



STRATEŠKI PLAN RAZVOJA LOKALNE SAMOUPRAVE U BIH

Pripremio:

Ekspertska grupa projekta "Kreiranje strategije razvoja lokalne samouprave u BiH od strane ključnih domaćih aktera"

Odobrila:

Partnerska grupa za razvoj lokalne uprave u BiH

Usvojili:

Savez opština i gradova Republike Srpske

Savez općina i gradova Federacije BiH

Projekat "Kreiranje strategije razvoja lokalne samouprave u BiH od strane ključnih domaćih aktera" podržan je od strane Fonda otvoreno društvo BiH i Projekta razvoja opština - MDS (SDC i Intercooperation)



Strategija razvoja lokalne samouprave u BiH

Tim autora (po abecednom redu): Mr Aleksandar Draganić, Brankica Radulović, Elmir Srkalović, Mr Fadil Šero, Igor Stojanović, Ljubiša Marković, Mr Milenko Krajišnik, Ranko Karapetrović, Mr Stevo Pucar, Mr Zdravko Miović, prof. dr Zdravko Zlokapa i Željko Varunek

Recenzenti: Mr Davorin Pavelić, Mr Zlata Ploštajner, Dr Ugo Vlasisavljević

Voda projekta i urednik izdanja: Mr Zdravko Miović

Izdavač: Razvojna Agencija EDA Banja Luka

Grafičko uređenje, dizajn korica i DTP: Nenad Savković

Štampa: GRAFID Banja Luka

Tiraž: 1000 primjeraka

Godina izdanja: Juni 2006.



Iz recenzije mr Davorina Pavelića:

Strategija razvoja lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini je prvi sveobuhvatan i izvršno struktuiran dokument koji postavlja osnove za uspješno unapređenje i razvoj lokalne samouprave, te razvoj lokalnih zajednica. Ona predstavlja izvršnu platformu za objedinjavanje značajnog broja parcijalnih inicijativa u struktuiranu cjelinu, omogućavajući njihovu integraciju i dajući im krajnji smisao kroz jasno definirane ciljeve.

Iz recenzije dr Uga Vlasiavljevića:

Zadaća je urađena na tako sveobuhvatan način s obzirom na najvišu ili konačnu tačku razvoja koja je postavljena s ovim planom, a to je vizija stanja lokalne samouprave u dugoročnoj perspektivi koja seže sve do 2020. godine. Takva perspektiva nalaže da se već od današnjeg dana imaju u vidu svi, makar i najmanji detalji u gradnji onoga što je u dokumentu nazvano "novim kvalitetom života u BiH".

Iz recenzije mr Zlate Ploštajner:

Delo, ki ga je na področju formuliranja celovite strategije razvoja lokalne uprave in samouprave v BiH opravila skupina, sestavljena iz strokovnjakov in praktikov iz celotne Bosne in Hercegovine, predstavlja izjemen dosežek. Naloga najvišjih političnih oblasti v Bosni in Hercegovini je, da izdelano strategijo sprejmejo kot izhodišče za graditev sistema lokalne samouprave v Bosni in Hercegovini. V kolikor bo država sposobna sprejeti ponujeno roko civilne družbe in bo organizirana civilna družba z enako zagnanostjo delovala tudi v procesu izvajanja pripravljene strategije, bodo pozitivni učinki reforme, ki jo v nekaterih lokalnih samoupravah v Bosni in Hercegovini v posameznih aspektih že izvajajo, kmalu vidni tudi najširšemu krogu državljanov.

(Dokument, koji je na području formulisanja cjelovite strategije razvoja lokalne uprave i samouprave kreirao tim, sastavljen od stručnjaka i praktičara iz cijele Bosne i Hercegovine, predstavlja izuzetno dostignuće. Zadatak najviših političkih vlasti u BiH je da pripremljenu strategiju uzmu kao ishodište za izgradnju sistema lokalne samouprave u BiH. Ukoliko država bude sposobna prihvatiti pruženu ruku civilnog društva, a organizovano civilno društvo sa jednakim entuzijazmom nastavi svoj rad i u procesu sprovođenja pripremljene strategije, utoliko će pozitivni efekti reforme, koji se u nekoliko lokalnih samouprava u BiH u nekim aspektima već izdvajaju, biti vidljivi najširem krugu građana.)



UVOD

Strateški plan razvoja lokalne samouprave u BiH predstavlja ključni rezultat projekta *Kreiranje strategije razvoja lokalne uprave u BiH od strane ključnih domaćih aktera*¹. Ključni domaći akteri su Partnerska grupa za razvoj lokalne uprave², koju čine vodeće opštine i nevladine organizacije, i tim eksperata, sastavljen skoro u cjelini od praktičara koji su ostvarili respektabilne rezultate u unapređenju lokalne uprave i samouprave u BiH. Strateški plan se zasniva na kritičkoj, obuhvatnoj i detaljnoj analizi stanja³, usvojenoj od strane Partnerske grupe u maju 2005. godine.

Strateški plan započinje SWOT analizom, koja čini svojevrsan most između sadašnjeg stanja, dijagnostičanog analizom, i željenog budućeg stanja, projektovanog ovim planom. Ključne odrednice te budućnosti date se u vidu vizije razvoja, postavljene u horizont 2020. godine, strateških i operativnih ciljeva, te niza pojedinačnih, međusobno usklađenih projekata, koji vode postizanju definisanih ciljeva i ostvarivanju skicirane vizije.

U središtu vizije razvoja je **nova lokalna samouprava, koju građani doživljavaju podjednako kao svoje pravo i svoju obavezu da odgovorno i proaktivno upravljaju lokalnim razvojem i poslovima, na principima Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, ostvarujući novi kvalitet života, kako u svojoj lokalnoj zajednici, tako i u cijeloj BiH**. Do takve lokalne samouprave vodi nekoliko najvažnijih, strateških orijentacija, definisanih u vidu sedam strateških ciljeva, koji obuhvataju: **suštinsku i istovremenu funkcionalnu i fiskalnu decentralizacija, osiguranje modernog vođstva, kompetentnog i motivisanog osoblja, bitno unaprijeđen kvalitet i ekonomičnost usluga, povećanje direktnog učešća građana i organizacija civilnog društva u javnim poslovima, partnerstvo i odgovornost svih nivoa vlasti i produktivnu međusobnu saradnju lokalnih jedinica, sa aktivnim učešćem u regionalnim mrežama i inicijativama**.

Svaki od ovih ciljeva razrađen je u više operativnih ciljeva, koji su specificirani, vremenski određeni i definisani tako da se napredak u njihovom ostvarivanju može mjeriti. Za svaki od strateških i operativnih ciljeva eksplicitno je prikazana veza sa problemima identifikovanim u toku prethodne analize stanja, čime je ostvaren visok nivo konsistentnosti između dvije dosadašnje projektne faze, analize i dizajna. Takođe, za svaki od strateških ciljeva definisan je niz međusobno usklađenih projekata, čime se obezbjeđuje čvrsta operativna veza između faze dizajna i faze implementacije, koja slijedi nakon prihvatanja strateškog dokumenta. Neki od definisanih projekata imaju fundamentalan karakter, jer podrazumijevaju razvoj novih modela (npr. razvoj modela višetipskih jedinica lokalne samouprave, ili razvoj integralnog modela raspodjele javnih prihoda, itd.) kojima se preporučuje i razrađuje uvođenje kvalitativno novih politika i praksi u BiH u domenu javne uprave. Predlaganju takvih novih rješenja uvijek prethode ozbiljna policy istraživanja i analize (najvažnijih unutrašnjih varijabli i iskustava drugih zemalja), ali i testiranje

1 Projekat je finansiran od strane Fonda otvoreno društvo i Projekta razvoja opština (SDC i Intercooperation), dizajniran i implementiran od strane Agencije EDA iz Banje Luke.

2 Predsjednik Partnerske grupe je Dragoljub Davidović, gradonačelnik Banje Luke, a potpredsjednik je Fadil Šero, izvršni direktor Centra za promociju civilnog društva iz Sarajeva.

3 *Analiza stanja lokalne uprave i samouprave u BiH*, u cjelini objavljena u časopisu Lokalna samouprava, maj/svibanj 2005, Sarajevo



kreiranih rješenja (simulacije rezultata na pažljivo odabranom uzorku) sa razradom aplikativnog modela, podesnog za primjenu u našim specifičnim uslovima. Posebno su, u okviru svakog strateškog cilja, izdvojeni projekti razrade normativnih rješenja, kojima će se međusobno usklađena nova rješenja uklopiti u postojeći pravni sistem, proizvodeći njegova neophodna prilagođavanja. Jezikom brojki rečeno, **sedam strateških ciljeva** transformisano je u **trideset jedan operativni cilj**, vremenski raspoređen u period **od 2007. do 2012. godine**, vodeći računa o međusobnim zavisnostima. Za ostvarivanje ovih ciljeva planirana je implementacija ukupno **šezdeset dva projekta**, razvrstana u **četiri osnovne kategorije**: *policy* projekti, projekti izgradnje kapaciteta, projekti uvođenja upravljačkih instrumenata i projekti prilagođavanja propisa.

Posebnu vrijednost predstavlja činjenica da je ovaj strateški dokument u potpunosti timski⁴ rezultat, proizvod intenzivnog timskog rada u kojemu su svi članovi uložili ono najbolje što su imali i znali o lokalnoj samoupravi, ostvarujući izuzetan sinergetski efekat.

