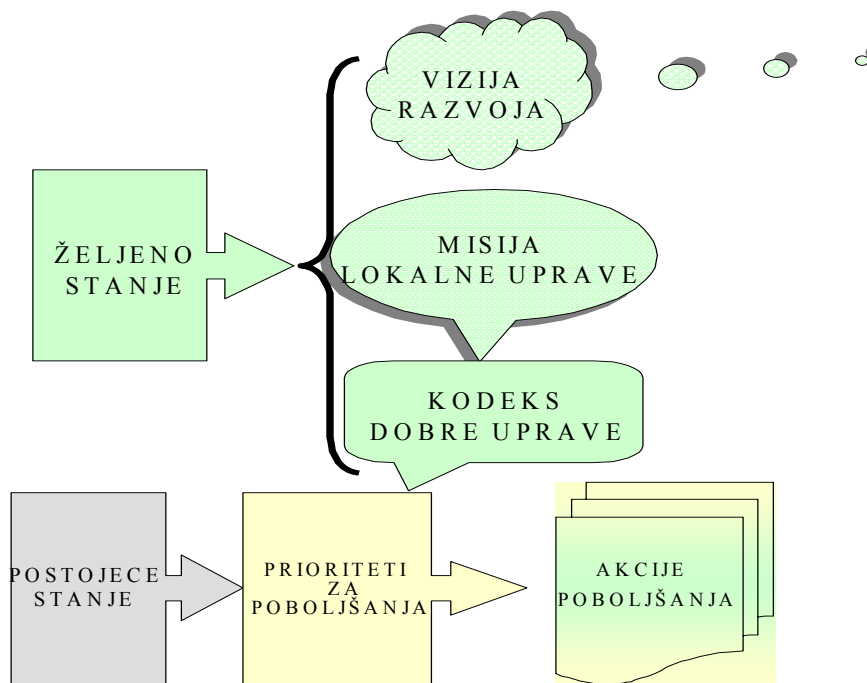
³ Pod **transparentnošću** se podrazumijeva javnost rada i otvorenost lokalne uprave za praćenje i kontrolu u svim njenim segmentima. Pod **efikasnošću** se podrazumijeva brzo, kvalitetno, korisnicima prilagođeno i ekonomično obavljanje poslova i zadataka radi zadovoljenja potreba koje su u nadležnosti lokalne uprave. Pod **participacijom (učestvom)** se podrazumijeva organizovano ostvarivanje uticaja građana i poreskih obveznika na odlučivanje i usluge iz domena lokalne uprave.

Uvođenje principa i mehanizama dobre uprave nije ništa drugo nego uvođenje bitnih promjena, prije svega u domenu sistema vrijednosti i ponašanja, u lokalnu upravu. Zato je drugi osnovni model po kojemu je projekat dizajniran i vođen, model upravljanja promjenama. Primjenjene su slijedeće neophodne karakteristike uspješnih programa promjena:

- Stvaranje osjećaja hitnosti promjena kod korisnika projekta,
- Stvaranje timova za uvođenje promjena, odnosno »kritične mase« ljudi u opštinskim upravama, i oko njih, spremnih i sposobnih da uvedu promjene,
- Stvaranje vizije promjena i komuniciranje vizije sa građanima,
- Postizanje efektnih, vidljivih, malih početnih uspjeha, i
- Stvaranje nove kulture ponašanja.

Svaka od ovih karakteristika ugrađena je u dizajn i implementaciju projekta.

Osnovna koncepcija projekta najjednostavnije je predstavljena narednom skicom:

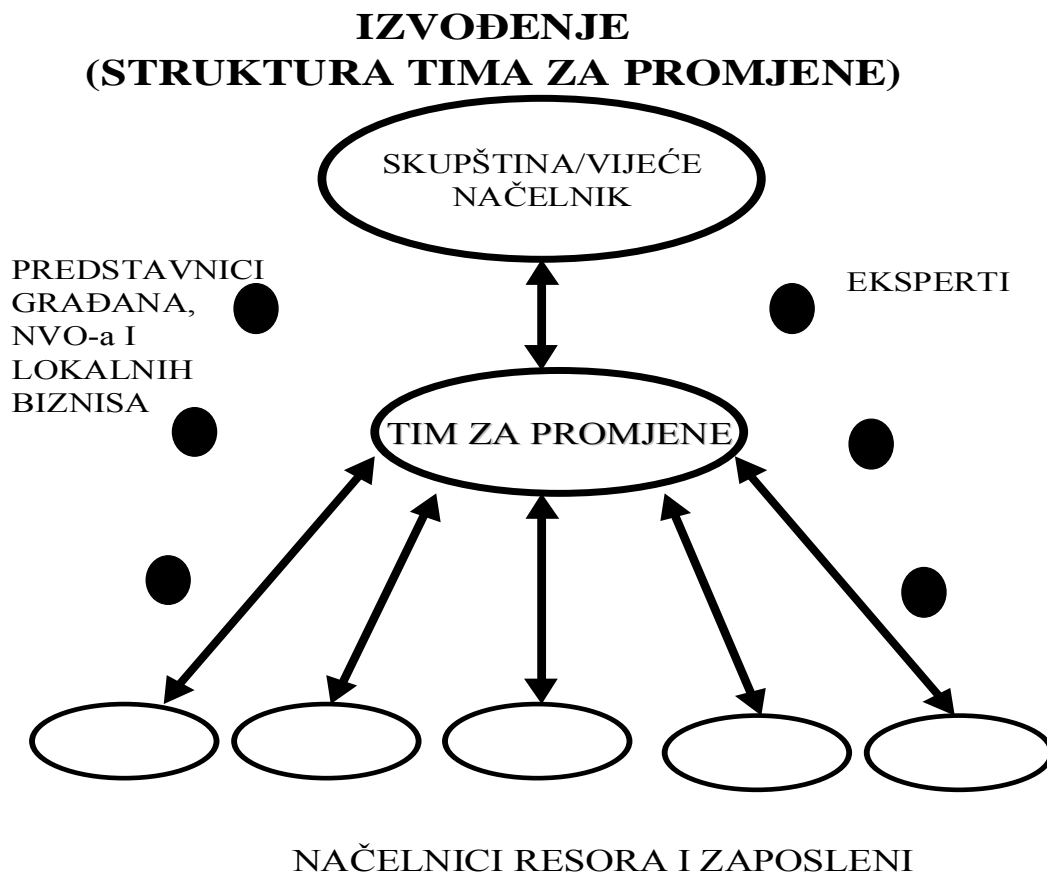


Projekat ima dvije osnovne, skoro istovremene, polazne tačke: sadašnje i buduće stanje opštinskih uprava. Odmah nakon preliminarne dijagnoze sadašnjeg stanja i »visinskih priprema« opštinskih timova za uvođenje principa i mehanizama dobre uprave i upravljanje promjenama, aktivira se perspektiva iz budućnosti – pristupa se kreiranju vizije opštinskog razvoja i, na osnovu toga, misije lokalne uprave. Vizija razvoja i misija lokalne uprave proaktivno otvaraju prostor za kreiranje i uvođenje novog sistema vrijednosti i ponašanja u opštinskim upravama, oblikovanog u vidu Kodeksa dobre lokalne uprave.

Iz susreta dvaju perspektiva (sadašnjosti i željene budućnosti) odabiraju se prioriteta za unapređenja u svakoj opštinskoj upravi i, nakon toga, oblikuju i sprovode akcije unapređenja.

Dodatno, projekat koristi i velike mogućnosti sinergetskih efekata u vidu međusobne razmjene najboljih stvorenih praksi, tako da se neka dobra praksa, razvijena u jednoj opštinskoj upravi, stavlja na raspolaganje drugima, i obrnuto. Minimiziranje troškova razvoja rješenja, s jedne strane, i multipliciranje efekata, s druge strane. Time se, istovremeno, inicira i ohrabruje proces međusobnog učenja i uzajamnih razvojnih poduhvata.

Projekat je izveden maksimalnim učešćem internih opštinskih timova za uvođenje promjena. Mjesto i uloga tih osnovnih timova, podržanih od strane spoljnih eksperata prema njihovim potrebama, predstavljeno je slijedećom slikom:



U skladu sa zahtjevima Projekta, a u dogovoru sa načelnicima opština, kreirani su kriteriji na osnovu kojih će se izabrati članovi opštinskih timova za uvođenje principa i mehanizama dobre uprave. Predviđeno je da svaka opština formira tim od 10-12 osoba, koji će prisustvovati zajedničkom seminaru. Obavljeni su inicijalni razgovori o kreiranju timova u svakoj opštini, koji treba da predstavljaju “kritičnu masu”

unutrašnjih snaga za uvođenje principa i mehanizama dobre lokalne uprave. Pri tom je promijenjen koncept kreiranja timova: umjesto kreiranja kompletnog tima na početku projekta, odabran je pristup faznog kreiranja timova, odnosno definisanje članova timova uporedo sa napredovanjem projekta i definisanjem prioriteta po opštinama.

U pogledu motivatora, korišćeni su instrumenti tzv. unutrašnje motivacije: izazovi samog posla koji treba obaviti, atraktivnost i vidljivost očekivanih rezultata, mogućnosti učenja, dokazivanja i napredovanja u karijeri, i sl.

IMPLEMENTACIJA

Pripremne aktivnosti na otpočinjanju Projekta

Nakon prvog zajedničkog sastanka EDA-e - Agencije za razvoj preduzeća i CCI - Centra Civilnih Inicijativa sa Koordinatorom Programa ispred Fonda Otvoreno društvo (25.06.2001.) preduzete su pripremne aktivnosti za otpočinjanje Projekta:

- usaglašen stav oko dinamike realizacije i pregled aktivnosti u Projektu.
- izrađena radna verzija Memoranduma o razumijevanju i usaglašena sa Fondom i CCI,
- dogovorene prezentacije po opštinama;
- pripremljeni materijali za prezentacije,
- usaglašeno održavanje zajedničkog seminara.

Prezentacije Projekta

Prezentaciju Projekta su izveli predstavnici EDA-e – Agencije za razvoj preduzeća u svakoj opštini posebno. Prezentacijama su prisustvovali predstavnici lokalne vlasti, predstavnik Fonda (Bogdan Popović) i CCI (Igor Stojanović i Zlatan Ohranović). Tehnička oprema i materijali za prezentacije su obezbeđeni od strane EDE.

R/b	Opština	Datum - vrijeme	Mjesto	Prezentacija
1.	Modriča	10.07.2001. u 10 časova	zgrada SO	FOD-Bogdan Popović, EDA-Zdravko Miović, Slavica Rokvić CCI-Zlatan Ohranović, Igor Stojanović
2.	Srebrenik	10.07.2001. u 13.30 časova	zgrada Doma Kulture	FOD-Bogdan Popović, EDA-Zdravko Miović, Slavica Rokvić CCI-Zlatan Ohranović, Igor Stojanović
3.	Laktaši	11.07.2001. u 10 časova	zgrada SO	FOD-Bogdan Popović, EDA-Zdravko Miović, Slavica Rokvić CCI-Igor Stojanović
4.	Tešanj	12.07.2001. u 11 časova	zgrada SO	FOD-Bogdan Popović, EDA-Slavica Rokvić CCI-Igor Stojanović, Zlatan Ohranović

Nakon saglasnosti Program Koordinatora da se oba zajednička seminara održe istovremeno, sačinjeni su planovi seminara “Principi dobre uprave na lokalnom nivou u BiH” i “Upravljanje promjenama i timski rad”.

Preliminarno je dogovoreno vrijeme (od 22.08. do 24.08.2001.) i mjesto (Hotel “Kardial” Banja Vrućica - Teslić) održavanja seminara.

Izvod iz Memoranduma o razumijevanju

U Memorandumu o razumijevanju su definisane sve bitne odredbe projekta vezane za realizaciju, ciljeve i glavne aktivnosti u projektu.

č ć

č

đ

č

č

č

đ

č

Skenirani potpisi

Za uspješno implementiranje i potpuno ostvarivanje projektovanih ciljeva u okviru Projekta predviđeno je nekoliko načina metodološkog vođenja izabranih timova od kojih su najvažniji: seminari i trening aktivnosti, serije radionica i konsultantski rad kao podrška opštinskim timovima u rješavanju dijagnosticiranih problema.

Primjeri iz aktivnosti obuke

Seminare kao uvodne aktivnosti obuke (neka vrsta »visinskih priprema opštinskih timova«) organizovali su, moderirali i vodili treneri i saradnici EDA-e sa ciljem proširenja i unapređivanja znanja i vještina izabranih timova iz lokalnih uprava. Planirani seminari »Principi dobre uprave na lokalnom nivou u BiH« i »Uvođenje promjena i timski rad« su, u skladu sa postignutim dogovorom između predstavnika Fonda, korisnika – lokalnih vlasti, CCI i EDA-e, održani zajedno od 22.08. do 24.08.2001. godine u Banji Vrućici kod Teslića.

Organizacija i izvođenje zajedničkog seminara "Principi dobre uprave na lokalnom nivou u BiH"

1.Cilj seminara: Obezbijediti inicijalnu "kritičnu masu" zajedničkog razumijevanja, znanja i pozitivnih stavova ključnih aktera u odabranim opštinama u vezi sa principima dobre uprave, kao prvi korak u imlementaciji projekta *đ*

č

Indirektni cilj je da se stvori osjećaj zajedništva, kako u pojedinačnim opštinskim timovima, tako i upoznavanje i zajedništvo između timova.