Stručni i kreativni dio posla na pripremi Strategije završen je u predviđenim rokovima i veoma uspješno, prema ocjenama svih koji su do sada reagovali na njeno objelodanjivanje⁵: od veoma pozitivnih recenzija⁶ datih od strane recenzenata (mr Zlate Ploštajner iz Slovenije, dr Uga Vlaisavljevića, profesora Filozofskog fakulteta iz Sarajeva i mr Davorina Pavelića, eksperta za strateško planiranje), do odobravanja i podrške niza opštinskih načelnika i praktičara. Ovaj nacrt strateškog dokumenta jednoglasno je usvojen na 3. sastanku Partnerske grupe za razvoj lokalne uprave u BiH (održane u proširenom sastavu 09. 12. 2005.) i upotpunjen primjedbama i prijedlozima članova i ostalih zainteresovanih aktera. Predviđeno je da ovu zajedničku inicijativu Partnerske grupe za razvoj lokalne uprave i oba saveza⁷ razmotre resorna entitetska ministarstva (Ministarstvo uprave i lokalne samouprave u RS i Ministarstvo pravde u FBiH) i pripreme za odlučivanje i usvajanje u entitetskim vladama i parlamentima. Paralelno, isti posao za centralne organe treba da uradi uspostavljana Kancelarija koordinatora za reformu javne uprave pri Savjetu ministara BiH. Ukoliko svako od njih pravovremeno i odgovorno obavi svoj posao, Strategija razvoja lokalne samouprave mogla bi biti usvojena u entitetskim parlamentima prije jesenjih izbora, u septembru 2006. godine, a u Parlamentarnoj skupštini BiH nešto kasnije, do kraja 2006. godine, kako bi se u njenu praktičnu realizaciju moglo krenuti punom snagom od početka 2007. godine, kako je i predviđeno planom implementacije.

U Banjoj Luci, maj/svibanj 2006.

Zdravko Miović, vođa projekta

4 Tim sačinjavaju (po abecednom redu): mr Aleksandar Draganić, Brankica Radulović, Elmir Srkalović, mr Fadil Šero, Igor Stojanović, Ljubiša Marković, mr Milenko Krajišnik, Ranko Karapetrović, mr Stevo Pucar, mr Zdravko Miović, prof. dr Zdravko Zlokapa i Željko Varunek.

5 Strategija razvoja lokalne samouprave u BiH u cjelini je objavljena u prvom ovogodišnjem broju časopisa «Lokalna samouprava» (Januar/Siječanj 2006.)

6 Recenzije dr Uga Vlaisavljevića i mr Davorina Pavelića objavljene su takođe u časopisu «Lokalna samouprava» (Februar/Veljača 2006.)

7 U trenutku pripreme za štampu ove publikacije (maj/svibanj 2006.) Predsjedništvo Saveza opština i gradova RS je već bilo jednoglasno usvojilo ovaj strateški dokument (28. 03. 2006. na 21. sjednici u Modriči), dok je Predsjedništvo Saveza opština i gradova FBiH razmatranje i usvajanje ovog dokumenta postavilo na dnevni red svoje prve naredne sjednice.



1. SWOT ANALIZA LOKALNE SAMOUPRAVE U BIH

SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) metodološki predstavlja svojevrsan most između sadašnjeg stanja, utvrđenog analizom, i željenog budućeg stanja, projektovanog ovim planom. U cjelini je preuzeta iz dokumenta «Analiza stanja lokalne uprave i samouprave u Bosni i Hercegovini», usvojenog na sastanku Partnerske grupe za razvoj lokalne uprave u BiH, 17. 05. 2005. Dokument je objavljen u časopisu Lokalna samouprava, broj maj/svibanj 2005.

Kako funkcionalna i fiskalna decentralizacija, s jedne strane, i modernizacija lokalne uprave, s druge strane, predstavljaju relativno zaokružene cjeline, prikazane su posebne SWOT analize za svaku od ove dvije strane istog fenomena – lokalne samouprave u BiH – u njenoj dinamičkoj strateškoj dimenziji.

Snage:

- Visok nivo usklađenosti interesa opština i jedinstvo lokalnih vlasti u cijeloj BiH u zahtjevima za uravnoteženu funkcionalnu i fiskalnu decentralizaciju – preraspodjelu nadležnosti i materijalnih resursa u korist lokalnog nivoa vlasti (najbliže građanima)
- Lokalni nivo je jedini nivo vlasti u BiH koji ima tradiciju i kontinuitet funkcionisanja
- Brčko Distrikt kao domaći primjer pozitivnih i brzih efekata funkcionalne i fiskalne decentralizacije
- Opštinske prakse u ostvarivanju nadležnosti, pružanju usluga i efikasnom korištenju raspoloživih finansijskih resursa su najbolje (svakako najmanje loše) u poređenju sa drugim nivoima vlasti
- Stalna izloženost lokalnih vlasti ocjeni i kontroli od strane građana / korisnika usluga
- Evropska povelja o lokalnoj samoupravi je ratifikovana u BiH i otpočelo je njeno ugrađivanje u domaće zakonodavstvo

Slabosti:

- Neadekvatan i neujednačen tretman lokalne samouprave u pravnom sistemu BiH, nekompatibilan sa evropskom paradigmom
- Centralizacija nadležnosti na nivou entiteta i kantona; praksa oduzimanja «atraktivnih» nadležnosti od opština i dodjeljivanja «delikatnih» nadležnosti opštinama; ugroženo načelo upravnog postupka o dvostepenosti odlučivanja
- Neadekvatna i često nejasna i neprecizna distribucija nadležnosti između lokalnog i drugih nivoa vlasti u praksi često rezultira u neefikasnom pružanju usluga, nesporazumima i konfliktima
- Vrlo neujednačena teritorijalna struktura lokalne samouprave («patuljaste» i «divovske» opštine) u konfliktu sa krutom, monotipskom strukturom nadležnosti (iste nadležnosti za sve opštine); rigidan zakonski okvir ne omogućava zajedničko vršenje nekih poslova između više opština, niti teritorijalno interesno povezivanje – formiranje geografski i funkcionalno logičnih grupa (osim formiranja gradova)



- Nema razlika u pravnom statusu opština, uz istovremene ogromne razlike u stepenu urbanizacije i infrastrukturne opremljenosti
- Kolizija između zakona o lokalnoj samoupravi i drugih zakona koji regulišu nadležnosti)
- Neadekvatnost prihoda - načelne postavke o adekvatnom raspolaganju imovinom i sredstvima za vršenje opštinskih poslova nisu normativno razrađene ni realizovane
- Disparitet između finansijskih sposobnosti opština i njihovih odgovornosti i potreba
- Veoma skromni vlastiti prihodi opština, dominiraju zajednički prihodi i prihodi pod kontrolom višeg nivoa vlasti
- Aktuelni sistem naplate prihoda opština postavljen tako da opštine ne mogu uticati na povećanje efikasnosti
- Aktuelni sistem raspodjele stimuliše opštine da budu nerazvijene (ne isplati se biti razvijen)
- Aktuelna distribucija nadležnosti i fiskalnih instrumenata blokira opštine u privlačenju investicija, ekonomskom razvoju...
- Neuravnoteženost sistema finansiranja opština - nema sistema fiskalnog izjednačavanja
- Slabo razvijen finansijski menadžment i sistem višegodišnjeg finansijskog planiranja u opštinama
- Nedostatak saradnje i samoorganizovanja opština radi uticaja na kreatore politika (uključujući poresku) u BiH
- Autarhične tendencije u opštinama, sklonost ka zatvaranju i samodovoljnosti, naročito pojačana tokom posljednjeg rata
- Postojanje etabliranih formalnih i neformalnih elita u opštinama koje pokušavaju da sačuvaju svoj povoljan položaj

Prilike:

- Puna primjena načela Evropske povelje o lokalnoj samoupravi i dobrih evropskih praksi u pogledu nadležnosti lokalne samouprave
- Puna primjena načela Evropske povelje u pogledu finansiranja
- Proaktivan pristup lokalnog nivoa aktuelnoj reformi javne uprave u BiH
- Koordinirana funkcionalna i fiskalna decentralizacija, koristeći raspoloživa iskustva (naučene i nenaučene lekcije) u zemljama koje se pridružuju EU (Slovenija, Mađarska...)
- Stvaranje modela fleksibilne strukture nadležnosti lokalne samouprave, sa fleksibilnim rješenjima u pogledu pravnog statusa jedinica lokalne samouprave, interesnog i funkcionalnog povezivanja...
- Stvaranje moderne teritorijane organizacije, koristeći raspoloživa regionalna i tranzicijska iskustva (naučene i nenaučene lekcije)
- Brz i potpun prenos imovine opštinama, zasnovan na principima (nadležnost, investiranje, osnivanje...) i najboljim iskustvima iz zemalja u tranziciji
- Proaktivan pristup lokalnog nivoa razradi koncepta PDV-a, posebno u sferi raspodjele sredstava opštinama i gradovima
- Naglašena podrška ključnih donatora i međunarodnih partnera u jačanju pozicije opština



- Policy komponenta GAP projekta
- Pristup regionalnim fondovima EU kroz ekonomsku regionalizaciju i razvojne strategije
- Razvoj sistema fiskalnog izjednačavanja...
- Uvođenje lokalnih poreza
- Formiranje tržišta kapitala za opštine – rastuća ponuda kreditnih linija za opštine
- Partnerstvo javnog i privatnog sektora u lokalnom ekonomskom razvoju, kapitalnim investicijama, komunalnoj infrastrukturi i uslugama...