2.Učesnici: Po 5-6 ključnih predstavnika opštinske administracije i opštinske skupštine/vijeća iz opština Laktaši, Srebrenik, Tešanj i Modriča. Dodatno, po 4-5 članova tima za uvođenje principa dobre uprave iz svake opštine.

3.Izvođač: EDA - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka

4.Medijska pokrivenost Seminar je bio medijski poprać

	16,00-19,00 (pauza: 17,30- 17,45)	Značaj i metode uvođenja principa transparentnosti, efikasnosti i participacije u lokalnoj upravi (akcentat na efikasnosti)	Jasmin Imamović, Načelnik općine Tuzla
	19,00-19,30	Diskusija o sadržajima prvog dana	
	20,00 -	Zajednička večera	
23.8	9,00-11,15 (pauza: 10,00-10,15)	Princip transparentnosti lokalne uprave: značaj, indikatori, metodi uvođenja i praćenja	Boris Divjak, Transparency Int.
	11,15-11,30	Pauza	
	11,30-12,30	Participacija: praktična iskustva i primjeri	Ferhat Mustafić, Načelnik općine Gradačac
	12,30-13,15	Preliminarna procjena stanja efikasnosti, transparentnosti i participacije u opštinama - radionica	Zdravko Miović
	13,15-14,15	Završna diskusija i evaluacija seminara	Učesnici

Seminar je održan u hotelu "Kardial", Banja Vrućica-Teslić, u vremenu od 22.08. do 23.08.2001.godine.

Seminar je organizovala EDA, a izvođenje je povjereno predavačkom timu u sastavu:

- Zdravko Miović, koordinator EDE
- Jasmin Imamović, gradonačelnik Tuzle,
- Ferhat Mustafić, načelnik općine Gradačac
- Boris Divjak, predsjednik "Transparency International".

Seminaru su takođe prisustvovali Slavica Rokvić i Miroslav Jerković, u projektu zaduženi za oblasti nabavki i ugovaranja, odnosno informacionih sistema, koji su u toku trajanja seminara testirali instrumente za prethodno snimanje stanja javnih nabavki i informacionih sistema u opštinama. Posmatrači na seminaru bili su predstavnici Fonda otvoreno društvo - Bogdan Popović i CCI - Igor Stojanović.

Seminar je u potpunosti ispunio predviđene direktne i indirektne ciljeve. Načelnici opština, predstavnici Fonda Otvoreno društvo, CCI i koordinator EDA-e, potpisali su Memorandum o razumijevanju i time iskazali svoj interes za učešće u projektu i namjeru da se maksimalno anagažuju u ostvarenju zacrtanih ciljeva.

Plan zajedničkog seminara “Upravljanje promjenama i timski rad”

- 1. Cilj seminara:** Obezbijediti inicijalnu "kritičnu masu" zajedničkog razumijevanja, znanja i pozitivnih stavova ključnih aktera u odabranim opštinama u vezi sa upravljanjem promjenama i timskim radom, kao pripremni korak za imlementaciju projekta
đ
č
Indirektni cilj seminara je obezbijediti upoznavanje i zajedništvo svih timova i stvoriti osnovu za zajedničku saradnju na tekućem projektu, ali i u drugim oblastima.
- 2. Učesnici:** Po 5-6 ključnih predstavnika opštinske administracije i opštinske skupštine/ vijeća iz opština Laktaši, Srebrenik, Tešanj i Modriča. Dodatno, po 4-5 članova tima za uvođenje principa dobre uprave iz svake opštine.
- 3. Izvođač:** EDA - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka
- 4. Medijska pokrivenost** Seminar je bio medijski popraćen od strane RTRS, Radio i TV Tuzlanskog kantona, kao i agencijskim izvještajima i najavama.

Program seminara

Dan	Vrijeme	Sadržaj	Predavač
23.8.	16,30-17,00	Uvod - ciljevi i metod rada seminara	Zdravko Miović, EDA
	17,00-18,00	Karakteristike uspješnih programa promjena	Mirza Kušljugić/ Zdravko Miović
	18,00-18,15	Pauza	
	18,15-19,30	Proces upravljanja promjenama	Jasmin Komić, Ekonomski fakultet
	20,00-	Večera i zajedničko veče	
24.8.	9,00-11,00 (pauza: 10,00-10,15)	Kako prevazići individualne i organizacijske otpore promjenama	Damir Miljević
	11,00-11,15	Pauza	
	11,15-13,15 (pauza: 12,15-12,30)	Timski rad: principi i pravila građenja timova i timskog rada	Zdravko Miović
	13,15-14,00	Pauza	
	14,00-15,00	Završna diskusija i evaluacija seminara	Učesnici
	15,00-16,00	Pauza za ručak	

	16,00-17,30	Dogovor o narednim aktivnostima projekta	Zdravko Miović
--	-------------	--	----------------

Seminar je održan u hotelu "Kardial", Banja Vrućica-Teslić, u vremenu od 23.08. do 24.08.2001.godine.

Seminar je organizovala EDA, a izvođenje je povjereno predavačkom timu u sastavu:

- Zdravko Miović,
- Damir Miljević,
- prof. dr Jasmin Komić.

Svi učesnici seminara popunili su obrazac evaluacije. Rezultati evaluacije su slijedeći:

Rezultati evaluacije po seminarima

R/b	Aspekt koji je ocjenjivan	Prosječna ocjena (1 do 10) / procenat (0 do100)	
		"Principi dobre uprave na lokalnom nivou u BiH"	"Upravljanje promjenama i timski rad"
1.	Nivo materijala seminara	7	8,3
2.	Korisnost materijala seminara	6,9	8,3
3.	Procenat novih informacija	43,75%	53,6%
4.	Jasnoća i razumljivost sadržaja seminara	9,1	8,9
5.	Da li je seminar predstavljen interesantno	8,1	9
6.	Korisnost seminara	7,5	8,5
7.	Organizacija seminara	9,2	9
8.	Kvalitet predavača	8,3	8,9
9.	Da li je seminar ispunio očekivanja	7,2	8,4
10.	Preporuka seminara drugima	8,3	9
11.	Inters za učešće u budućim seminarima	8,4	8,9

Seminar je ispunio sve direktne i indirektne ciljeve, a prema dobrim rezultatima koje pokazuje evaluacija, ispunio je i očekivanja učesnika.



Pregled radionica

Serijske radionice su organizovali, moderirali i vodili radnici i saradnici EDE sa ciljem definisanja:

- Vizije razvoja i misije lokalne uprave i
- Kodeksa dobre uprave
- Dijagnoze stanja, prepoznavanja i definisanja prioriteta, te akcionog plana za unapređenje rada lokalne uprave
- Pojednostavljenih procedura za otklanjanje »uskih grla« u organizaciji rada lokalne uprave.

Ovdje ćemo pobrojati osnovne ciljeve održavanja svih radionica, dok ćemo svaku od njih posebno obraditi u slijedećem dijelu.

➤ Ciljevi održavanja radionica “ ” su:

- da se kreiraju vizije opštinskog razvoja i definišu ključni elementi misije lokalne uprave kao prva skica željenog stanja u implementaciji Projekta “Uvođenje principa i mehanizama transparentne, efikasne i korisnički orijentisane lokalne uprave u BiH”
- da se obezbjedi motivisanost učesnika za dalju implementaciju Projekta.

➤ Ciljevi radionice “ ” su:

- definisati ključne elemente Kodeksa dobre uprave, kao sistema principa i vrijednosti kojim se obezbjeđuje funkcionisanje transparentne, efikasne i korisnički orijentisane lokalne uprave,
- razjasniti načine za doradu i uvođenje Kodeksa dobre uprave,
- obezbjediti motivisanost učesnika za daljnju implementaciju Projekta.

➤ Ciljevi radionice » » su:

- Dijagnosticirati stanje (snage i slabosti) lokalne uprave u opštinama Laktaši, Srebrenik i Tešanj
- Otpočeti proces međusobnog učenja i razmjene najboljih praksi
- Odabrati prioritete za unapređenja lokalne uprave u okviru projekta

Razviti akcione planove za implementaciju unapređenja

➤ Održavanje zajedničke kreativne radionice "

»

Na osnovu ranije dijagnosticiranih "uskih grla" u Tesliću je 25. i 26. januara 2002. godine održana zajednička kreativna radionica uz učešće specijalista za prostorno planiranje i kancelarijsko poslovanje iz opština obuhvaćenih projektom.

radionice je bio otklanjanje uskih grla u u obavljanju najfrekventnijih i najsloženijih poslova.

zajedničke radionice, u kojoj je učestvovalo 11 predstavnika opština Laktaši, Srebrenik i Tešanj, bio je izrada procedura za obavljanje ključnih poslova iz prostornog planiranja. U te poslove svrstano je:

- Izdavanje rješenja o urbanističkoj saglasnosti,
- Izdavanje građevinske dozvole,
- Izdavanje upotrebne dozvole i
- Izrada planske dokumentacije.

Primjeri iz radionica

Održavanje serije radionica "Vizija opštinskog razvoja i misija lokalne uprave"

Svaka opština dostavila je liste učesnika, prema prethodno usaglašenim kriterijima:

- 10 predstavnika opštinske administracije i skupštine/vijeća (načelnik, zamjenik, predsjednik-predsjedavajući skupštine/vijeća, šefovi odjeljenja i izvršiocipotencijalni članovi projektng tima)
- 2-3 predstavnika lokalnih biznisa (privatni sektor)
- 2-3 predstavnika lokalnih nevladinih organizacija
- 2-3 predstavnika mladih

Sve radionice održane su po jedinstvenoj metodologiji rada, pri čemu su korišteni metodi:

- izlaganje sa folijama,
- brainstorming,
- diskusije,
- individualne prezentacije,
- grupne prezentacije.

Pristup u radu, koji je zahtijevao aktivno učešće svih učesnika radionica, rezultirao je njihovim maksimalnim angažovanjem i stvaranjem osjećaja da su upravo opštinski timovi kreirali vizije i misije razvoja svojih opština, pri čemu je voditelj radionica pružao samo metodološku podršku.

Svaka radionica ocijenjena je od strane njenih učesnika, prema jedinstvenoj metodologiji evaluacije, čiji se obrazac može vidjeti na stranicama koje slijede.

Radionica nije održana u Modriči zbog lokalnih problema i izrazito napete trenutne atmosfere u ovoj opštini.

Radionica Laktaši

Mjesto i vrijeme Sala Opštine Laktaši, 06. i 07.09.2001. od 13,00 časova do 16,00 časova

Voditelj Zdravko Miovčić, koordinator EDA-e

Učesnici Opštinski tim proširen predstavnicima lokalnih biznisa, nevladinih organizacija, mjesnih zajednica i mladih



Radionica Tešanj

Mjesto i vrijeme Sala Opštine Tešanj, 10. i 11.09.2001. od 12,00 časova do 15,00 časova

Voditelj Zdravko Miovčić, koordinator EDA-e

Učesnici Opštinski tim proširen predstavnicima lokalnih biznisa, nevladinih organizacija, mjesnih zajednica i mladih

Medijsko praćenje Radionica je medijski praćena od strane lokalne radio stanice



ik

Sala Doma kulture u Srebreniku, 18.09.2001. od 11,00 časova do 15,00 časova

Zdravko Miovčić, koordinator EDA-e

Opštinski tim proširen predstavnicima lokalnih biznisa, nevladinih organizacija, mjesnih zajednica i mladih

Rezultat rada radionica su kreirane vizije opštinskog razvoja i misije lokalne uprave, kao polazni materijali koji treba da se dopune ili eventualno koriguju i sa kojim treba da se upozna što veći broj građana Laktaša, Tešnja i Srebrenika. Rezultati radionice u pismenom obliku dostavljeni su načelnicima opština, da bi se vizija i misija iskomunicirale sa građanima i pripremile prezentacije na zajedničkoj radionici "Kodeks dobre uprave". Istovremeno, saradnici Centra civilnih inicijativa su komunicirale vizije i misije sa građanskim grupama u mjesnim zajednicama.



valuacije radionica (ocijene od 1 do 5)

je ocijenjen	Radionica Laktaši	Radionica Tešanj	Radionica Srebrenik	Prosječna ocjena
risno?	4.19	4.68	4.40	4.42
eresantno?	4.06	4.77	4.33	4.39

Organizacija i izvođenje zajedničke radionice “Kodeks dobre uprave”

Radionica je održana u Banji Ilidža-Gradačac, u vremenu od 27.-28.09.2001. godine. Voditelj radionice bio je Zdravko Miović, koordinator EDA-e, a u radu su, kao voditelji rada u grupama učestovali:

- prof. dr Slobodan Čamilović
- Jasmin Imamović, dipl.pravnik - Načelnik Tuzle,
- Sead Čaušević, dipl.pravnik
- Slavica Rokvić, dipl.pravnik
- prof. dr Mirza Kušljagić

Seminaru su takođe prisustovali:

- Bogdan Popović, Fond Otvoreno društvo,
- Igor Stojanović, CCI
- Muris Bulić, CCI,
- Branislav Šipka, CCI.

Seminaru je prisustovalo 30 učesnika (osim organizatora, voditelja i predstavnika Fonda).



Evaluacija radionice

U toku rada na definisanju elementa Kodeksa, učesnici su bili podijeljeni u tri grupe od kojih je svaka razmatrala elemente Kodeksa u svjetlu jednog od principa kojima se procjenjuje dobra lokalna uprava. Slijedi pregled rezultata rada svake grupe, prema mišljenjima učesnika pojedine grupe, a na osnovu jedinstveno utvrđenih obrazaca za evaluaciju.

Grupa efikasnost

Voditelj: Prof. dr
Slobodan
Čamilović

Broj učesnika: 8

Grupa transparentnost

Voditelji grupe: Slavica
Rokvić i
Jasmin
Imamović

Broj učesnika: 8

Grupa participacija

Voditelji grupe: Prof dr Mirza
Kušljugić i Sead
Čaušević

Broj učesnika: 7

Uporedna evaluacija po grupama

R/b	Aspekt	Grupa Efikasnost	Grupa Transparentnost	Grupa Participacija	Prosječna ocjena
1.	Korisnost	4.25	4.00	4.71	4.47
2.	Interesantnost	4.13	3.87	4.86	4.35
3.	Vođenje	4.37	4.00	4.86	4.13
4.	Zadovoljstvo rezultatima rada grupe	4.25	3.87	4.14	4.22
5.	Zadovoljstvo svojim učešćem u radu grupe	3.63	3.25	4.00	3.52

U toku radionice definisani su svrha i ciljevi Kodeksa dobre lokalne uprave i većina elemenata kodeksa. Pripremljen je prvi nacrt Kodeksa dobre lokalne uprave u BiH. Nacrtom su uglavnom razrađeni svrha, ciljevi i osnovni elementi dobre uprave (principi i vrijednosti) sa nesistematizovanim pregledom potencijalnih mehanizama. Konačna verzija Kodeksa dobre uprave je usaglašena i usvojena u opštinama do kraja februara 2002. godine.

Organizacija i izvođenje zajedničke radionice »Dijagnoza stanja, izbor prioriteta i akcioni plan za unapređenja lokalne uprave«

Dijagnoza stanja opštinskih uprava i selekcija prioritetnih područja za unapređenja obavljena je u dvije glavne faze:

- 1. faza: interna procjena snaga, slabosti i prioriteta opštinske skupštine/vijeća, opštinske administracije (kao cjeline) i pojedinih odjeljenja, uz dodatnu primjenu metodologije za preliminarnu dijagnozu stanja opštinskih uprava metodom samoprocjene opštinskih timova;
- 2. faza: zajednička radionica »Dijagnoza stanja, izbor prioriteta i akcioni plan za unapređenja lokalne uprave«

Radionica je održana u Hotelu "Kardial" u Tesliću, u vremenu od 24.-25.10.2001. godine.

Voditelj radionice bio je Zdravko Miović, koordinator EDA-e, a u radu su, kao voditelji rada u grupama učestovali:

- prof. dr Slobodan Čamilović
- Slavica Rokvić, dipl.pravnik

Prezentacije najboljih praksi opština izveli su:

- Ferid Mustafić – opština Tešanj
- Beazeta Kešetović - opština Srebrenik
- Đorđo Mušić – opština Laktaši.

Seminaru je prisustovalo 18 učesnika iz opština (osim organizatora i voditelja), koji čine uže opštinske timove za uvođenje promjena.

Rezultati radionice

Rezultati radionice predstavljaju postepeno napredovanje ka dijagnozi stanja i izboru prioriteta za unapređenja. Pritom se mogu izdvojiti slijedeći rezultati:

- Poboljšane slike snaga i slabosti opštinskih uprava
- Pripremljene i izvedene prezentacije odabranih najboljih praksi u radu opštinskih uprava (prezentacija stepena razvijenosti informacionog sistema opštinske uprave u Tešnju sa planiranim slijedećim razvojnim aktivnostima – poseban CD, prezentacija prakse javnih nabavki u opštini Srebrenik – posebne folije, i prezentacija softverskog rješenja za rad matičnog ureda u opštini Laktaši – poseban CD)
- Drugo, poboljšano viđenje prioriteta za unapređenja opštinskih uprava
- Izbor prioriteta na primjeru opštine Srebrenik metodom AKO-ONDA analize
- Ocjena prioriteta za unapređenja prema prvobitnom dizajnu projekta (ocjene važnosti od strane učesnika)
- Prva skica akcionog plana.

Uz ove, osnovne rezultate radionice vrijedi istaći:

- Visok nivo zainteresovanosti i angažovanja svih učesnika radionice,
- Započet proces razmjene najboljih praksi u radu opštinske uprave,
- Visok nivo kvaliteta prezentacija najboljih praksi,

- Znatno unaprijeđen timski rad u opštinama (kao rezultat rada na projektu) i timski rad u okviru radionice,
- Osposobljeni uži opštinski timovi za primjenu metodologije za dijagnozu stanja, SWOT analize i AKO-ONDA analize.

Finalno, kao prvi prioriteti za unapređenje u radu opštinskih uprava u okviru projekta definisana su slijedeća područja:

Laktaši:

- **Informacioni sistem:** dizajn sistema, izrada nedostajućih softverskih aplikacija, nabavka opreme, prijem administratora sistema, obuka zaposlenih
- Organizaciona poboljšanja sa posebnih fokusom na **menadžment ljudskih resursa** (planiranje, napredovanje, motivisanje i usavršavanje)
- **Definisanje internih dokumenata i uvođenje procedura javnih nabavki** po međunarodnim standardima.

Srebrenik:

- Unapređenja u domenu menadžmenta ljudskim resursima (**planiranje, napredovanje, motivisanje i usavršavanje**)
- **Informacioni sistem:** dizajn sistema, izrada nedostajućih softverskih aplikacija, nabavka opreme, prijem administratora sistema, obuka zaposlenih
- **Unapređivanje internih dokumenata i procedura javnih nabavki sa obukom ljudi**
- **Uvođenje koncepta partnerstva javnog i privatnog sektora**

Tešanj:

- Kompletiranje informacionog sistema (**projektni zadatak, softver, hardver, uvezivanje, obuka, internet prezentacije, decentralizacija usluga prema mjesnim zajednicama**)
- **Organizaciona poboljšanja i unapređenje menadžmenta ljudskim resursima** (posebno sistema vrednovanja i motivisanja)
- **Uvođenje koncepta** partnerstva javnog i privatnog sektora
- **Unapređivanje internih dokumenata i procedura javnih nabavki sa obukom ljudi.**



Održavanje zajedničke kreativne radionice "Izrada oglednih pojednostavljenih procedura za otklanjanje uskih grla u prostornom planiranju/ uređivanju"

Voditelj radionice bio je prof. dr Slobodan Čamilović, uz asistenciju Aleksandra Eskića.

Prvi dio rada, u okviru koga je objašnjen metodološki pristup, obavljen je plenarno.

U drugom dijelu rada, koji se odvijao po opštinskim timovima, svaki od timova je izradio snimak stanja u obavljanju navedenih poslova (prikazivanje načina na koji se to odvija u praksi).

U trećem dijelu delu prezentirani su izabrani algoritmi za svaki od navedenih poslova i vršena je njihova korekcija zajedničkim radom svih prisutnih. Svaki od timova je, s obzirom na razlike u propisima koje primjenjuju, prilagođavao generalne algoritme svojim potrebama. Nakon radionice u toku marta svaki od prisutnih timova kompletirao je algoritme sa izlaznom dokumentacijom i opisao aktivnosti, koristeći kao model proceduru planiranja obrazovanja.

Angažovanje prisutnih je bilo na veoma visokom nivou.

Rezultati evalvacije radionice od strane učesnika (ocijena od 1 do 5)

Red. broj	Aspekt koji je ocijenjen	Prosječna ocjena
1.	Koliko je korisno?	4,27
2.	Koliko je interesentno?	4,27
3.	Kako je organizovano?	4
4.	Kako je vođeno?	4,45
5.	Koliko ste zadovoljni rezultatima radionice?	4,09
6.	Koliko ste zadovoljni svojim učešćem?	4,27
Ukupna prosječna ocjena		4,23
A	<u>Eventualne primjedbe:</u> ➤ Kontinuitet ove vrste edukacije	
B	<u>Prijedlozi i sugestije:</u> ✓ Češće saradivati	

Pregled konsalting aktivnosti

Konsultanti, koji su bili angažovani od strane EDA-e, imali su ulogu da, zajedno sa izabranim opštinskim timovima, rade na unapređenju rada na identifikovanim ključnim područjima aktivnosti organa lokalne uprave koji su bili ocijenjeni kao bitni za podizanje performansi rada lokalne uprave i samouprave.

Za područje unapređenja organizacije rada i menadžmenta ljudskih resursa bio je zadužen prof. dr Slobodan Čamilović, redovan profesor na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu.

Za područje unapređenja u domenu informacionih sistema bio je zadužen Miroslav Jerković, diplomirani inženjer elektrotehnike i direktor informatičke kuće »Ekom infomatika«,

dok je za domen javnih nabavki bila zadužena Slavica Rokvić, diplomirani pravnik i vlasnik licence UNCTAD/WTO za oblast javnih nabavki (procurement).

Konsultanti su na početku, u saradnji sa lokalnim opštinskim timovima, snimili zatečeno stanje. U skladu sa definisanim prioritetima od strane korisnika usluga Projekta – lokalnih vlasti, radili su na poboljšanju zatečenog stanja, svaki u svojoj oblasti, u cilju unapređenja rada lokalne uprave po izabranim principima. Unapređenje organizacije rada i menadžmenta ljudskih resursa i informacionog sistema doprinosi povećanju efikasnosti rada, a izrada procedura i dokumenata vezanih za javne nabavke roba i usluga i izvođenje javnih radova doprinosi povećanju transparentnosti i odgovornosti.

Primjeri iz konsalting aktivnosti - iz izvještaja konsultanata

Unapređenje organizacije rada i menadžmenta ljudskih resursa

U mjesecu decembru u domenu unapređenja organizacije rada i menadžmenta ljudskih resursa obavljene su slijedeće aktivnosti:

- Kreiran polazni model vrednovanja i motivacije zaposlenih (u vidu instrumenata za ocjenu rezultata rada, stručnih i drugih kvaliteta rukovodilaca, službenika i ostalih radnika) – instrumenti su predstavljeni u opštini Laktaši i trenutno su u fazi kompletiranja i testiranja,
- Kreiran obrazac za utvrđivanje normativa rada poslova (trenutno je u fazi testiranja u opštini Laktaši)
- Kreirana procedura za planiranje obrazovanja zaposlenih i dogovoren način njene primjene u opštini Laktaši.

Nakon toga, intenzivan konsultantski rad u opštini Laktaši odvijao se 17. i 18. januara 2002., u opštini Srebrenik 23. i 24. februara 2002., a u opštini Tešanj 28. februara 2002. Prema programu rada trebalo je da se razmotre i usvoje slijedeća dokumenta:

- a) Normativi za obavljanje poslova
- b) Instrumenti za ocjenjivanje radnog potencijala i rezultata rada
 - Rukovodilaca
 - Službenika
 - Radnika
- c) Postupak planiranja obrazovanja.

Primjenjen je metod kreativne radionice.

U radu kreativne radionice aktivno su učestvovali rukovodioci organizacionih cjelina.

Unapređenja u domenu informacionih sistema

Uz unapređenja organizacije rada i menadžmenta ljudskih resursa, u prethodnoj projektnoj fazi odabrano je područje unapređenja informacionih sistema kao prioritetno za sve opštine obuhvaćene projektom.

U mjesecu novembru u domenu informacionih sistema obavljen je ekspertski snimak stanja, sa dijagnozom i preporukom prioriternih akcija u opštinama Tešanj, Laktaši i Srebrenik.

Na osnovu analize stanja i potreba unapređenja odabrane su slijedeće funkcije za projektovanje (sistem analiza i sistem dizajn):

- Pisarnica (kancelarijsko poslovanje),
- Budžet,
- Praćenje privrednih subjekata (poreskih obveznika).

Takođe, pružena je tehnička pomoć u pripremi »malih projekata« opštinama Laktaši i Srebrenik, pošto su ove dvije opštine odlučile da potencijalna dodatna sredstva Fonda usmjere na unapređenje informacionog sistema.