Prijetnje:

- Tradicionalno shvatanje lokalne samouprave kao „produžene ruke države“;
- Ne postoji jasno i snažno političko opredjeljenje u prilog razvijanja lokalne samouprave kao „škole demokratije“ i funkcionalne opštine kao temelja funkcionalne države; nespremnost centralnih, entitetskih i kantonalnih vlasti, ali i međunarodnih aktera u BiH, da se izvrši stvarna funkcionalna i fiskalna decentralizacija
- Nastavak prakse da se reforma javne uprave, funkcionalna i fiskalna preraspodjela u BiH, izvode samo između centralnih i entitetskih vlasti, uz dominantnu ulogu međunarodnih aktera i uskih političkih krugova
- Djelimična i selektivna primjena Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, kako odgovara višim nivoima vlasti
- Opasnost da se izvrši funkcionalna bez odgovarajuće i pravovremene fiskalne decentralizacije
- Aktuelna fiskalna centralizacija – implementacija koncepta PDV-a – opštine «zadnje u redu» raspodjele
- Spore reforme poreske politike koje se odnose na poreze koji pripadaju opštinama
- Nastavak prakse izbjegavanja konsultovanja opština oko pitanja koja se odnose na finansiranje, i odsustvo zaštitnih mehanizama u slučajevima kršenja propisa na štetu opština
- Nedovoljna predvidivost i transparentnost dodjele sredstava opštinama sa višeg nivoa znatno ograničava efikasno planiranje budžeta i investicija, te pristup tržištu kapitala
- Česte izmjene i nestabilnost pojedinih opštinskih prihoda, te nemogućnost efikasnog finansijskog planiranja
- Nastavak prakse finansiranja poslova i potreba za koje opštine nisu nadležne ili im nisu dodijeljena sredstva
- Nastavak prakse oduzimanja imovine od opština
- Nastavak odugovlačenja u prenosu imovine opštinama
- Vođenje procesa privatizacije komunalnih preduzeća isključivo ili pretežno od strane viših nivoa vlasti. Primjetan pad i vjerovatan skori prestanak donacija za finansiranje rekonstrukcije i izgradnje komunalne infrastrukture



1.2 SWOT analiza za modernizaciju lokalne uprave i samouprave

Snage:

- Rastuća grupacija opština – lidera promjena
- Rastuća zainteresovanost opština za modernizaciju uprave
- Dobre opštinske prakse i inovativna rješenja u upravljanju kvalitetom, korisničkoj orijentaciji, ostvarivanju učešća građana, korišćenju informacionih tehnologija...
- Rastuća grupacija praktičara, eksperata i organizacija sa respektabilnim rezultatima u uvođenju dobre uprave na lokalnom nivou
- Stvorene solidne domaće nevladine i konsultantske organizacije, specijalizovane za pružanje usluga obuke i razvoja lokalne uprave, sa komplementarnim programima i kapacitetima
- Primjeri uspješne saradnje lokalnih vlasti i domaćih nevladinih organizacija u modernizaciji uprave, javnom zagovaranju i stvaranju mehanizama aktivnog učešća građana
- Tradicija ostvarivanja učešća građana putem mjesnih zajednica

Slabosti:

- Strateški dokumenti za reformu javne uprave i informatizaciju društva ne obrađuju područje lokalne uprave i samouprave
- Neki ključni principi dobre uprave (korisnička orijentacija, efektivnost i efikasnost, kvalitet, elektronska uprava...) nisu ni promovisani normativnim aktima kojima se reguliše lokalna samouprava u BiH
- Aktuelna normativna rješenja ne omogućavaju zapošljavanje i adekvatno nagrađivanje kvalitetnog osoblja u lokalnoj upravi
- Slaba institucionalna podrška upravljanju ljudskim resursima na lokalnom nivou; Nedostatak kvalitetne «meke infrastrukture» za razvoj opštinskih uprava (nedostaju specijalizovani instituti, centri znanja...); Nema odgovarajuće obrazovne infrastrukture ni programa stručnog usavršavanja
- Aktuelna organizaciona struktura opštinskih uprava ne prilagođena zahtjevima modernizacije (nedostatak timskog rada, projektnog pristupa, informatičkih radnih mjesta i jedinica, jedinica za upravljanje ljudskim resursima...)
- Nerazumijevanje, neznanje i strah od promjena u samim opštinama
- Nepovoljna starosna struktura zaposlenih, višak zaposlenih sa zastarjelim znanjima i vještinama, birokratskim mentalitetom i činovničkim pristupom, uz istovremeni manjak kvalitetnog osoblja i savremenih znanja u usvajanju evropskih standarda i uključivanju u informatičko društvo
- Nedostatak internih sistema vrednovanja radnog doprinosa i promocije zaposlenih
- Ogroman nedostatak menadžerskih znanja i vještina u opštinskoj upravi



- Nedostatak ključnih upravljačkih instrumenata u opštinama (razvojni, prostorni, urbanistički planovi) i nedovoljni kapaciteti konsultanata da u kratkom roku kvalitetno odgovore velikoj tražnji
- Jaz između korisnički orijentisanih, kvalitetnih, informatizovanih opštinskih uprava i većine još uvijek naglašeno birokratskih sredina
- Slaba informatička opremljenost i programska podrška u nizu opštinskih uprava u BiH
- Još uvijek slaba politička volja donosilaca odluka na lokalnom nivou da prihvate i stimulišu aktivno učešće građana, s jedne strane, i slaba informisanost i osposobljenost građana za aktivno učešće, s druge strane
- Korišćenje malog broja mehanizama direktnog učešća građana, sa vrlo skromnim uticajem

Prilike:

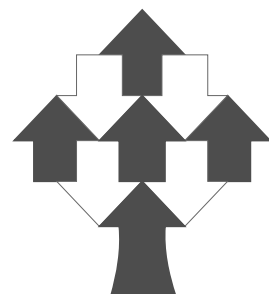
- Puna primjena Evropske povelje o lokalnoj samoupravi i evropskih standarda za javnu upravu
- Usaglašavanje domaćeg sa evropskim zakonodavstvom, usvajanje elektronskog zakonodavstva
- Svestrana promocija i ugradnja principa i mehanizama dobre uprave (uključujući elektronsku upravu, sistem upravljanja kvalitetom, upravljanje ljudskim resursima...) na svim nivoima u BiH, i na normativnom i na praktičnom planu
- Organizovana tehnička i finansijska podrška uvođenju sistema upravljanja kvalitetom (ISO..., CAF...), elektronske uprave...
- Uvođenje benchmarking modela (poređenje i učenje iz najboljih praksi)
- Stvaranje centara za upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj upravi i centara za obuku opštinskih službenika
- Stvaranje «centara znanja» za razvoj lokalne uprave i samouprave
- Programi prekvalifikacije, dokvalifikacije i usavršavanja zaposlenih u lokalnoj upravi
- Uvođenje profesionalnih, menadžerskih poslova i pozicija u lokalnoj upravi, koristeći uspješna iskustva drugih zemalja
- Horizontalno i vertikalno umrežavanje (između opština, sa drugim organima i organizacijama, sa drugim nivoima uprave...)
- Uprava, a posebno lokalna uprava, postaje sve atraktivnije tržište za proizvođače elektronske opreme i programske podrške (bolja i jeftinija ponuda)
- Stvaranje konkurentnih upravnih jedinica / alternativnih oblika pružanja usluga; Povjeravanje dijela javnih poslova konkurentnim nevladinim organizacijama i privatnom sektoru
- Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektora u modernizaciji lokalne uprave, razvoju lokalnih zajednica, stvaranju civilnog društva...
- Stvaralačko korišćenje regionalnih iskustava, naučenih i nenaučenih lekcija u pogledu modernizacije lokalne uprave, razvoja civilnog društva...



- Naglašena podrška ključnih donatora i međunarodnih partnera uvođenju principa i mehanizama dobre uprave na lokalnom nivou, ali i jačanju pozicije opština

Prijetnje:

- Kulturno naslijeđe je u mnogo čemu inkompatibilno sa savremenim demokratskim promjenama koje su u toku; procesi kulturne adaptacije su u principu spori, pa se sa disonancijama ove vrste mora računati kao s dugoročnim problemom
- Inercija zavisnosti od višeg nivoa uprave - čekanje da se sprovođenjem reforme javne uprave samo «top-down» (odozgo-prema dole) pristupom modernizuje i lokalna uprava; daljnje zanemarivanje lokalnog nivoa...
- Nedostatak domaćeg vlasništva i liderstva u kreiranju i sprovođenju reforme javne uprave u BiH / Vođenje procesa reformi uprave isključivo ili najvećim dijelom od stranaca – prepisivanje recepata iz drugih zemalja bez detaljnog sagledavanja uslova u BiH
- Prepuštanje područja upravljanja ljudskim resursima za lokalni nivo međunarodnim organizacijama i donatorskim projektima... čekanje da donatori i međunarodne organizacije stvore «meku» infrastrukturu za razvoj ljudskih resursa...
- Preusko, tehnicističko razumijevanje modernizacije uprave samo kao tehničko-tehnološkog poduhvata
- Nastavak *ad hoc* pristupa u modernizaciji opština
- Razgranati mehanizmi korupcije u koje je uključen i dio lokalnih vlasti, zbog čega lokalno stanovništvo izražava vrlo visoko nepovjerenje prema svim nivoima vlasti, pa i onom lokalnom
- Političke borbe i negativan opšti ambijent mogu dovesti do posustajanja najboljih, do osipanja umjesto do širenja grupacije lidera promjena...
- Politički pritisci da se zadrži postojeće stanje što duže, kako bi se zadržala puna potčinjenost lokalnih političara vrhu partije;
- Postojanje etabliranih formalnih i neformalnih elita u opštinama koje pokušavaju da sačuvaju svoj povoljan položaj...
- Priliv nedovoljno kvalitetnih i odliv kvalitetnih kadrova iz opštinskih uprava
- Pogoršanje socio-ekonomskih uslova može smanjiti ionako male mogućnosti opština da ulažu u svoje ljudske resurse