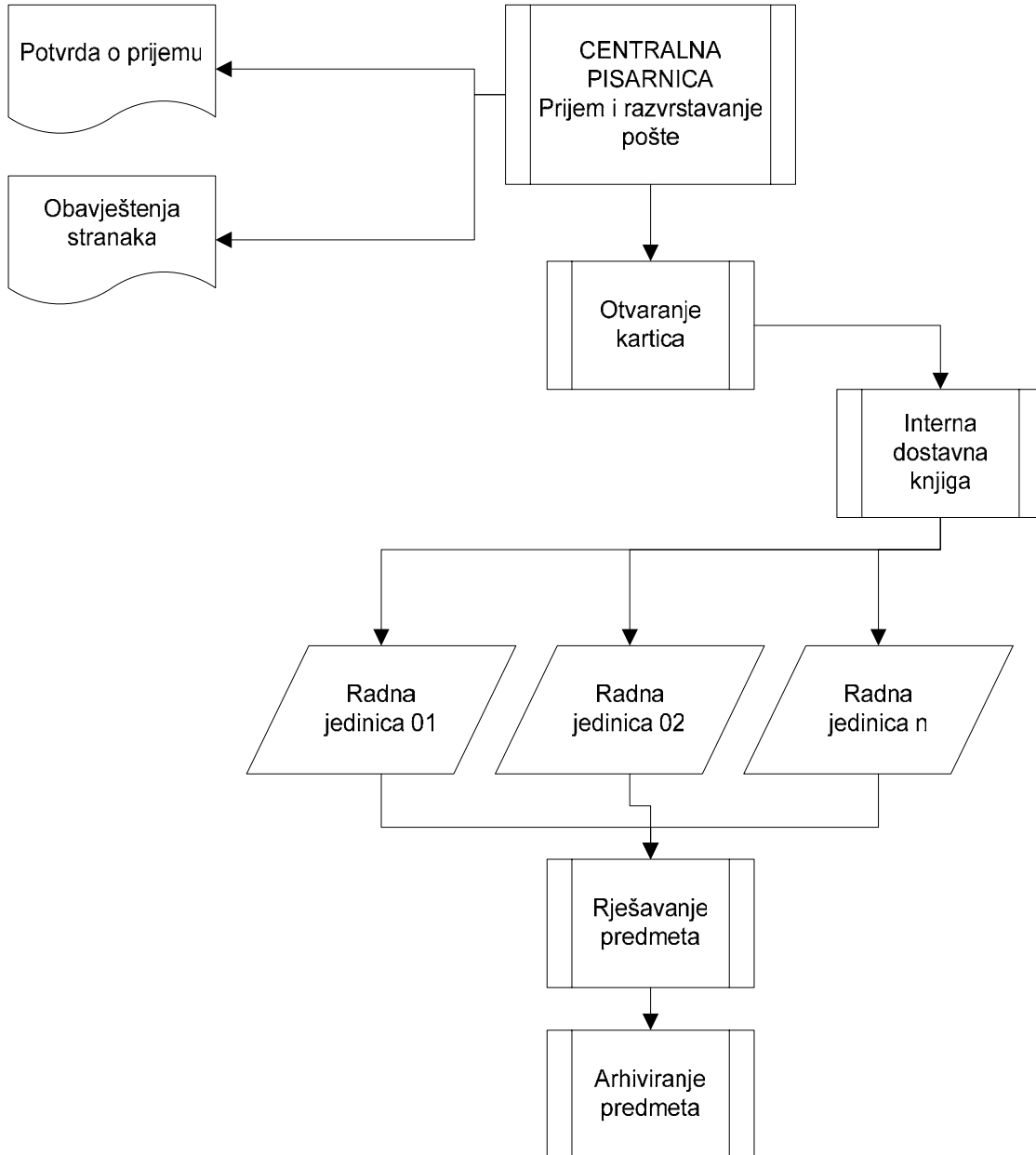
U mjesecu decembru u domenu informacionih sistema završene su radne verzije sistem analize i sistem dizajna za funkcije:

- Pisarnice (kancelarijsko poslovanje)
- Finansija i računovodstva
- Praćenja privrednih subjekata (poreskih obveznika)

Takođe, otpočeo je rad na izradi projektne dokumentacije za funkciju budžeta.

PRIMJER JEDNOG ALGORITMA

Grafički prikaz procesa rada Kartoteka



Unapredenja u domenu javnih nabavki

U ovom dijelu Projekta obavljen je inicijalni sastanak u opštini Laktaši u mjesecu novembru, dok je početkom decembra obavljen snimak stanja u opštini Srebrenik, kojem su ispred opštine prisustvovali načelnici odjeljenja i stručni saradnici koji su po prirodi posla najviše uključeni u javne nabavke (finansije i stambeno-komunalno).

Tom prilikom obavljeno je slijedeće:

- pregledana su sva postojeća interna dokumenta koja se odnose na javne nabavke,
- diskutovano o nejasnoćama i problemima u primjeni važećeg Zakona o postupku nabavke robe, usluga i ustupanju radova,
- dogovoreno koju internu dokumentaciju u oblasti javnih nabavki je potrebno pripremiti,
- dogovoren način rada na izradi ove dokumentacije.

Na osnovu prethodnog dogovora započela je izrada potrebnih dokumenata i očekuje se da će njen najveći dio biti pripremljen u toku mjeseca decembra.

ANALIZA STANJA I PRAKSI U POGLEDU JAVNIH NABAVKI - SAŽETAK-

1. Stanje javnih nabavki u opštinama Laktaši i Srebrenik skoro je identično, razlike koje postoje su skoro zanemarljive, bez obzira na različitost pravnog osnova za regulisanje ove oblasti.
Prema odgovorima koji su dati, stanje javnih nabavki u opštini Tešanj se unekoliko razlikuje, odnosno može se zaključiti da je situacija bolja nego u drugim opštinama obuhvaćenim projektom
2. Pravni osnov za regulisanje ove oblasti za opštine u Republici Srpskoj predstavlja Zakon o postupku nabavke robe, usluga i ustupanju radova (»Službeni glasnik RS« broj 20/01), a za opštine u Federaciji Uredba o postupku nabavke robe, uslugama i ustupanju radova (»Službene novine Federacije BiH« broj 31/98). Suštinski, ova dva propisa su skoro identična.
3. Bez obzira na postojanje osnovnih propisa u ovoj oblasti, opštine Laktaši i Srebrenik smatraju da je zakonska regulativa nedovoljna, jer ne postoje podzakonski propisi (uputstva, procedure, obrasci i slično) koji bi olakšali provođenje postupaka javnih nabavki. Ove opštine takođe smatraju da dio postojeće zakonske regulative nije dovoljno jasan i njegova primjena izaziva određene probleme u praksi. Opština Tešanj u ovom smislu nema primjedaba.
4. Interni akti koji se odnose na materiju javnih nabavki u opštinama uglavnom ne postoje, a ako i postoje, nedovoljni su i predlaže se angažovanje stručne pomoći u njihovoj izradi, odnosno izmjenama i dopunama.
5. U Laktašima i Srebreniku ne postoje posebni planovi nabavke koji sadrže detaljno navedene aktivnosti, metode nabavke i procedure, vremensku dinamiku nabavke i zaduženja za pojedine aktivnosti. Opština Tešanj navodi da ima srednjoročni i godišnji Plan nabavke.
6. Nema razlika između opština u predmetu javnih nabavki- nabavlja se kancelarijski materijal, oprema, izvode radovi na infrastrukturi (putevi, vodovodi, sanacije objekata, uređenje grada, i slično), angažuju konsultanti za projektovanje, izradu studija, planske dokumentacije, nadzor i sl.
7. U opštinama Laktaši i Srebrenik nisu posebno sistematizovni poslovi nabavke i ugovaranja, dakle ne postoji skoncentrisana »kritična masa« znanja u ovoj oblasti. Ovi poslovi obavljaju se »uzgred« uz ostale poslove propisane Pravilnikom o sistematizaciji, a u okviru odgovarajućih službi-odjeljenja (stambeno-komunalne, prostorno uređenje, obnova i razvoj). U opštini Tešanj za ove poslove nadležan je pomoćnik općinskog načelnika i Odjeljenje za obnovu i razvoj.

8. Stručnost i iskustvo osoba koje obavljaju ove poslove ili su na bilo koji način uključene u njih, nije zadovoljavajuća u pogledu postupaka i procedura, a u tom smislu nije vršena nikakva edukacija. Takođe, ove osobe nisu upoznate sa međunarodnim pricipima nabavke i ugovaranja.

Posljedica ovih činjenica je i opšti stav da su dodatne obuke veoma potrebne. S potrebama za obukom slaže se i opština Tešanj, iako smatraju da već imaju stručne i educirane osobe koje obavljaju ove poslove.

9. Opšti je stav da je proces nabavki u opštinama obuhvaćenim istraživanjem dovoljno transparentan, o čemu svjedoče odgovori na pitanja koja se odnose na procedure i postupak koji se primjenjuje (javno objavljivanje zahtjeva za ponude, javno otvaranje ponuda, prisustvo ponuđača na otvaranju ponuda, rad komisija za otvaranje ponuda i za njihovu evaluaciju)

10. Ni u jednoj opštini do sada nije bilo žalbi na provedene postupke nabavke i ugovaranja.

11. Kao najveći problemi u provođenju procedura javnih nabavki istaknuti su:

- ocjena najboljeg ponuđača (šta uzeti kao osnovni kriterij: cijenu, kvalitet radova i sl.)
- neodazivanje ponuđača i ponavljanje procedura javnih nabavki,
- procjena dokumentacije ponude, izrada specifikacija.

Nakon toga detaljno je razrađen najveći dio potrebne interne dokumentacije za regulisanje procesa javnih nabavki i ugovaranja u opštinama Laktaši (u skladu sa Zakonom RS) i Srebrenik (u skladu sa Uredbom Federacije BiH). Do sada je u cjelini razrađena slijedeći dokumenti:

IZVOĐENJE RADOVA

- 1.1. Oglas za prikupljanje ponuda za izvođenje radova
- 1.2. Poziv za ponude za izvođenje radova
- 1.3. Poziv za ponude za izvođenje radova (manji radovi)
- 1.4. Obrazac ponude za izvođenje radova
- 1.5. Dokumentacija za prednadmetanje (predkvalifikaciju)
- 1.6. Obaviještenje o izboru ponuđača
- 1.7. Obaviještenje o prihvatanju ponude
- 1.8. Zapisnik sa otvaranja ponuda
- 1.9. Izvještaj Komisije za evaluaciju ponuda i prijedlog za zaključivanje ugovora
- 1.10. Uputstvo za ponuđače
- 1.11. Ugovor o izvođenju radova

NABAVKA ROBA

- 2.1. Oglas za prikupljanje ponuda za nabavku roba
- 2.2. Poziv za ponude za nabavku roba
- 2.3. Poziv za ponude za nabavku roba (manje nabavke, standardna roba)
- 2.4. Obrazac ponude za nabavku roba
- 2.5. Dokumentacija za prednadmetanje (predkvalifikaciju)

- 2.6. Obaviještenje o izboru ponuđača
- 2.7. Obaviještenje o prihvatanju ponude
- 2.8. Zapisnik sa otvaranja ponuda
- 2.9. Izvještaj Komisije za evaluaciju i prijedlog za zaključivanje ugovora
- 2.10. Uputstvo za ponuđače
- 2.11. Ugovor o prodaji

KONSULTANTSKE USLUGE

- 3.1. Pozivno pismo za dostavljanje ponuda za obavljanje usluga

**KRITERIJI ZA IZBOR POLAZNIKA SEMINARA
-OBUKE ZA JAVNE NABAVKE-**

Polaznici seminara moraju ispunjavati slijedeće kriterije:

1. Da su u okviru svoje funkcije/pozicije u lokalnoj upravi odgovorni i/ili učestvuju u odlučivanju o sredstvima budžeta koja su namijenjeni javnim nabavkama; (načelnici opština, zamjenici načelnika, šefovi odjeljenja za finansije, njihovi zamjenici, šefovi odsjeka za finansije, stručni saradnici za finansije i slično)
2. Da u okviru svoje funkcije/pozicije neposredno učestvuju u postupku nabavke i ugovaranja (šefovi odjeljenja ili odsjeka koji su obično uključeni u javne nabavke, kao npr. odjeljenje za stambeno-komunalne poslove, stručni saradnici u tim odjeljenjima i odsjecima i slično)
3. Da su po prirodi posla na bilo koji način vezani za nabavke i ugovaranja kao npr. pravnici koji učestvuju u izradi ugovora, stručni savjetnici za pojedina pitanja i slično
4. Da su zbog određenih stručnih znanja vezanih za predmet nabavke i ugovaranja obično uključeni u proceduru nabavke, kao članovi Komisije za otvaranje ponuda, odnosno Komisije za evaluaciju ponuda
5. Da poslove nabavke i ugovaranja obavljaju samostalno kao posebno sistematizovane poslove ili se predviđa njihovo postavljanje na ove poslove

ORGANIZACIJA I IZVOĐENJE ZAJEDNIČKOG SEMINARA

“ Đ ”

Seminar je održan u hotelu “Kardial”, Banja Vrućica-Teslić, u vremenu od 11.03. do 12.03.2002.godine. Seminar je organizovala EDA, a voditelj i predavač na seminaru bila je Slavica Rokvić. Seminaru je ispred EDA-e, u svojstvu asistenta, prisustvovao i Aleksandar Eskić.

Učesnici

Seminaru je prisustvovalo 13 učesnika iz sve tri opštine obuhvaćene Projektom (Laktaši, Srebrenik i Tešanj).

R/b	Ime i prezime	Funkcija/pozicija	Opština
1.	Miralem Unkić	Rukovodilac službe za finansije	Tešanj

Zaključak sa održanog seminara

Ovom seminaru prethodila je izrada kompletne dokumentacije (28 dokumenata) koja se odnosi na javne nabavke, a pripremljena je za sve tri opštine. Dokumentacija se sastoji od uputstava, standardizovanih obrazaca, zapisnika, opisa procedura itd., bazirana na međunarodnim standardima, pravilima i procedurama, a usklađena sa postojećim propisima u ovoj oblasti, i u RS i u Federaciji BiH. Seminar je bio dobra prilika da pored upoznavanja sa međunarodnim standardima, učesnici prodiskutuju o pripremljenoj dokumentaciji, ali i da međusobno razmjene iskustva u ovoj oblasti i pokušaju riješiti probleme na koje su naišli u svojoj praksi.