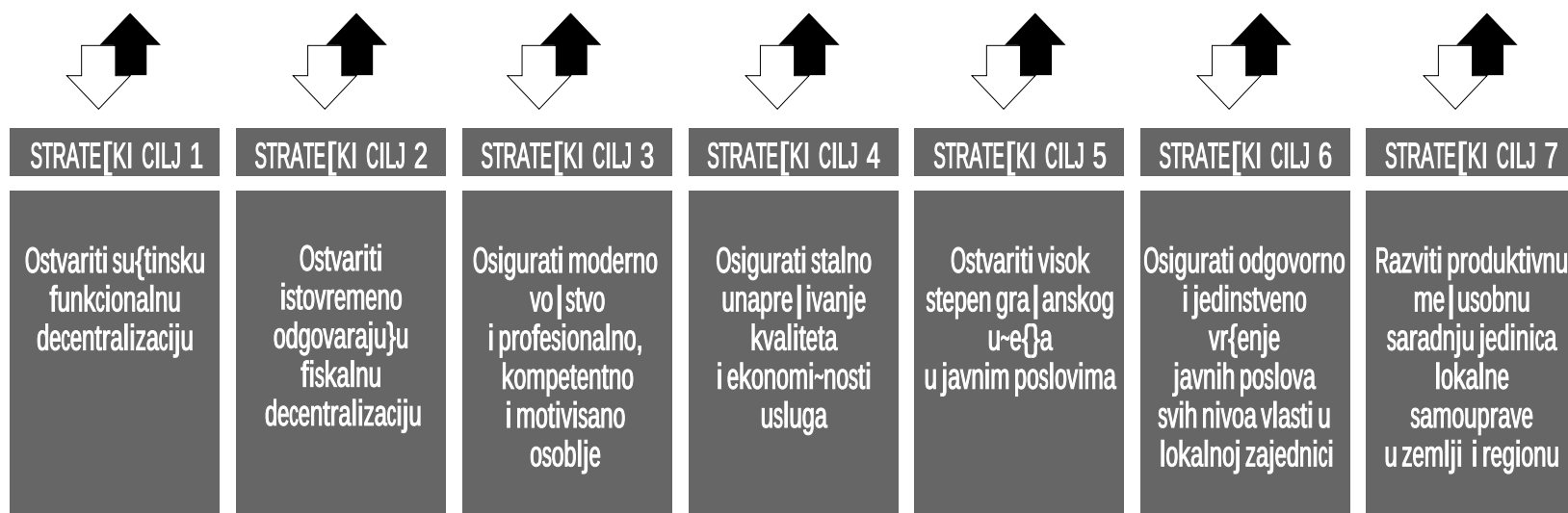
NOVA LOKALNA SAMOUPRAVA-NOVI KVALITET ŽIVOTA U BiH

STRATEGIJA RAZVOJA LOKALNE SAMOUPRAVE U BiH



VIZIJA RAZVOJA 2020.:

Misija lokalne samouprave je zadovoljavanje potreba građana i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici. Lokalna samouprava 2020. omogućava aktivnim i organizovanim građanima da izaberu sposobnu i odgovornu vlast, sa kojom u partnerstvu efektivno i efikasno upravljaju razvojem svoje lokalne zajednice. Takvu lokalnu samoupravu građani doživljavaju podjednako kao svoje pravo i svoju obavezu da aktivno doprinose unapređivanju kvaliteta života u svojoj zajednici. Nova lokalna samouprava biće sinonim za odgovorno i proaktivno upravljanje lokalnim razvojem i lokalnim poslovima, na principima Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. Takva sposobna i odgovorna lokalna vlast ostvaruje partnerstvo sa privatnim i nevladinim sektorom i produktivno sarađuje sa drugim nivoima vlasti i drugim lokalnim jedinicama u zemlji i u regionu. Tako se ostvaruje ideja nove lokalne samouprave, čije ključne vrijednosti predstavljaju otvorenost i nova politička kultura u ambijentu razvijenog civilnog društva.



STRATE[KI CILJ 1

Ostvariti suštinsku funkcionalnu decentralizaciju, koja omogućuje i stimulira skladan razvoj lokalnih zajednica i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici



OPERATIVNI CILJ 1.1

Model višetipskih lokalnih jedinica razrađen (do kraja 2008.) testiran (do kraja 2010.), i praktično uveden (do kraja 2012.)



OPERATIVNI CILJ 1.2

Obim osnovnih prava i dužnosti lokalne samouprave praktično proširen i prilagođen zahtjevima Evropske povelje i lokalnim potrebama, (do 2012.)



OPERATIVNI CILJ 1.3

Lokalne jedinice otpočinju praksom prenošenja nadležnosti na druge nivoe, od 2009.



OPERATIVNI CILJ 1.4

Ključni upravljački instrumenti (razvojni, urbanistički, ekološki... planovi) kreirani i primjenjuju se u svim lokalnim jedinicama, do 2012.



PROJEKTI

1. Osposobljavanje timova za izvođenje policy istraživanja vezanih za implementaciju Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH
2. Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja (Think Tank) za lokalnu (samo)upravu
3. Razvoj modela višetipskih jedinica lokalne samouprave sa sistemom kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti (osnovni model, simulacije, aplikativni model)
4. Razvoj modela decentralizacije osnovnih prava i nadležnosti po sektorima (obrazovanje, zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, komunalne usluge, lokalni razvoj, zaštita okoline...)
5. Podrška uvođenju ključnih upravljačkih instrumenata (razvojni, urbanističkih, ekoloških... planova) u lokalnim jedinicama
6. Podrška osposobljavanju lokalnih jedinica za preuzimanje novih nadležnosti
7. Razrada normativnih rješenja koja omogućavaju ostvarivanje strateškog cilja 1



STRATEŠKI CILJ 1

Ostvariti suštinsku funkcionalnu decentralizaciju, koja omogućuje i stimulira skladan razvoj lokalnih zajednica i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati:

Analizom stanja konstatovana je bitna nesamostalnost / zavisnost lokalnog nivoa od entitetskog (u RS) i kantonalnog (u FBiH) uzrokovana ograničavanjem obima samostalnih i povećanjem obima prenesenih poslova, te nejasnom i nepreciznom distribucijom podijeljenih nadležnosti. Problem otežavaju rigidna, monotipska struktura lokalnih nadležnosti i nediferenciran pravni status jedinica lokalne samouprave, u situaciji vrlo neujednačene teritorijalne strukture lokalne samouprave.

Šta podrazumijevamo pod ovim ciljem (elaboracija cilja):

Pod **ostvarenjem suštinske funkcionalne decentralizacije** podrazumijevamo takvu preraspodjelu nadležnosti između viših i lokalnog nivoa vlasti, koja će biti u skladu sa zahtjevima Evropske povelje o lokalnoj samoupravi⁸ i koja će omogućiti da lokalni organi vlasti samostalno, odgovorno i proaktivno upravljaju svim lokalnim javnim poslovima i lokalnim razvojem, te da aktivno učestvuju u obavljanju drugih javnih poslova, u mjeri u kojoj ti poslovi utiču na lokalni život i interese lokalnog stanovništva. Ostvarenje ovog cilja ključno je za postizanje skladnog razvoja lokalnih zajednica i stalno unapređivanje kvaliteta života.

Koji su najvažniji očekivani rezultati:

Uz bitno proširenje obima samostalnih nadležnosti i osposobljavanje lokalnih jedinica za njihovo efikasno obavljanje (posebno u stvaranju i primjeni upravljačkih instrumenata), kompleks rješenja treba da obuhvati i stvaranje višetipskih lokalnih jedinica, sa diferenciranim pravnim statusom i izraženom praksom međusobnog funkcionalnog povezivanja i udruživanja radi efikasnog obavljanja javnih poslova.

Vremenska dinamika:

Očekuje se da se osnovni modeli rješenja razrade i testiraju do 2010. godine, a da se rješenja praktično uvedu u periodu do kraja 2012. godine. Puni pozitivni efekti ostvarenja ovog strateškog cilja planirani su oko 2015. godine.

⁸ Da lokalni organi vlasti »regulišu i rukovode znatnim dijelom javnih poslova, na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva«, polazeći od načela subsidijarnosti prema kojem će se javni poslovi »po pravilu, prije svega, vršiti od strane onih vlasti koje su najbliže građanima«. Prava povjerena lokalnim vlastima trebaju »po pravilu biti puna i isključiva...«, Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, izdanje Savjeta Evrope i Misije OSCE-a u BiH, 2003, str. 14



Razrada strateškog cilja 1:

Strateški cilj 1 biće ostvaren ako se pravovremeno ostvare sljedeći operativni ciljevi:

- Model višetipskih lokalnih jedinica razrađen (do kraja 2008.), testiran (do kraja 2010.), i praktično uveden (do kraja 2012.);
- Obim osnovnih prava i dužnosti lokalne samouprave praktično proširen i prilagođen zahtjevima Evropske povelje i lokalnim potrebama, do 2012.;
- Lokalne jedinice otpočele sa praksom prenošenja nadležnosti na druge nivoe, od 2009.;
- Ključni upravljački instrumenti (razvojni, urbanistički, ekološki... planovi) kreirani i primjenjuju se u svim lokalnim jedinicama, do 2012.

Operativni cilj 1.1.

Model višetipskih lokalnih jedinica razrađen (do kraja 2008.), testiran (do kraja 2010.), i praktično uveden (do kraja 2012.)

Razlog:

Analizom stanja utvrđeno je da monotipska struktura nadležnosti jedinica lokalne samouprave (sve lokalne jedinice imaju iste nadležnosti bez obzira na velike razlike u pogledu broja stanovnika, stepena urbanizacije, itd.) predstavlja rigidan okvir koji ograničava razvoj lokalnih zajednica. S druge strane, istraživanja i iskustva drugih zemalja pokazuju da su uzaludna traganja za idealnom teritorijalnom organizacijom (nema idealne veličine lokalne jedinice) u kojoj bi koncept monotipske strukture nadležnosti imao opravdanje. Postoji potreba za stvaranjem i uvođenjem takvog modela strukture nadležnosti lokalnih jedinica kojim bi se bitno prevazišla postojeća ograničenja i omogućio neometan razvoj lokalnih zajednica.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **razvijanje odgovarajućeg teoretskog modela višetipskih jedinica lokalne samouprave i, potom, njegovu praktičnu primjenu**. Uvođenje novih rješenja u pogledu strukture nadležnosti lokalnih jedinica i teritorijalne organizacije u BiH po mnogo čemu je osjetljivije i rizičnije nego u drugim zemljama. Zato stvaranje i uvođenje novog modela višetipskih lokalnih jedinica (sa odgovarajućim, različitim opsegom nadležnosti) treba biti zasnovano na ozbiljnim istraživanjima unutrašnjih varijabli i inostranih iskustava i rješenja. Novi model, dakle, treba biti pažljivo i fleksibilno razvijen, onda testiran (simulacijama na modelu, kako bi se eksperimentisanje u stvarnosti svelo na minimalnu mjeru) i praktično uveden tako da se minimiziraju negativni efekti i otpori, a maksimiziraju očekivani pozitivni efekti.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Odgovarajuća *policy* istraživanja i *policy* studije...
- Razvijen osnovni (teoretski) model (modeli) višetipskih jedinica lokalne samouprave sa definisanim pravnim statusom i odgovarajućim nadležnostima



- Razvijeni sistemi kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti
- Simulacije ponašanja teoretskog modela na reprezentativnom uzorku opština u BiH
- Poboljšan model, prilagođen za praktičnu primjenu
- Razrađena i usvojena normativna rješenja koja omogućavaju primjenu modela
- Praktično realizovan novi model daje pozitivne rezultate u primjeni.

Vremenska dinamika:

Planira se da ključna istraživanja i komparativne studije, kao podloga za razvoj novog modela, budu završeni do kraja 2007. godine, a da osnovni teoretski model bude razvijen do kraja 2008. Razrada osnovnog modela (sa odgovarajućim kriterijima, procedurama, i sl.), simulacije ponašanja u stvarnim situacijama u BiH i korekcije modela treba da se obave do kraja 2010. godine, a puna primjena modela do 2012. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Osposobljavanje timova za izvođenje *policy* istraživanja vezanih za implementaciju Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH
- Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja (Think Tank) za lokalnu (samo)upravu
- Razvoj modela⁹ višetipiskih jedinica lokalne samouprave sa sistemom kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti (osnovni model, simulacije, aplikativni model)*
- Razrada normativnih rješenja koja doprinose ostvarivanju strateškog cilja funkcipnalne decentralizacije.

Operativni cilj 1.2.

Obim osnovnih prava i dužnosti lokalne samouprave praktično proširen i prilagođen zahtjevima Evropske povelje i lokalnim potrebama, do 2012. Razrada je data zajedno sa sljedećim operativnim ciljem.

Operativni cilj 1.3.

Lokalne jedinice otpočele sa praksom prenošenja nadležnosti na druge nivoe, od 2009.

Razlog:

Osnovni problem je bitno sužavanje osnovnih prava i samostalnih poslova lokalne samouprave, suprotno zahtjevima i preporukama Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. Tako, paradoksalno,

⁹ Projekti označeni zvjezdicom podrazumijevaju izvođenje *policy* istraživanja i analiza, prema uobičajenoj metodologiji. U slučaju razvoja modela i metodologija podrazumijeva se razvijanje osnovnog modela, njegovo testiranje (simulacija rezultata) te razrada aplikativnog modela. Razvoj modela / metodologije obuhvata i primjenu.



opštine u FBiH obavljaju većinu svojih samoupravnih (izvornih) nadležnosti kao prenesene (npr. kultura, turizam, komunalne djelatnosti, briga o lokalnom zemljištu...), dakle pod punom i striktnom kontrolom odozgo (sa nivoa kantona). Sužavajući područje izvornih poslova i povećavajući obim prenesenih poslova, viši nivoi u oba entiteta bitno ugrožavaju autonomiju lokalnog nivoa, zadržavajući za sebe snažnu nadzornu funkciju, ali i pravo da u bilo kojem trenutku mogu od opština oduzeti povjerene poslove i vratiti ih u svoju nadležnost. S druge strane, opštine često preuzimaju poslove koje viši organi ne mogu ili neće da rade (briga o raseljenim licima, povratnicima, porodicama poginulih...) bez odgovarajućih instrumenata i sredstava...

Objašnjenje cilja:

Najbolji lijek protiv deformacija lokalne samouprave je **dosljedna primjena Evropske povelje, uz uvažavanje lokalne tradicije, lokalnih potreba i specifičnosti**. To znači praktično proširenje obima osnovnih prava i nadležnosti lokalne samouprave u BiH, primjenjujući osnovni princip raspodjele nadležnosti po kojem javne poslove obavljaju one vlasti koje su najbliže građanima. Razrada ovog, i ostalih relevantnih principa Evropske povelje obaviće se po sektorima, s jedne strane, i u punoj saglasnosti sa novim modelom višetipiskih lokalnih jedinica. Kako je primjena principa subsidijarnosti dvosmjernan proces, razrada i primjena modela podrazumijeva i prenošenje nekih nadležnosti sa lokalnog na druge nivoe, u skladu sa specifičnim lokalnim potrebama i sposobnostima. Kao i u slučaju sa prethodnim ciljem, novi modeli trebaju biti pažljivo i fleksibilno razvijeni, onda testirani simulacijama na modelu, i praktično uvedeni tako da se minimiziraju negativni efekti i otpori, a maksimiziraju očekivani pozitivni efekti.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Odgovarajuća *policy* istraživanja i *policy* studije...
- Razvijeni modeli decentralizacije osnovnih prava i nadležnosti po sektorima (obrazovanje, zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, komunalne usluge, lokalni razvoj, zaštita okoline...)
- Simulacije ponašanja teoretskih modela na reprezentativnom uzorku opština u BiH
- Poboljšani modeli, prilagođeni za praktičnu primjenu
- Razrađena i usvojena normativna rješenja koja omogućavaju primjenu modela
- Podrška osposobljavanju lokalnih jedinica za preuzimanje novih nadležnosti
- Praktično realizovani novi modeli daju pozitivne rezultate u primjeni.

Vremenska dinamika:

Planira se da ključna istraživanja i komparativne studije, kao podloga za razvoj novih modela, budu završeni do kraja 2008. godine, a da odgovarajući modeli budu razvijeni do kraja 2009. Simulacije ponašanja u stvarnim situacijama u BiH i korekcije modela treba da se obave do kraja 2010. godine, a puna primjena modela do 2012. godine. Procjena je da će praksa prenošenja nadležnosti sa lokalnog na druge nivoe otpočeti nešto ranije, od 2009. godine.



Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Osposobljavanje timova za izvođenje *policy* istraživanja vezanih za implementaciju Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH
- Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja (Think Tank) za lokalnu (samo)upravu
- Razvoj modela decentralizacije osnovnih prava i nadležnosti po sektorima (obrazovanje, zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, komunalne usluge, lokalni razvoj, zaštita okoline...)*
- Razrada normativnih rješenja koja doprinose ostvarivanju strateškog cilja funkcionalne decentralizacije.

Operativni cilj 1.4.

Ključni upravljački instrumenti (razvojni, urbanistički, ekološki... planovi) kreirani i primjenjuju se u svim lokalnim jedinicama, do 2012.