Takođe je načelno dogovoreno da:

- pripremljenu dokumentaciju verifikuje načelnik svake opštine,
- da se u okviru svake opštine definišu poslovi javnih nabavki, koje će obavljati educirane osobe (što je već u toku u opštini Laktaši), ili da se u okviru već postojećih poslova definišu osobe koje će biti zadužene za javne nabavke (savjetodavna i kontrolna uloga),
- da se stečena znanja, te pripremljena dokumentacija upotrijebi u okviru realizacije “malih projekata” koje finansira Fond otvoreno društvo.

U realizaciji navedenih aktivnosti opštinama je na raspolaganju stručna pomoć EDA-e.



REZULTATI

PREGLED KLJUČNIH REZULTATA

Ključne promjene koje su se, pod uticajem projekta, desile u opštinama Laktaši, Tešanj i Srebrenik, mogu se sažeto izraziti na slijedeći način:

- ✓ U potpunosti prihvaćena ideja projekta, motivisana i osposobljena rukovodstva za implementaciju;
- ✓ Formirani i osposobljeni opštinski tim za kreiranje i uvođenje promjena (principa i mehanizama dobre uprave),
- ✓ Kreirana i definisana nova i ključnih lokalnih aktera - vizija i misija usvojene od strane opštinskih skupština/vijeća,
- ✓ Definisan kao sistem vrijednosti i principa kojima se omogućuje tranzicija opštinske uprave u domenu rada i ponašanja ka modernom i kvalitetnom servisu građana, te podsticanju i usmjeravanju lokalnog ekonomskog i socijalnog razvoja - Kodeks dobre lokalne uprave usvojen u svakoj opštini od strane opštinske skupštine/vijeća,
- ✓ Dijagnosticirano postojeće stanje opštinske uprave i definisani
- ✓ Dizajnirane č đ

VIZIJE

Vizija je »mentalna slika kojom se uvjerljivo i realistično artikuliše atraktivnija budućnost«. Kao takva, služi za motivisanje, spajanje sadašnjosti i budućnosti, kontrolu i iniciranje promjena u radu organizacije. Strategijska vizija obavezuje ljude na akciju i prevodi sljedbenike u lidere – pokretače promjena. Proizilazi da je vizija viđenje budućnosti i prihvaćeno vjerovanje i sistem vrijednosti čijim artikulisanjem se žele pridobiti sljedbenici u pokretanju i realizaciji promjena. U nastavku su date kreirane vizije razvoja opština – korisnica Projekta:

VIZIJA RAZVOJA LAKTAŠA

**PREDUZETNIČKO SREDIŠTE BiH,
PREPOZNATLJIVO PO
RAZVIJENOJ INDUSTRIJI ZDRAVLJA I ODMORA
I IZVOZU ZDRAVE HRANE,
NAJČISTIJI DIO BiH,
SA MODERNIM ŠKOLAMA,
BOGATIM DRUŠTVENIM ŽIVOTOM
I JEDINSTVENIM PRILIKAMA ZA MLADE.**

**OSTVARENJE OVE VIZIJE JE ZAJEDNIČKI ZADATAK
ZA LOKALNU UPRAVU, PREDUZETNIKE,
NEVLADINE ORGANIZACIJE, GRAĐANE,
SVE KOJI OVDJE ŽIVE I SVE KOJI OVDJE ŽELE
DA ULOŽE SVOJE ZNANJE I KAPITAL.**

VIZIJA RAZVOJA SREBRENIKA

**OTVORENA PODUZETNIČKA SREDINA,
PREPOZNATLJIVA PO IZVOZU ZDRAVE HRANE,
RAZVIJENOM SPORTSKO-REKREATIVNOM TURIZMU I
UREĐENOJ INDUSTRIJSKOJ ZONI,
SA RAVNOMJERNO RAZVIJENOM INFRASTRUKTUROM,
TAKO DA RADNO SPOSOBNO STANOVNIŠTVO
U SVIM DIJELOVIMA OPĆINE STVARA PRIHOD I
DOPRINOSI EKONOMSKOM I KULTURNOM
RAZVOJU SREBRENIKA**

**OVA VIZIJA NIJE POLITIČKO OBEĆANJE, VEĆ
ZAJEDNIČKI DUGOROČNI ZADATAK
ZA OPĆINSKU UPRAVU, PODUZETNIKE,
NEVLADINE ORGANIZACIJE I SVE GRAĐANE
SREBRENIKA.**

VIZIJA RAZVOJA TEŠNJA

**JEDINSTVENA EKOLOŠKA I TURISTIČKA OAZA
SA RAZVIJENIM GRADSKIM I SEOSKIM
PODUZETNIŠTVOM I INFRASTRUKTUROM,
MODERNIM ŠKOLAMA I
BOGATIM KULTURNIM I SPORTSKIM ŽIVOTOM,
OTVORENA I KOMUNIKACIJSKI UVEZANA
UNUTAR OPĆINE I SA OKRUŽENJEM**

**OSTVARENJE OVE VIZIJE JE PRIORITETNI,
DUGOROČNI I ZAJEDNIČKI ZADATAK
ZA OPĆINSKU UPRAVU, PODUZETNIKE,
NEVLADINE ORGANIZACIJE I GRAĐANE TEŠNJA.**

MISIJE

Misija je kategorija na kojoj se redovno insistira kada se govori o osnovnim premisama strategijskog upravljanja. Uobičajeno je da se glavno određenje misije vezuje za viđenje bazičnog razloga postojanja organizacije. Naime, logično je da je za upravljanje organizacijom značajno prethodno temeljno razumijevanje *raison d'être* organizacije, odnosno smisla njenog postojanja u datom društvenom ambijentu. U nastavku su date kreirane misije lokalnih uprava opština – korisnica Projekta:

MISIJA LOKALNE UPRAVE LAKTAŠI

Potpuno posvećena ostvarenju vizije razvoja Laktaša, opštinska uprava će, predano i sistematično, nastojati da bude:

SERVIS GRAĐANA, sa punim uvažavanjem njihovih potreba, problema i prijedloga;

SERVIS PREDUZETNIKA, stvarajući podsticajno poslovno okruženje i potrebne uslove za lokalni ekonomski razvoj;

EFIKASNA, pružajući brze, kvalitetne i jeftine usluge, sa procedurama koje su jednostavne i prilagođene interesima klijenata;

TRANSPARENTNA, obezbjeđujući potpunu zakonitost i javnost rada, punu odgovornost i jednak pristup za sve;

OTVORENA za inicijative i interese mladih, građana iz urbanih i seoskih područja, preduzetnika, potencijalnih investitora, udruženja i nevladinih organizacija i svih drugih koji doprinose razvoju Laktaša;

PROAKTIVNA I KONSTRUKTIVNA u saradnji sa entitetskim i državnim organima i organizacijama, drugim opštinama, međunarodnim organizacijama i investitorima.

Da bi ostvarila svoju misiju, opštinska uprava će nastojati da, svojim radom i odgovornošću, predstavlja primjer i za druge koji žele i mogu da doprinesu razvoju Laktaša. Skup principa i vrijednosti kojima će se opštinska uprava rukovoditi u svom radu razrađen je u vidu posebnog Kodeksa dobre lokalne uprave za opštinu Laktaši.

MISIJA LOKALNE UPRAVE SREBRENIKA

Prihvatajući pokretačku i integrativnu ulogu u ostvarenju vizije razvoja Srebrenika, općinska uprava će unaprijediti svoj rad i resurse tako da bude:

- **MAKSIMALNO EFIKASNA** u pružanju brzih i kvalitetnih usluga građanima, sa racionalnom organizacijom, visokom stručnom osposobljenošću, jednostavnim procedurama i savremenom opremom i tehnologijom rada;
- **MAKSIMALNO TRANSPARENTNA** u radu i trošenju sredstava poreskih obveznika, služeći kao primjer nekorumpiranosti i javnosti rada;
- **MAKSIMALNO ODGOVORNA** u rješavanju problema iz svoje nadležnosti, sa jednakim tretmanom svih građana i svih dijelova općine;
- **ISTINSKI SERVIS PODUZETNICIMA I POTENCIJALNIM INVESTITORIMA;**
- **POSVEĆENA STVARANJU STIMULATIVNOG POSLOVNOG AMBIJENTA I ISTINSKOM PARTNERSTVU JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA** u obezbjeđivanju ekonomskog razvoja Srebrenika;
- **POSVEĆENA UKIDANJU MONOPOLA I UVOĐENJU PRINCIPA KONKURENTNOSTI**, prvenstveno u domenu javnih usluga;
- **INICIJATOR** većeg učešća građana u odlučivanju i rješavanju problema u općini Srebrenik;
- **POSVEĆENA IZGRADNJI CIVILNOG DRUŠTVA**, posebno podržavajući i pomažući stvaranje i razvoj građanskih udruženja i nevladinih organizacija;
- **POSVEĆENA RJEŠAVANJU PROBLEMA MLADIH**, posebno u domenu kvalitetnog obrazovanja, prilika za zaposlenje, obezbjeđivanja zdrave, sigurne i perspektivne sredine i uslova za zadovoljenje njihovih kulturnih i sportskih potreba.

MISIJA LOKALNE UPRAVE TEŠNJA

Prihvatajući pokretačku i integrativnu ulogu u ostvarenju vizije razvoja Tešnja, općinska uprava će unaprijediti svoj rad i resurse tako da bude:

- **PRVENSTVENO U SLUŽBI GRAĐANA**, rješavanja njihovih problema i prihvatanja njihovih inicijativa. To, prije svega, znači
- Unapređenje **EFIKASNOSTI**, kako u pogledu brzih, kvalitetnijih, dostupnijih i jeftinijih usluga sa decentraliziranom organizacijom i pojednostavljenim procedurama prilagođenim građanima, tako i u pogledu bolje riješenih infrastrukturnih i komunalnih problema na cijeloj teritoriji općine,
- Unapređenje **TRANSPARENTNOSTI**, postizanjem pune javnosti rada, odgovornosti i kontrole od strane građana,
- **Maksimalno UČEŠĆE** građana u odlučivanju o svim bitnim pitanjima iz nadležnosti općinske uprave i razvoja Tešnja;

- **ISTINSKI PARTNER PODUZETNICIMA I NJIHOVIM UDRUŽENJIMA**
- stvaranjem podsticajnog privrednog ambijenta i uslova za lokalni ekonomski razvoj,
- maksimalnim uključivanjem poduzetnika u planiranje i ostvarivanje razvoja Tešnja,
- pružanjem brzih, kvalitetnih i transparentnih usluga poduzetnicima i potencijalnim investitorima iz svoje nadležnosti,
- pružanjem podrške i pomoći u ostvarivanju njihovih interesa kod viših organa vlasti;

- **VAŽAN ČINILAC IZGRADNJE CIVILNOG DRUŠTVA**
 - stvaranjem ambijenta i uslova za razvoj građanskih inicijativa i rad nevladinih organizacija,
 - rješavanjem problema mladih i njihovim maksimalnim uključivanjem u sve aspekte društvenog života Tešnja.

KODEKS DOBRE LOKALNE UPRAVE

SVRHA I CILJEVI KODEKSA

Kodeks dobre lokalne uprave u BiH je skup principa i vrijednosti kojima se omogućuje tranzicija lokalne uprave u BiH u domenu rada i ponašanja ka modernom i kvalitetnom servisu građana, te podsticanju i usmjeravanju lokalnog ekonomskog i socijalnog razvoja.

Sem deklarativnog, Kodeks ima i normativni karakter. Njime se nadoknađuje djelimična neprilagođenost zakona i propisa novim ulogama lokalne uprave u periodu tranzicije, ne dovodeći ni na koji način u pitanje osnovne principe ustavnosti i zakonitosti koji predstavljaju obavezan okvir za sva ostala normativna djelovanja.

Istovremeno, Kodeks predstavlja osnovu za razradu i primjenu mehanizama dobre lokalne uprave u opštinama obuhvaćenim projektom.

Primjena Kodeksa dobre lokalne uprave ključno treba da doprinese bitnom povećanju:

- **transparentnosti i odgovornosti** lokalne uprave prema javnosti i poreskim obveznicima;
- **efikasnosti rada** lokalne uprave;
- **participacije (učesća) građana** u odlučivanju i radu lokalne uprave.

Kodeks ima dugoročan karakter i vezan je za ostvarivanje definisane vizije opštinskog razvoja i misije lokalne uprave.

3. OSNOVNE DEFINICIJE

Lokalna uprava se za potrebe ovog kodeksa posmatra integralno, obuhvatajući (1) opštinsku skupštinu/vijeće (normativnu komponentu), (2) opštinsku administraciju (izvršnu komponentu) i javne usluge koje se obavljaju na lokalnom nivou.

Pod **transparentnošću** se u ovom kodeksu podrazumijeva javnost rada i otvorenost lokalne uprave za praćenje i kontrolu u svim njenim segmentima.