Razlog:

U analizi stanja dijagnosticiran je nedostatak kvalitetne «meke» razvojne infrastrukture i instrumenata za razvoj lokalnih jedinica. Konstatovana je nedovoljna pokrivenost opština, kako strateškim planovima razvoja (tek polovina opština kreirala je i usvojila strateški razvojni plan u zadnjih 10 godina), tako i prostornim i urbanističkim planovima (opet tek oko polovina opština ima usvojene ove planove), uz izražene probleme neažurnosti, hijerarhijske neusklađenosti planova, nedovoljno kvalitetne podrške urbanističkih zavoda i projektnih biroa, te tek pasivno učešće građana i drugih lokalnih aktera u procesima stvaranja planova.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **osposobljavanje lokalnih jedinica za preuzimanje ključnih odgovornosti u pogledu upravljanja lokalnim razvojem**. Uključuje sistemsku, organizovanu i kvalitetnu podršku lokalnim jedinicama pri stvaranju i uvođenju najvažnijih srednjoročnih i dugoročnih planskih instrumenata, od planova lokalnog razvoja, preko prostorno-planskih dokumenata, do planova zaštite okoline. Posebna pažnja biće posvećena lokalnim jedinicama koje, zbog objektivnih okolnosti, ne mogu izgraditi dovoljan kapacitet za upravljanje razvojem.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Unaprijeđene metodologije za izradu planskih instrumenata, posebno u pogledu osiguranja aktivnog učešća ključnih lokalnih aktera
- Osposobljeni lokalni razvojni timovi za kreiranje i implementaciju nedostajućih planskih instrumenata
- Unaprijeđeni kapaciteti domaćih profesionalnih organizacija u pružanju usluga planiranja za lokalni nivo
- Ključni planovi u svim lokalnim jedinicama se primjenjuju i daju pozitivne efekte.



Vremenska dinamika:

Planira se intenzivan rad na unapređenju odgovarajućih metodologija i izgradnji kapaciteta lokalnih razvojnih timova i domaćih profesionalnih organizacija u toku 2007. i 2008. godine. Nakon toga, težište podrške biće na stvaranju i usvajanju ključnih planskih instrumenata u lokalnim jedinicama. Procjenjuje se da se ovaj cilj može ostvariti do 2012. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Podrška uvođenju ključnih upravljačkih instrumenata (razvojnih, urbanističkih, ekoloških... planova) u lokalnim jedinicama
- Podrška osposobljavanju lokalnih jedinica za preuzimanje novih nadležnosti
- Razrada normativnih rješenja koja omogućavaju primjenu modela.

STRATE[KI CILJ 2

Ostvariti istovremeno odgovarajuću fiskalnu decentralizaciju, tako da se organima lokalne samouprave, srazmjerno poslovima koje obavljaju, osiguraju finansijski i materijalni resursi, kojima samostalno i odgovorno upravljaju i raspolo`u



OPERATIVNI CILJ 2.1

Osigurano klju-no u-e}je lokalnih jedinica u raspolaganju lokalnim resursima, od 2008.



OPERATIVNI CILJ 2.2

Pove}an obim prihoda lokalnih jedinica prvenstveno pove}anjem nivoa vlastitih prihoda



OPERATIVNI CILJ 2.3

Pove}an udio lokalne samouprave u ukupnim javnim rashodima u BiH tako da do 2015. iznosi oko 1/3, prema obimui dinamici funkcionalne decentralizacije



OPERATIVNI CILJ 2.4

Lokalne jedinice imaju slobodan pristup tr`ištu kapitala za kapitalna ulaganja, od 2007.



OPERATIVNI CILJ 2.5

Razvijeni i uvedeni efikasni finansijski instrumenti za osiguranje i osnovnih funkcija i razvoja lokalnih jedinica, koje se sporije razvijaju, do kraja 2010.



OPERATIVNI CILJ 2.6

Osiguran kvalitetan finansijski menad`ment i vi}egodi{nje finansijsko planiranje u svim lokalnim jedinicama, od 2007.



PROJEKTI

8. Stvaranje standardizovanih baza podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica, sa finansijskim rangiranjem i upore|ivanjem (benchmarking)
9. Razvoj novog integralnog modela raspodjele javnih prihoda uskla|enog sa modelom funkcionalne decentralizacije (uklju-uje i vertikalnu i horizontalnu raspodjelu)
10. Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima
11. Izgradnja odgovornog finansijskog upravljanja u lokalnim jedinicama
12. Razvoj okru`enja i instrumenata za finansiranje kapitalnih ulaganja
13. Razrada normativnih rje{enja koja omogu}avaju ostvarivanje strate{kog cilja 2



STRATEŠKI CILJ 2

istovremeno odgovarajuću fiskalnu decentralizaciju, tako da se organima lokalne samouprave, srazmjerno poslovima koje obavljaju, osiguraju finansijski i materijalni resursi, kojima samostalno i odgovorno upravljaju i raspolažu

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati:

Analizom stanja konstatovano je da lokalne uprave ne raspolažu adekvatnim finansijskim i materijalnim resursima neophodnim kako za kvalitetno obavljanje poslova koji su u njihovoj nadležnosti, tako i za razvoj lokalnih lokalne zajednice u skladu sa potrebama njenih građana. Ovakvo stanje je rezultat neadekvatnog sistema raspodjele sredstava između viših i nižih nivoa vlasti, niskog nivoa i nedovoljno razrađenog sistema vlastitih prihoda, kao i nepostojanja razvijenog tržišta kapitala, što je pretpostavka za kvalitetno planiranje budžeta u dužim vremenskim periodima. Imovina, kao materijalni resurs potreban za vršenje funkcija lokalnih jedinica, često nije uopšte ili je djelimično u njihovom vlasništvu. Da stvar bude gora, lokalne jedinice skoro da nemaju nikakvog uticaja na upravljanje lokalnim resursima, a lokalna zajednica često nikakve koristi od njihovog korištenja. Nepostojanje kvalitetne zakonske regulative u ovoj oblasti stvara velike probleme u funkcionisanju lokalnih jedinica i onemogućuje efikasno korištenje lokalnih resursa. Aktuelne fiskalne reforme u BiH još više dovode u pitanje finansijsku sposobnost opština. Posebno je važno da funkcionalna decentralizacija bude praćena adekvatnom fiskalnom decentralizacijom, srazmjerno poslovima koje će obavljati opštine.

Šta podrazumijevamo pod ovim ciljem (elaboracija cilja):

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **takvu fiskalnu decentralizaciju koja će, i vremenski i po obimu, biti usklađena sa preraspodjelom nadležnosti između viših i lokalnog nivoa vlasti i koja će omogućiti da lokalne jedinice raspolažu sa dovoljnom visinom prihoda i adekvatnom imovinom kako bi mogle efikasno obavljati funkcije koje im pripadaju**. Lokalni organi vlasti treba da samostalno i odgovorno upravljaju vlastitim prihodima i imovinom i da aktivno učestvuju u odlučivanju o zajedničkim prihodima i njihovoj raspodjeli sa višim nivoima vlasti. Lokalne jedinice treba da imaju slobodan pristup tržištu kapitala, a podsticajnim sistemom horizontalne raspodjele treba da budu obezbjeđeni efikasni finansijski instrumenti za osiguranje osnovnih funkcija, kao i funkcija razvoja lokalnih jedinica koje se sporije razvijaju. Bez ostvarivanja ovog cilja nije moguće ostvarivanje ostalih ciljeva a posebno suštinske funkcionalne decentralizacije.

Koji su najvažniji očekivani rezultati:

Definisanjem vrsta i modaliteta raspodjele prihoda sa posebno razrađenim konceptom za vlastite i za zajedničke prihode, kao i rješavanjem pitanja vlasništva imovine lokalnih jedinica i stvaranjem razvijenog tržišta kapitala stvorili bi se uslovi za obezbjeđenje adekvatnih finansijskih i materijalnih resursa. Sposoban i odgovoran finansijski menadžment u lokalnim jedinicama treba da obezbijedi njihovo efikasno korištenje i time omogući uspješan i kvalitetan rad lokalnih jedinica u skladu sa nadležnostima i održiv razvoj lokalnih zajednica u skladu sa potrebama građana.



Vremenska dinamika:

Pitanja imovine, upravljanja lokalnim resursima i slobodnog pristupa tržištu kapitala imaju hitan karakter. U pogledu ključnih sistemskih rješenja fiskalne decentralizacije očekuje se da se osnovni modeli rješenja razrade i testiraju do 2010. godine, a da se rješenja praktično uvedu u periodu do kraja 2012. godine, prema dinamici funkcionalne decentralizacije. Puni pozitivni efekti ostvarenja ovog strateškog cilja planirani su oko 2015. godine.

Razrada strateškog cilja 2:

Strateški cilj 2 biće ostvaren ako se pravovremeno ostvare sljedeći operativni ciljevi:

- 2.1. Osigurano ključno učešće lokalnih jedinica u raspolaganju lokalnim resursima, od 2008.
- 2.2. Povećan obim prihoda lokalnih jedinica prvenstveno povećanjem nivoa vlastitih prihoda
- 2.3. Povećan udio lokalne samouprave u ukupnim javnim rashodima u BiH tako da do 2015. iznosi oko 1/3, prema obimu i dinamici funkcionalne decentralizacije
- 2.4. Lokalne jedinice imaju slobodan pristup tržištu kapitala za kapitalna ulaganja, od 2007.
- 2.5. Razvijeni i uvedeni efikasni finansijski instrumenti za osiguranje i osnovnih funkcija i razvoja lokalnih jedinica, koje se sporije razvijaju, do kraja 2010.
- 2.6. Osiguran kvalitetan finansijski menadžment i višegodišnje finansijsko planiranje u svim lokalnim jedinicama, od 2007.

Operativni cilj 2.1.

Osigurano ključno učešće lokalnih jedinica u raspolaganju lokalnim resursima, od 2008.

Razlog:

Analizom stanja utvrđeno je da lokalne jedinice ne raspolazu potrebnim resursima za obavljanje funkcija koje im pripadaju. Imovina, kao materijalni resurs potreban za vršenje funkcija lokalnih jedinica, često nije uopšte ili je djelimično u njihovom vlasništvu. Isto tako, osim gradskog građevinskog zemljišta, lokalne jedinice formalno i praktično nemaju uticaja na raspolaganja resursa koji se nalaze na njihovoj teritoriji, tako da po tom osnovu niti ostvaruju prihode, niti ih mogu iskoristiti za rješavanje razvojnih problema. Naprotiv, vrlo često trpe direktne štete koje nastaju eksploatacijom tih resursa.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **osiguranje ključnog učešća lokalnih jedinica u raspolaganju lokalnim resursima preuzimanjem vlasništva nad imovinom koja je neophodna za obavljanje funkcija lokalnih jedinica i ostvarivanjem značajnog učešća u upravljanju i raspolaganju prirodnim resursima koji se nalaze u lokalnoj zajednici.** Imovina potrebna za obavljanje funkcija lokalnih jedinica mora biti u vlasništvu tih jedinica, kako bi one mogle da datu



imovinu efikasno koriste, te na zakonit način vrše njeno održavanje i dalju izgradnju. Ključno učešće lokalnih jedinica u upravljanju i raspolaganju lokalnim resursima treba da doprinese racionalnijem i boljem korištenju tih resursa, s jedne strane, te povećanju prihoda i rješavanju razvojnih problema lokalne zajednice.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Uspostavljene baze podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica (sa inventarom imovine i lokalnih resursa)
- Razvijen model raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima
- Prenesena imovina u vlasništvo lokalnim jedinicama u skladu sa dodijeljenim nadležnostima
- Efikasno korištenje raspoloživih resursa ostvaruje pozitivne efekte u lokalnoj zajednici

Vremenska dinamika:

Planira se da realizacija ovog cilja počne odmah po usvajanju strategije, i da ostvari najvažnije efekte do 2008. godine

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Stvaranje standardizovanih baza podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica, sa finansijskim rangiranjem i upoređivanjem (benchmarking)
- Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima
- Razrada normativnih rješenja koja omogućavaju ostvarivanje ovog operativnog cilja. Operativni cilj 2.2. Povećan obim prihoda lokalnih jedinica prvenstveno povećanjem nivoa vlastitih prihoda

Operativni cilj 2.2.

Povećan obim prihoda lokalnih jedinica prvenstveno povećanjem nivoa vlastitih prihoda. Razrada je data zajedno sa sljedećim operativnim ciljem.



Operativni cilj 2.3.

Povećan udio lokalne samouprave u ukupnim javnim rashodima u BiH, tako da do 2015. iznosi oko 1/3, prema obimu i dinamici funkcionalne decentralizacije

Razlog:

Lokalne jedinice u Bosni i Hercegovini u sadašnjim uslovima ne raspolažu dovoljnim nivoom prihoda koji bi obezbijedio nesmetano obavljanje funkcija u njihovoj nadležnosti, a posebno za potrebe razvoja. S druge strane, nivo učešća lokalnih jedinica u javnim rashodima nesrazmjerno je nizak (kreće se između 1/12 i 1/6), ako se uspoređi sa aktuelnim nadležnostima, a posebno sa onim što građani očekuju i traže od lokalne uprave. U takvim okolnostima poboljšanje kvaliteta usluga građanima i razvoj u cjelini ne mogu da se pojave u prioritetnim aktivnostima lokalnih jedinica. Pri ovakvom stanju u oblasti finansiranja lokalnih jedinica funkcionalna decentralizacija praktično nije moguća bez bitnog povećanja obima prihoda koji pripadaju opštinama i udjela lokalne samouprave

Objašnjenje cilja:

Ovi komplementarni ciljevi podrazumijevaju **da se bitno smanji finansijska zavisnost lokalnih jedinica od hijerarhijski viših nivoa, poveća finansijska izvjesnost i obezbijedi stabilno finansiranje lokalnih jedinica u skladu sa aktuelnim i perspektivnim nadležnostima**. Da bi finansiranje bilo stabilno i održivo i da bi lokalne jedinice mogle da vrše efikasno finansijsko planiranje, neophodno je da nivo finansijske zavisnosti opština od viših nivoa vlasti bude što je moguće manji, a finansijska izvjesnost znatno poboljšana. Ovo se može postići povećanjem obima prihoda koji pripadaju lokalnim jedinicama i to prije svega povećanjem njihovih vlastitih prihoda.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Odgovarajuća *policy* istraživanja i *policy* studije
- Razvijen i testiran novi integralni model raspodjele javnih prihoda u BiH, usklađen sa modelom funkcionalne decentralizacije, sa posebno razrađenim i testiranim sistemom vlastitih prihoda lokalnih jedinica
- Razrađena i usvojena normativna rješenja koja omogućavaju primjenu modela
- Praktično realizovan novi model daje pozitivne rezultate u primjeni.
- Unaprijeđen način ubiranja vlastitih prihoda lokalnih jedinica
- Rast udjela lokalne samouprave u ukupnim javnim rashodima srazmjerno raspodjeli nadležnosti
- Povećan ukupan nivo finansijske odgovornosti za ubiranje javnih prihoda, kao i nivo finansijske discipline

Vremenska dinamika:

Ukupna dinamika od istraživanja i komparativnih analiza, preko razvoja i testiranja modela, pa sve do pune primjene, biće u potpunosti usklađena sa dinamikom razvoja modela funkcionalne



decentralizacije. Planira se da teoretski model bude razvijen do kraja 2009. Razrada osnovnog modela i korekcije treba da se obave do kraja 2010. godine, a puna primjena modela do 2012. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Stvaranje standardizovanih baza podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica, sa finansijskim rangiranjem i upoređivanjem (benchmarking)
- Razvoj novog integralnog modela raspodjele javnih prihoda usklađenog sa modelom funkcionalne decentralizacije (uključuje i vertikalnu i horizontalnu raspodjelu)
- Razrada normativnih rješenja koja omogućavaju ostvarivanje ovog operativnog cilja.

Operativni cilj 2.4.

Lokalne jedinice imaju slobodan pristup tržištu kapitala za kapitalna ulaganja, od 2007.

Razlog:

Analizom stanja tržišta kapitala na prostoru BiH možemo konstatovati da je ono nedovoljno razvijeno i da ne postoje kvalitetni mehanizmi koji omogućuju slobodan pristup kapitalu. Zbog ograničenosti tržišta i zakonske regulative vezane za mogućnost zaduživanja opština, ali i vrlo rigidne prakse nadležnih ministarstava, lokalne jedinice ne mogu planirati svoje kapitalne budžete i vršiti njihove višegodišnje projekcije, bazirane na sredstvima koja se jednim dijelom ostvaruju i na tržištu kapitala. Pritom se zanemaruje da je pravo na posudbu jedno od načela Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. Razvijeno tržište kapitala i slobodan pristup predstavljaju neophodan preduslov za razvoj i efikasno korištenje sredstava i pomoću njega lokalne jedinice mogu obezbijediti sredstva za finansiranje kapitalnih projekata, koji su od vitalnog značaja za lokalnu zajednicu. Ovaj mehanizam će sve više dobijati na značaju u BiH sa smanjivanjem priliva donatorskih sredstava u lokalne jedinice.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **stalan razvoj tržišta kapitala, koje treba da omogući kreditno sposobnim lokalnim jedinicama laku i brzu dostupnost sredstava za realizaciju ključnih kapitalnih projekata**. Lokalne jedinice na ovaj način mogu da vrše projekcije budžeta na duži period i da planiraju prioritetne investicije. Za kvalitetno funkcionisanje tržišta treba da postoje razvijene različite finansijske institucije (banke, specijalizovane finansijske institucije npr. za finansiranje komunalnih djelatnosti i dr.) kao i razvijeni i uvedeni odgovarajući instrumenti i mehanizmi (hartije od vrijednosti, različiti vidovi plasmana sredstava) njegovog djelovanja. Oblik kontrole nižih od viših nivoa vlasti mora da postoji, ali treba da bude usmjeren na olakšanje pristupa lokalne jedinice tržištu kapitala, ukoliko ona ispunjava uslove za buduće zaduživanje, odnosno ukoliko je kreditno sposobna.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Razvijeno tržište kapitala koje omogućuje laku dostupnost sredstava kreditno sposobnim lokalnim jedinicama
- Finansijske institucije razvile posebne kreditne programe za podršku kapitalnim projektima
- Razvijeni i uvedeni posebni finansijski instrumenti i mehanizmi za finansiranje kapitalnih projekata
- Uklonjene barijere i uvedene jednostavne procedure u postupku obezbjeđivanja sredstava za kreditno sposobne opštine
- Usklađena normativna rješenja koja regulišu finansiranje lokalnih jedinica i mogućnost zaduživanja.

Vremenska dinamika:

Planirano je da se lokalnim jedinicama olakša i obezbijedi slobodan pristup tržištu kapitala za kapitalna ulaganja već od 2007. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Razvoj okruženja i instrumenata za finansiranje kapitalnih ulaganja
- Izgradnja odgovornog finansijskog upravljanja u lokalnim jedinicama
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje ovog strateškog cilja

Operativni cilj 2.5.

Razvijeni i uvedeni efikasni finansijski instrumenti za osiguranje i osnovnih funkcija i razvoja lokalnih jedinica, koje se sporije razvijaju (do kraja 2010.)