Pod **efikasnošću** se podrazumijeva brzo, kvalitetno, korisnicima prilagođeno i ekonomično obavljanje poslova i zadataka radi zadovoljenja potreba koje su u nadležnosti lokalne uprave.

Pod **participacijom (učesćem)** se podrazumijeva organizovano ostvarivanje uticaja građana i poreskih obveznika na odlučivanje i usluge iz domena lokalne uprave.

4. OSNOVNI ELEMENTI KODEKSA DOBRE LOKALNE UPRAVE

Kodeks dobre lokalne uprave ostvaruje se razradom i primjenom principa **transparentnosti, efikasnosti i participacije**, kao osnovnih principa, te **odgovornosti** kao integralnog principa i vrijednosti.

4. 1. PRINCIP TRANSPARENTNOSTI

Razradom i primjenom principa **TRANSPARENTNOSTI** obezbjeđuje se **puna javnost rada, otvorenost i odgovornost svih segmenata lokalne uprave u svim aspektima rada i ponašanja, radi jačanja povjerenja u lokalnu upravu, preventivnog anti-korupcionog djelovanja, onemogućavanja nepotizma i sprečavanja sukoba interesa.**

Razrada i primjena principa **TRANSPARENTNOSTI** podrazumijeva slijedeća **djelovanja i načine ponašanja** lokalne uprave:

- 4.1.1. Lokalna uprava je dužna da obezbijedi javnost u procesu odlučivanja, što uključuje objavljivanje odluka/planova/programa u fazama pripreme, donošenja i realizacije, upoznavanje javnosti sa osnovom i razlogom na kojem se zasniva donošenje odluka, kao i izgradnju mehanizama za učešće građana u donošenju odluka;
- 4.1.2. Lokalna uprava je dužna da obezbijedi javnost u svim segmentima svog rada, prije svega:
 - objavljivanjem programa rada, dnevnog reda i izvještaja o radu opštinske skupštine/vijeća, i svih tijela skupštine/vijeća (komisija, odbora, i sl.) na način dostupan najširoj javnosti, te omogućavanjem organizovanog prisustva građana sjednicama, u svojstvu posmatrača,
 - objavljivanjem programa rada i izvještaja o radu opštinske administracije na način dostupan najširoj javnosti,
 - objavljivanjem programa rada i izvještaja o radu javnih ustanova u nadležnosti opštine, na način dostupan najširoj javnosti;
- 4.1.3. Lokalna uprava je dužna da obezbijedi javnost u pripremi, usvajanju i realizaciji budžeta, a posebno da kontinuirano i detaljno informiše građane o ostvarenim budžetskim prihodima i rashodima, u pravilu svakih _____ na način dostupan najširoj javnosti;
- 4.1.4. Lokalna uprava treba da obezbijedi da se javne nabavke (u segmentu opštinske administracije i javnih ustanova) vrše u skladu sa zakonskim i internim propisima, usklađenim sa međunarodnim standardima, procedurama i pravilima, u javnim procedurama i sa kontinuiranim javnim izvještavanjem o procesima javnih nabavki;
- 4.1.5. Sve bitne informacije o uslugama koje pruža lokalna uprava (vrsta usluga, način obavljanja, procedure...) trebaju biti na pregledan i razumljiv način dostupne građanima;
- 4.1.6. Svi segmenti rada lokalne uprave treba da budu otvoreni i pristupačni za sve vrste kontrola i revizija, unutrašnjih i spoljnih, preduzetih od strane nadležnih institucija ili posebno formiranih tijela;

- 4.1.7. Procesi izbora rukovodilaca i prijema osoblja u lokalnoj upravi treba da se obavljaju javno, na osnovu unaprijed definisanih i poznatih kriterija izbora, jednakih za sve;
- 4.1.8. Lokalna uprava treba da izgradi aktivan pristup u domenu odnosa sa javnošću, obezbjeđujući jednak tretman svih medija;
- 4.1.9. Transparentnost – javnost u smislu prethodnih tačaka obezbjeđuje se na slijedeće načine:
 - internim obavještavanjem (oglasna ploča, uputstva, informacije, vizuelni prikazi, bilteni, itd.)
 - eksternim obavještavanjem (elektronski mediji, štampa, internet, servisni telefoni...)
 - redovnim kontrolama i revizijama rada svih segmenata lokalne uprave
 - omogućavanjem neposrednog uvida zainteresovanim građanima u rad lokalne uprave;

.....
(U daljem tekstu koeksa slijedi razrada principa efikasnosti, participacije i odgovornosti)

4. SPROVOĐENJE KODEKSA DOBRE LOKALNE UPRAVE

Nakon usvajanja od strane opštinske skupštine/vijeća i objavljivanja Kodeksa na način dostupan najširoj javnosti, sprovođenje Kodeksa postaje profesionalna i moralna obaveza svih odbornika/vijećnika, načelnika, rukovodilaca i osoblja u lokalnoj upravi i javnim ustanovama.

Ostvarivanje Kodeksa predstavlja integralni dio godišnjih planova i izvještaja lokalne uprave i javnih institucija u nadležnosti opštine.

Za praćenje efekata primjene i predlaganje mjera za unapređenja Kodeksa opštinska skupština/vijeće može zadužiti neku od postojećih ili formirati posebnu komisiju skupštine/vijeća.

Primjer ODLUKE o usvajanju *Vizije općinskog razvoja i misije lokalne uprave općine Tešanj i Kodeksa dobre lokalne uprave*

I

Usvajaju se dokumenti Vizija općinskog razvoja i misija lokalne uprave općine Tešanj i Kodeks dobre lokalne uprave u Bosni i Hercegovini i uvrštavaju u dokumente koji služe kao osnova za planiranje razvoja općine Tešanj, razvoj, jačanje i rad općinske administracije.

II

Usvajanjem ovih dokumenata Općinsko vijeće, Općinski načelnik i općinska administracija uvrstit će iste u svoje planove rada i obavezni su provoditi ih u svakom segmentu svog rada i djelovanja.

III

O realizaciji i provođenju ovih dokumenata Općinsko vijeće dužno je voditi raspravu najmanje jedan puta godišnje po osnovi informacije Općinskog načelnika, a općinska administracija će ove sadržaje svog rada uvrstiti u mjesečne i periodične izvještaje prema Općinskom načelniku.

PRAVNI OSNOV:

Pravni osnov za donošenje ove Odluke sadržan je u članu 31. Statuta općine Tešanj ("Službeni glasnik općine Tešanj" broj 1/99) u kome su regulisane nadležnosti Općinskog vijeća.

OBRAZLOŽENJE:

Općinska administracija opredijelila se za stalno usavršavanje svoje unutrašnje organizacije i uvođenje principa i mehanizama transparentne, efikasne i korisnički orijentisane uprave kako bi što više bila istinski servis građana.

U tom smislu opredijelili smo se, prije svega, za intenzivnu edukaciju i stručno usavršavanje općinske administracije uz što je moguće veće učešće građana, nevladinih i drugih organizacija, predstavnika privrede, školstva, mladih i svih drugih zainteresiranih za razvoj općine i jačanje lokalne administracije.

U nizu aktivnosti posebno mjesto zauzima projekat koji smo kao općinski tim realizovali kroz pet radionica kojima je rukovođila stručna ekipa EDA – Agencije za razvoj preduzeća iz Banja Luke, a koje je finansirao Fond Otvoreno društvo BiH, na kojima se do predloženih dokumenata došlo timskim radom zajedno sa drugim općinama koje učestvuju u ovom pilot-projektu (Srebrenik, Laktaši i Modriča).

U radu tima općine Tešanj učestvovalo je preko 100 učesnika na radionicama u Tešnju (2), Tesliću (2) i Gradačcu (1). Takođe je u radu radionica, osim stručnjaka Agencije EDA, bilo uključeno izuzetno mnogo stručnjaka iz BiH i inozemstva koji su svojim aktivnim radom i vođenjem radionica ukazali na novi način razmišljanja o razvoju lokalnih radionica – općina, te jačanje lokalnih administracija kroz naučni pristup.

Radionice su rezultirale dokumentima: ċ

Ovi dokumenti će svojom realizacijom, uz ostale aktivnosti koje Općina preduzima i koje će preduzeti na svom stalnom usavršavanju i jačanju, znatno doprinijeti boljoj i korisnički orijentisanoj općinskoj administraciji – upravi.

(Odluka jednoglasno usvojena na sjednici Općinskog vijeća Tešnja održanoj 28.12.2001. godine)

NAČELNICIMA I OPŠTINSKIM TIMOVIMA
PRETHODNA NAPOMENA
UZ OBRASCE ZA OCJENJIVANJE KADROVA

Radi povećanja efikasnosti rada i vrednovanja radnog doprinosa zaposlenih u organima lokalne uprave pristupilo se pripremi nomenklature poslova i radnih operacija koje se obavljaju u okviru svake od organizacionih celina.

Za obavljanje ovog posla pripremljen je poseban obrazac, izvršana je obuka lica koja su zadužena za njegovo popunjavanje, obavljena je revizija prve radne verzije i na kraju su kao radni materijal usvojeni predloženi normativi.

Pored vrednovanja rada pojedinca izrađeni normativi su i u funkciji (1) racionalizacije rada i (2) stvaranja osnove za izradu procedura u skladu sa standardima serije ISO 9000.

Neposredan povod za pristupanje izradi instrumenata za ocjenjivanje kadrova su zaključci sa ranijih kreativnih radionica u organizaciji EDE. Tom prilikom je zaključeno da se, kao vid konsultantske pomoći, pripreme nacrti instrumenata za ocjenjivanje radnog potencijala i radne uspješnosti kadrova koji rade u opštinskim organima uprave i da se kroz kreativne radionice oni prilagode konkretnim potrebama i mogućnostima.

Posao je korektno obavljen, i to u veoma kratkom roku, što ukazuje na dobar potencijal saradnika iz organa uprave i visok nivo njihove motivisanosti za rad Projektu.

Cijeli proces ocjenjivanja kadrova je u funkciji ostvarivanja slijedećih ciljeva:

- Utvrđivanja individualnih rezultata rada,
- Uvođenje takmičarskog duha,
- Planiranje karijere na bazi rezultata rada i potencijala pojedinca,
- Promocija na bazi radnog potencijala i rezultata rada,
- Povećanja produktivnosti i kvaliteta rada,
- Povećanja motivacije za rad i profesionalni razvoj i
- Materijalno nagrađivanje prema rezultatima rada.

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi neophodno je obezbijediti i odgovarajuće osnove u koje svrstavamo:

- Normative rada, koje treba utvrditi za svako radno mesto (na bazi nacрта datog u prilogu),
- Sistem vrednovanja rada, koji treba uspostaviti na bazi važećih propisa,
- Atribute za ocenjivanje, koji su kao NACRT dati u priloženim listovima (instrumentima) za ocenjivanje,
- Pozitivan stav rukovodilaca prema ocenjivanju, koji treba formirati prilikom utvrđivanja sistema vrednovanja rada i usvajanja atributa za ocenjivanje i
- Odluku o ocenjivanju, kojom se utvrđuje obaveza ocenjivanja, nadležnosti i rokovi.

Prema tome priložene instrumente treba smatrati samo jednim segmentom sistema ocenjivanja kadrova. Cjelokupan sistem podrazumijeva razradu navedenih osnova, što je veoma složen i značajan zadatak, od čijeg kvaliteta u velikoj meri zavisi razvoj lokalne upravne djelatnosti, kvalitet i kvantitet rada svih zaposlenih.

U ključne elemente uspješnosti kadrova svrstani su: (1) stručni potencijal, (2) lične osobine i (3) rezultati rada svih zaposlenih u lokalnom organu uprave. Za svaki od navedenih elemenata potrebno je utvrditi odgovarajuće atribute, koji su kao inicijalni prijedlog dati u priloženim instrumentima.

Imajući u vidu razlike u sadržaju poslova, kao i niz drugih elemenata od značaja za ocenjivanje, svi zaposleni su svrstani u slijedeće tri skupine: (1) rukovodeće kadrove, (2) službenike i (3) radnike.

Iz tog razloga potrebno je da se prilikom definitivnog utvrđivanja instrumenata za ocenjivanje za svaku od navedenih skupina utvrde adekvatni atributi, koji su u funkciji ostvarivanja navedenih ciljeva.

- Izvodi iz instrumenta korištenog za ocjenjivanje rukovodećih kadrova -

**OCJENA REZULTATA RADA,
STRUČNIH I DRUGIH KVALITETA RUKOVODEĆIH KADROVA**

Ime i prezime
Radno mjesto
Organizациона јединица

1. STRUČNI POTENCIJAL

1.x. Poznavanje poslova i djelatnosti u kojoj radi

- a) Nedovoljno poznaje poslove
- b) Poznaje većinu poslova, ali ne i u dovoljnoj mjeri
- c) Poznaje dobro sve poslove
- d) Pojedine poslove poznaje izvanredno (superiorno)
- e) Izvanredan (superioran) je poznavalac svih poslova

1.y. Poznavanje poslova drugih djelatnosti organa uprave

- a) Nedovoljno poznaje poslove drugih djelatnosti
- b) Poznaje poslove, i to u dovoljnoj mjeri još jedne delatnosti
- c) Poznaje poslove više djelatnosti od značaja za svoj rad, i to u dovoljnoj mjeri
- d) Dobro poznaje poslove skoro svih djelatnosti od značaja za svoj rad
- e) Izvanredno poznaje poslove svih djelatnosti od značaja za svoj rad

2. LIČNE OSOBINE

2.x. Inicijativa za uvođenje nove tehnologije i organizacije rada

- a) Ne daje inicijativu za uvođenje nove tehnologije i organizacije rada
- b) Ponekad daje inicijativu za uvođenje nove tehnologije i organizacije rada
- c) Redovno inicira i predlaže mjere za sitnije poboljšanje postojeće i uvođenje nove tehnologije i organizacije rada
- d) Veoma je aktivan u predlaganju mjera za poboljšanje postojeće tehnologije i organizacije rada
- e) Izuzetno je aktivan u predlaganju koncepta i rješenja za unapređivanje tehnologije i organizacije rada. Njegovi predlozi su doprinjeli značajnom unapređivanju tehnologije i organizacije rada u organu uprave

2.y. Samostalnost u radu

- a) Nesamostalan je u radu
- b) Ponekad pokazuje nedovoljnu samostalnost u radu
- c) Pokazuje zadovoljavajuću samostalnost u radu
- d) Često pokazuje nadprosječnu samostalnost u radu
- e) Pokazuje najviši stepen samostalnosti u radu, i to konstantno

2.z. Odnos sa izvršiocima čiji rad koordinira

- a) Uvijek ima problema u odnosima sa izvršiocima
 - b) Povremeno se javljaju mali problemi u saradnji
 - c) Ima zadovoljavajuće odnose sa izvršiocima. Veoma rijetko se javljaju problemi u saradnji.
 - d) Nikada nema problema u odnosima sa izvršiocima. Odnosi su mu iznad prosjeka u organu uprave
 - e) Ima izvanredan odnos sa izvršiocima. Uživa veliki autoritet u grupi i služi kao primjer dobrog rukovodioca.
-

3. REZULTATI RADA

3.x. Kvalitet rada

- a) Stalno je nezadovoljavajući
- b) Obično zadovoljavajući
- c) Stalno zadovoljavajući
- d) Ponekad vrhunski (superioran)
- e) Stalno vrhunski (superioran)

3.y. Poštovanje rokova

- a) Stalno prekoračuje utvrđene rokove
 - b) Ponekad ne završava povjerene zadatke i poslove u utvrđenim rokovima
 - c) Stalno završava zadatke i poslove u utvrđenim rokovima
 - d) Često završava poslove prije roka
 - e) Uvek završava skoro sve svoje poslove znatno prije isteka roka
-

NORMATIVI
(izgled praznog obrasca)

Organizaciona jedinica.....

Datum utvrđivanja.....2002

NORMATIVI POSLOVA

R. br.	Posao	Radna operacija	Trajanje		Učestalost	Obim	Primjedba
			Min	Max			

Učestalost u obavljanju poslova:

1. Stalno-svakodnevno
2. Povremeno
3. Veoma rijetko

Obim:

1. Veoma brojni
2. Brojni
3. Malobrojni

Na primjer:

NORMATIVI POSLOVA

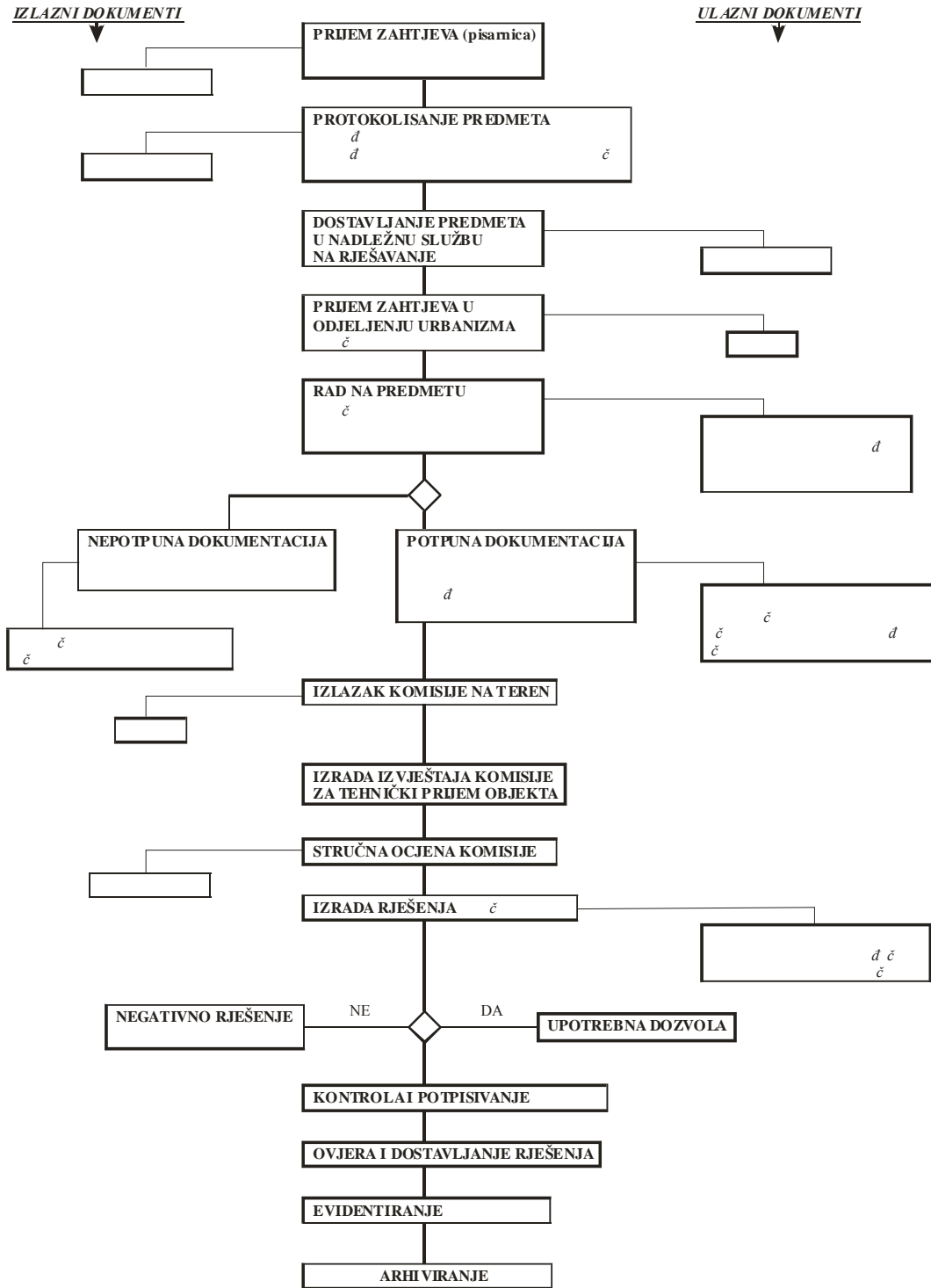
Red br	POS AO	Radna operacija	Trajanje		Učestalost	Obim	Primjedba
			Min	Ma x			
01.	Administrativno-tehnički poslovi za potrebe Službe	1.1. Prijem dnevne pošte			1	1	Vrijeme se ne može precizno utvrditi
		1.2. Upisivanje izlazne dokumentacije u internu knjigu akata Službe i njeno arhiviranje	2	3	1	1	
		1.3. Vođenje evidencije sati provedenih na radu i korištenje godišnjeg odmora	3	5	1	1	
		1.4. Izrada mjesečnog izvještaja o ostvarenom broju sati na radu	60	90	2	2	
		1.5. izdavanje i upisivanje u evidenciju izdatih putnih naloga	5	10	2	2	
		1.6. Prijem i najavu stranaka za Rukovodioca Službe i prespajanje telefonskih veza			1	1	
02.	Rješavanje zahtjeva za obavljanje taksi prevoza, autoprevozničke djelatnosti i prevoza za vlastite potrebe	2.1. Zavođenje predmeta u knjige i registar odobrenja za rad pojedinih djelatnosti	3	5	1	2	
		2.2. Kontrola ulaznih dokumenata	2	3			
		2.3. Pribavljanje uvjerenja o nekažnjavanju	3	5			
		2.4. Izrada rješenja	7	30			
		2.5. Izrada odobrenja – karton	5	10			
		2.6. Kontrola i potpisivanje	2	3			
		2.7. Razduživanje	2	2			
03.	Rješavanje zahtjeva iz oblasti saobraćaja po osnovu taksi stajališta i dopunskog obilježavanja taksi vozila	3.1. Zavođenje zahtjeva u knjigu evidencije o izdatim rješenjima za taksi stajalište i dopunsko obilježavanje vozila	3	5	2	2	
		3.2. Rad u komisiji za izdavanje rješenja o taksi stajalištima	15	30			
		3.3. Izrada rješenja	7	30			
		3.4. Kontrola i potpisivanje	2	3			
		3.5. Razduživanje	2	2			

04.	Izrada akata koji proizlaze iz odluke o organizaciji i načinu obavljanja taksi prevoza	4.1. Izrada pravilnika o radu i redu, načinu korištenja taksi stajališta kao i izvještaja prema ministarstvu 4.2. Izrada kriterija o raspodjeli taksi stajališta i obezbjeđenje dokumentacije o taksi stajalištima			3	3	Vrijeme se ne može precizno utvrditi
05.	Organizacija i provođenje izvještaja o građevinarstvu GRAD-11	5.1. Izrada rješenja za anketare 5.2. Organizovanje i provođenje instruktaze za anketare 5.3. Ispravke i sumiranje za cijelu općinu 5.4. Izrada izvještaja za Federalni zavod za statistiku	30 90 60	60 120 120	3	3	Vrijeme se ne može precizno utvrditi
06.	Obračun bruto vrijednosti proizvodnje individualnog sektora poljoprivredne i nepoljoprivredne djelatnosti	6.1. Izrada rješenja o formiranju komisije 6.2. Rad na terenu 6.3. Izrada i popunjavanje tipskih obrazaca 6.4. Izrada zapisnika i izvještaja za Federalni zavod za statistiku	15	30	3	3	Vrijeme se ne može precizno utvrditi
07.	Procjeniteljska služba i ostali izvještaji shodno Zakonu o statističkim istraživanjima	7.1. Prijem ulaznih dokumenata 7.2. Utvrđivanje općinskih procjenitelja 7.3. Popunjavanje tipskih obrazaca 7.4. Izrada statističkih izvještaja	3 15 60 30	5 20 120 60	2	3	
08.	Anketa o broju stoke i tromjesečni izvještaj o zaklanoj stoci	8.1. Prijem ulaznih dokumenata 8.2. Izrada i popunjavanje tipskih obrazaca sa općinskim procjeniteljima 8.3. Izvještaj za Federalni zavod za statistiku	2 30 30	5 60 60	2	3	

Jedan od četiri obradena algoritma iz oblasti **Prostornog planiranja/uređivanja**

ć

UPOTREBNA DOZVOLA - procedura izrade rješenja



PLANIRANJE OBRAZOVANJA

-dio uputstva-

2.0. PREDMET

- 2.1. Ovim operativnim postupkom utvrđuju se aktivnosti koje treba obaviti u procesu planiranja obrazovanja zaposlenih u opštini _____.
- 2.2. Primena ovog postupka je u funkciji ostvarivanja ciljeva i zadataka kadrovske politike koji se odnose na obrazovanje kadrova opštine _____.
- 2.3. Ključnim ciljem, čijem ostvarivanju treba da doprinese primjena ovog operativnog postupka, može se smatrati utvrđivanje vrsta i sadržaja obrazovanja zaposlenih u opštini _____ i drugih elemenata plana obrazovanja koji su u funkciji stvaranja planske osnove za zadovoljavanje tekućih i budućih zahtjeva procesa rada.

3.0. PODRUČJE PRIMJENE

- 3.1. Ovaj Operativni postupak namenjen je rukovodstvu opštine _____, stručnim radnicima koji vrše funkciju instruktora i radnicima pod čijim se nadzorom realizuju pojedine faze procesa obrazovanja zaposlenih.

4.0. VEZA SA DRUGIM DOKUMENTIMA

- 4.1. Operativni postupci:

- OP
- OP
-

5.0 DEFINICIJE

5.1. Plan obrazovanja je dokument u kome su utvrđeni svi elementi od značaja za realizaciju programa obrazovanja zaposlenih, u skladu sa sadržajem obrasca koji se nalazi u prilogu ovog postupka.

5.2. Pod rukovodstvom se u ovom operativnom postupku, podrazumjevaju: načelnik opštine, zamjenik načelnika opštine, načelnik službe, sekretar Skupštine opštine, šef odsjeka i šef mjesne kancelarije.

5.3. Obrazovanje je proces planskog i organizovanog sticanja znanja, vještina i navika, proces podsticanja i razvoja ukupnih sposobnosti pojedinca.

5.4. Program obrazovanja je dokument u kome su utvrđeni svi elementi od značaja za odvijanje procesa obrazovanja zaposlenih prema obrascu koji se nalazi u prilogu ovog postupka.

5.5. Politika obrazovanja je skup ciljeva iz oblasti obrazovanja koji se žele ostvariti u određenom periodu, kao i skup zadataka, principa i kriterijuma koji su u funkciji ostvarivanja tih ciljeva.

5.6. Ciljevi obrazovanja su iskazi o očekivanim rezultatima koji se žele postići u oblasti obrazovanja kadrova opštine _____.

5.7. Principi politike obrazovanja su osnove (polazne tačke, izvori) i pravila za donošenje odluka iz oblasti obrazovanja ili za obavljanje obrazovne delatnosti.

5.8. Kriterijumi politike obrazovanja su mjerila za ocenjivanje - procenjivanje (valorizovanje) vrednosti određenih elemenata koji utiču na donošenje određene odluke iz oblasti obrazovanja.

6. POSTUPAK

6.1. Proces planiranja obrazovanja sastoji se iz sledećih aktivnosti:

- Pokretanja postupka za izradu plana obrazovanja
- Prikupljanja podataka
- Utvrđivanja politike obrazovanja
- Izrade nacrtu plana obrazovanja
- Utvrđivanja prijedloga plana obrazovanja
- Usvajanja plana obrazovanja

PLAN OBRAZOVANJA ZAPOSLENIH U 2002. GODINI

R/B	Naziv programa	Nosilac	Trajanje (broj časova i termin)	Polaznici	Troškovi	Primjedba
1.	Metodologija i značaj planiranja i izvještavanja u organima uprave - predavanje -	Služba za opću upravu i zajedničke poslove Predavač: Federalno ministarstvo pravde	3 časa, septembar-oktobar 2002. godine	Rukovodioci službi, koordinatori i službenici koji vode postupak	400,00 KM	
2.	Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u organima uprave (ISO standardi) -predavanje i radionice -	Služba za budžet, poduzetništvo i nadzor Predavač: EDA Banja Luka	maj-juni 2002. god. septembar 2002. god -mart 2003. god	Općinski tim rukovodilaca	Donacija	Program edukacije u okviru plana EDA, Banja Luka
3.	Uvođenje informativnog sistema za određene organizacione jedinice i obuka korisnika	Firma koja bude odabrana po javnom pozivu	20-30 časova septembar-oktobar 2002. godine	Službenici i uposlenici po grupama srodnih poslova	Donacija	Program obuke u kontinuitetu sa realizacijom projekta
4.	Metodologija izrade budžeta - predavanje-	Služba za budžet, poduzetništvo i nadzor Predavač: Ministarstvo finansija	3 časa oktobar-decembar 2002. godine	Rukovodilac i službenici računovodstvenih poslova i finansija	400,00 KM	

5.	Praktična primjena ZUP-a i Uredbe o kancelarijskom poslovanju - predavanje-	Služba za opću upravu i zajedničke poslove -Upravni inspektor - Ministarstvo pravde-	6 časova avgust-septembar 2002. godine	Rukovodilac i službenici pisarnice i službenici koji vode upravni postupak	1.000,00 KM	
6.	Primjena Zakona o prostornom uređenju i Zakona o građenju	Služba za prostorno uređenje Ministarstvo prostornog uređenja	3 časa septembar - oktobar 2002. godine	Službenici Službe za prostorno uređenje	500,00 KM	

Predložio:

Ramiz Suljkanović, šef Službe za opću upravu i zajedničke poslove
godine

Datum usvajanja: 06.05.2002.

Odgovorani za realizaciju:

Ramiz Suljkanović, šef Službe za opću upravu i zajedničke poslove

Usvojio:

Općinski načelnik: Enver Mehmedović, prof.

INFORMACIONISISTEM

Primjer (uvod) dijagnoze stanja i preporuka za oblast finansije:

Sistem analiza:
FINANSIJE
- _____ -

1 BLAGAJNA

2 Popis podataka

3 Popis ulaznih podataka podijeljenih u logičke cjeline

Program Blagajna nema posebnih šifarnika, jer povlači podatke iz šifarnika Kontni plan i Komitenti.

Ulazni podaci su knjiženja primitaka i izdataka blagajne.

4 Popis podataka koji se dijele sa drugim modulima

Podaci koji stižu iz drugih modula su sljedeći:

- Iz Glavne knjige: šifarnik kontnog plana
- Iz dobavljača: šifarnik komitenata, otvorene fakture za komitenta

5 Popis podataka koji se šalju knjiženjem u druge module

Iz modula Blagajna šalju se sljedeći podaci u druge module:

- U Glavnu knjigu: zbirno knjiženje po nalogu na navedena konta
- U Dobavljače: isplate dobavljačima po navedenim komitentima i fakturama

6 Popis modula sa sadržajem

U programu Blagajna mogu postojati dva modula: Blagajna KM i Devizna blagajna. Princip rada je isti, samo što se knjiženje vrši na različita konta blagajne. Ove dvije blagajne su odvojene jedna od druge, tj. između njih nema nikakve razmjene podataka.

7 Blagajna KM

Za unos stavke KM blagajne potrebno su sljedeći podaci:

- Datum
- Nalog
- Opis
- Primitak
- Izdatak
- Konto dugovni
- Konto potražni
- Šifra komitenta

Redni brojevi primitaka i izdataka treba da su odvojeni i da ih program sam računa na osnovu unesenih primitaka i izdataka. Takođe, u postavki konta treba naznačiti konta dobavljača, koja će program prilikom unosa prepoznavati i prema tome nuditi izbor šifre komitenta i otvorenih stavki za izabranog komitenta. Ako korisnik upiše bilo koji drugi konto, ne mora unositi šifru komitenta. U tabeli program sam treba računati saldo (kumulativni) na osnovu dosadašnjeg prometa i unesenih primitaka i izdataka za svaku stavku.

8 Devizna blagajna

Za unos stavke devizne blagajne potrebno su sljedeći podaci:

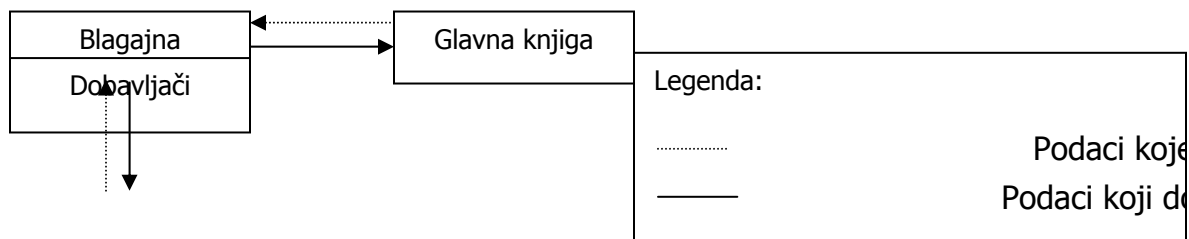
- Datum
- Nalog
- Opis
- Valuta
- Kurs
- Primitak u izvornoj valuti
- Primitak za knjiženje

- Izdatak u izvornoj valuti
- Izdatak za knjiženje
- Konto dugovni
- Konto potražni
- Šifra komitenta

Redni brojevi primitaka i izdataka treba takođe da su odvojeni (kao kod KM blagajne) i da ih program sam računa na osnovu unesenih primitaka i izdataka. Takođe, u postavki konta treba naznačiti konta dobavljača, koja će program prilikom unosa prepoznavati i prema tome nuditi izbor šifre komitenta i otvorenih stavki za izabranog komitenta. Ako korisnik upiše bilo koji drugi konto, ne mora unositi šifru komitenta. U tabeli program sam treba računati saldo (kumulativni) na osnovu dosadašnjeg prometa i unesenih primitaka i izdataka za svaku stavku.

9 Grafička veza sa drugim modulima

10 Razmjena podataka (tok i prenos) unutar modula



Blagajna (KM i devizna) razmjenjuje podatke sa Glavnom knjigom i Dobavljačima, kao što je prethodno navedeno.

11 Izvještaji

12 KM blagajna

KM blagajna treba da omogući sljedeće izvještaje:

- Promet blagajne - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke: PERIOD:

Datum	Nalog	Redni broj	Opis	Primitak	Izdatak	Saldo

UKUPNO:

- Stanje po kontima - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Nalog	Konto	Duguje	Potražuje	Saldo

UKUPNO:

- Lista primitaka - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Datum	Redni broj	Opis	Iznos

UKUPNO:

- Lista izdataka - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Datum	Redni broj	Opis	Iznos

UKUPNO:

13 Devizna blagajna

Devizna blagajna treba da omogući sljedeće izvještaje:

- Promet blagajne - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Datum	Nalog	Redni broj	Opis	Primitak	Izdatak	Saldo

UKUPNO:

- Stanje po kontima - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Nalog	Konto	Duguje	Potražuje	Saldo

UKUPNO:

- Lista primitaka - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Datum	Redni broj	Opis	Iznos

UKUPNO:

- Lista izdataka - treba da obezbijedi upit U periodu (od datuma - do datuma). Lista treba da sadrži sljedeće podatke:

PERIOD:

Datum	Redni broj	Opis	Iznos

UKUPNO:

NAUČENE LEKCIJE PROJEKTA

Ključne naučene lekcije prve faze projekta mogu se sažeto izraziti na slijedeći način:

- Obuka internih opštinskih timova za uvođenje principa i mehanizama dobre uprave je veoma dobro sredstvo ukoliko se koristi:
 - a) ciljano (nije sama sebi svrha, već priprema prvo promjene "u glavama" najvažnijih ljudi u opštinskoj upravi i njihovih najvažnijih lokalnih partnera)
 - b) pravovremeno (intenzivno na početku projekta, poslije kao uvod u faze rada na rješavanju stvarnih problema)
 - c) interaktivno (minimum seminarskog rada, maksimum radionica, kad god je moguće koristiti učesnike iz lokalne uprave za prezentaciju njihovih najboljih praksi)
 - d) internatski (izvan mjesta njihovog rada)
 - e) kao dopuna konsaltingu (za pripremu ili implementaciju rješenja).

- Konsalting za uvođenje principa i mehanizama dobre uprave (inače nedostajući, a veoma potreban tip tehničke pomoći lokalnim upravama) je izuzetno efikasno sredstvo ukoliko je:
 - a) podrška rješavanju stvarnih problema,
 - b) više metodološkog karaktera, usmjeren na sistematizovanje i bolje korištenje već postojećeg sadržajnog znanja i vještina ljudi koji rade u lokalnoj upravi,
 - c) zasnovan na principu pomoći u rješavanju problema, a ne pravljenju rješenja umjesto ljudi iz lokalne uprave.

- Kreiranje vizije opštinskog razvoja i misije ključnih aktera u ranoj fazi projekta omogućuje:
 - a) priliku za punu i kvalitetnu saradnju svih zainteresovanih lokalnih partnera
 - b) stvaranje neophodne nove, razvojno orijentisane perspektive posmatranja, posebno kod učesnika iz lokalne uprave, inače zaokupljenih rješavanjem dnevnih problema
 - c) priliku za veoma važno postizanje konsenzusa,
 - d) znatno lakši proces uvođenja promjena u slijedećim fazama.

- Dobro je da se Kodeks dobre lokalne uprave "uveže" sa vizijom i misijom zato što upravo one daju puni smisao kodeksu. Takođe, sadržajno stvaranje kodeksa treba u što većoj mjeri prepustiti lokalnim učesnicima (uključujući znatno više predstavnike civilnog društva) jer se time, sem kvaliteta i realističnosti kodeksa, postiže i znatno veći stepen obaveznosti za njegovo usvajanje i implementaciju. Pravovremeno usvajanje kodeksa (konsenzusom na opštinskoj skupštini/vijeću) olakšava naredne korake procesa.

- Vođenje projekta na osnovnim principima upravljanja promjenama pokazalo se kao pravi potez.
- Uspjeh projekta, ali i njegova održivost, zavise od zainteresovanosti i kvaliteta internih opštinskih timova angažovanih na projektu. Pokazalo se da je bolje da se ti timovi "spontano" formiraju kroz proces projekta, nego na samom početku. Problem njihove motivisanosti treba kvalitetnije riješiti.
- Postoje kreativni potencijali koji prethodnim projektom nisu dovoljno aktivirani. U dizajnu novog projekta treba naći rješenja za podsticanje takmičarskog duha (kako unutar pojedinih opština, tako i između njih) i potencijalne inovativnosti lokalnih učesnika.
- Novi projekat treba dizajnirati tako da omogući postizanje rezultata koji će biti manji po obimu, ali kvalitetniji, atraktivniji i mjerljiviji (tako da se na kraju može "vidjeti i osjetiti" kvalitetan pomak u radu lokalne uprave).

SLIJEDEĆI KORACI

Stečena iskustva u implementaciji »pilot projekta« upućuju na potrebu kreiranja tri naredna osnovna projektna pravca, dizajnirana tako da omoguće postizanje sinergetskih efekata:

- I: Dovođenje procesa transformacije lokalne uprave u »pilot opštinama« u moderan servis građana, na konceptima upravljanja kvalitetom i partnerstva javnog i privatnog sektora;
- II: Širenje pristupa i rezultata iz »pilot faze« na četiri nove opštine uvođenjem osnovnih principa i mehanizama dobre lokalne uprave;
- III: Popularizaciju pristupa i rezultata iz »pilot faze« na 15-20 novih opština, kako bi se obezbijedila »kritična masa« opština koje su otpočele proces tranzicije ka transparentnoj, efikasnoj i korisnički orijentisanoj lokalnoj upravi.