Razlog:

Analizom stanja konstatovano je da zbog različitosti lokalnih jedinica (različiti fiskalni kapaciteti, kao rezultat različitih nivoa privredne razvijenosti i rezultat niza drugih faktora) i nepostojanja usklađenog sistema raspodjele (vertikalnog i horizontalnog „fiskalnog izjednačavanja“) nije obezbijeđen dovoljan obim sredstava za vršenje osnovnih funkcija svih lokalnih jedinica i osiguranje njihovog razvoja do određenog nivoa. Paradoksalno, aktuelni sistem raspodjele u RS stimuliše opštine da (p)ostanu nerazvijene. Novi koncept raspodjele sredstava treba da „uravnoteženjem prihoda“ omogući razvoj i lokalnih jedinica koje se sporije razvijaju, uvodeći rješenja koja će ih stimulisati za brže postizanje višeg nivoa razvijenosti.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **obezbjeđivanje takve alokacije sredstava i odgovarajućih finansijskih instrumentata, koji će omogućiti finansiranje svih osnovnih funkcija iz nadležnosti lokalnih jedinica, ali i njihov razvoj, posebno vodeći računa o onim sredinama koje se, usljed niza otežavajućih okolnosti, sporije razvijaju.** Stvaranje novog modela raspodjele, usklađenog sa modelom funkcionalne decentralizacije, koji obuhvata uravnoteženje



prihoda koje primaju različiti nivoi vlasti i prihode koje primaju lokalne jedinice, je vrlo složen i kritičan posao i mora biti baziran na ozbiljnim istraživanjima unutrašnjih varijabli i inostranih iskustava i rješenja.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Razvijen model raspodjele javnih prihoda koji uključuje i vertikalnu i horizontalnu raspodjelu (propisane i jasne formule za raspodjelu sredstava)
- Razvijeni instrumenti „fiskalnog izjednačavanja“
- Obezbjeđen dovoljan obim sredstava svim lokalnim jedinicama za vršenje osnovnih funkcija (u skladu sa datim nadležnostima) i razvoj, tako da se omogući i razvoj lokalnih jedinica koje se sporije razvijaju

Vremenska dinamika:

Do kraja 2010. godine planirano je da se razviju i uvedu efikasni finansijski instrumenti za osiguranje osnovnih funkcija i razvoj lokalnih jedinica, koje se sporije razvijaju.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Stvaranje standardizovanih baza podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica, sa finansijskim rangiranjem i upoređivanjem (benchmarking)
- Razvoj novog integralnog modela raspodjele javnih prihoda usklađenog sa modelom funkcionalne decentralizacije (uključuje i vertikalnu i horizontalnu raspodjelu)
- Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 2.

Operativni cilj 2.6.

Osiguran kvalitetan finansijski menadžment i višegodišnje finansijsko planiranje u svim lokalnim jedinicama

Razlog:

Analizirajući stanje u lokalnim jedinicama u pogledu stručnosti zaposlenih i kvaliteta upravljanja finansijskim sredstvima, može se zaključiti da postoje značajne razlike, koje su uslovljene, prije svega stepenom razvijenosti i veličinom opština. Rad organizacionih jedinica, koje obavljaju finansijske poslove zavisi od znanja i iskustva zaposlenih, a efikasnost u korištenju i kvalitet u upravljanju sredstvima, zavisao je i od poznavanja ove oblasti od strane najvišeg rukovodstva. U razvijenim sredinama postoji relativno kvalitetna struktura zaposlenih, dok male i siromašne opštine, posebno one koje su udaljene od većih centara, imaju nedostatak kadrova. Značajan broj lokalnih jedinica daje velik značaj razvoju finansijskog menadžmenta (organizujući i podržavajući različite vidove edukacija iz ove oblasti), a tek neznatan broj ima djelimično uveden sistem višegodišnjeg finansijskog planiranja, što je pretpostavka razvoja i osnov za realizaciju prioritetnih kapitalnih projekata (mnoge opštine imaju urađene strategije razvoja i definisane planove i projekte, koji nisu projektovani u budžetima).



Objašnjenje cilja:

Ostvarenjem ovog cilja **treba da se obezbijedi kvalitetno i efikasno upravljanje sredstvima u lokalnim jedinicama i da se obezbijedi finansijsko planiranje u dužem vremenskom periodu, što je posebno značajno za kapitalne projekte.** Potrebno je razraditi program stručnog usavršavanja koji će omogućiti uključivanje različitih lokalnih jedinica u pojedinim fazama tog programa, te razviti odgovarajuće alate/programe za višegodišnje finansijsko planiranje. Finansijski menadžment treba da bude osposobljen da vrši višegodišnje budžetiranje u okruženju kakvo je naše, i da dio planova, programa i projekata definisanih u strategiji razvoja, finansijski projektuje u budžetima lokalnih jedinica, čime obezbjeđuje dosljednost u sprovođenju usvojenih dokumenata razvoja.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Urađena analiza potreba u pogledu finansijskog menadžmenta u lokalnim jedinicama sa precizno definisanim potrebama za obuku iz ove oblasti
- Razvijeni i realizovani posebni programi obuke za efikasno finansijsko upravljanje
- Razvijeni programi / alati za višegodišnje finansijsko planiranje
- Uveden sistem višegodišnjeg planiranja i upravljanja
- Ostvarena unapređenja u finansijskom planiranju i upravljanju daju pozitivne efekte u funkcionisanju lokalnih jedinica i razvoju lokalnih zajednica.

Vremenska dinamika:

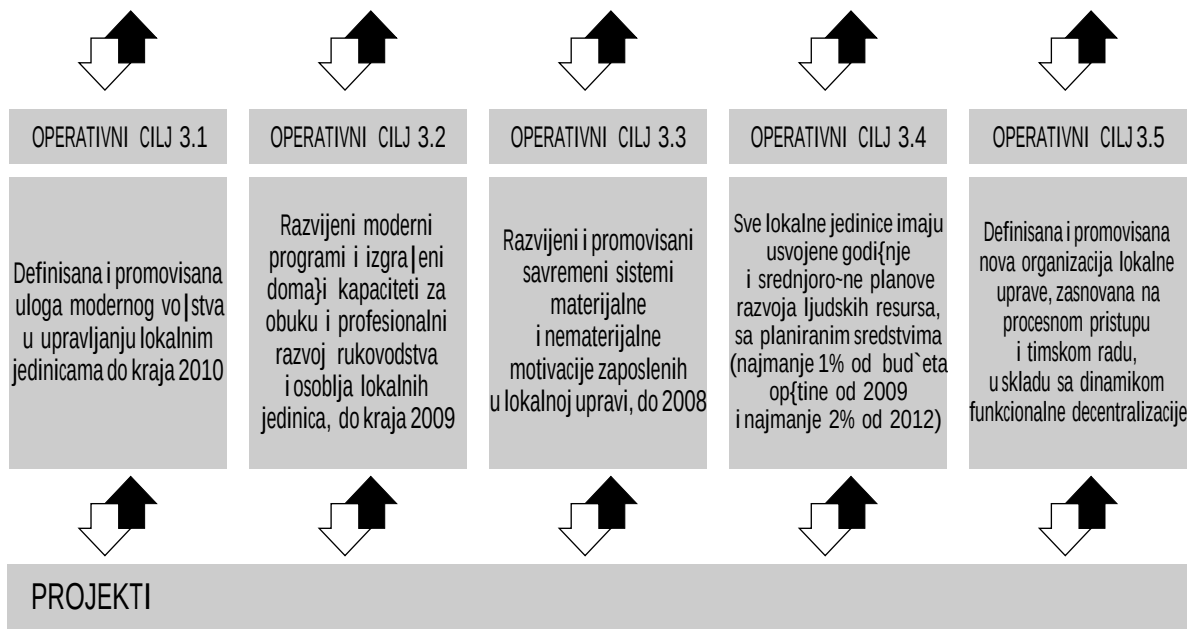
Planirano je da se u svim lokalnim jedinicama od 2007.godine kontinuirano obezbjeđuje kvalitetan finansijski menadžment i višegodišnje finansijsko planiranje.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Izgradnja odgovornog finansijskog upravljanja u lokalnim jedinicama
- Stvaranje standardizovanih baza podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica, sa finansijskim rangiranjem i upoređivanjem (benchmarking)
- Razvoj okruženja i instrumenata za finansiranje kapitalnih ulaganja
- Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave.

STRATE[KI CILJ 3

Osigurati moderno vo|stvo i profesionalno, kompetentno i motivisano osoblje lokalne uprave, posve}eno ostvarivanju misije i vizije razvoja nove lokalne samouprave



14. Definisanje uloge i karakteristika modernog vo|stva u upravljanju lokalnim jedinicama
15. Promocija novog koncepta modernog vo|stva lokalne uprave u BiH
16. Promocija alata za moderno vo|enje lokalne uprave (CAF, i dr.)
17. Dinami-ka analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
18. Inoviranje programa visoko{kolskih ustanova na novom konceptu upravljanja javnim poslovima na lokalnom nivou
19. Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
20. Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave na savremenim konceptima (performance-based-management, i sl.)
21. Razvoj nove organizacije lokalne uprave zasnovane na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima
22. Podr{ka lokalnim jedinicama u strate{kom upravljanju ljudskim resursima
23. Tehni-ka i finansijska podr{ka procesu smanjivanja osoblja u lokalnoj upravi
24. Benchmarking akcije (najbolji na`elnik, najbolji slu`benik, i dr.)
25. Razrada normativnih rje{enja za ostvarivanje strate{kog cilja 3



STRATEŠKI CILJ 3

Osigurati moderno vođstvo i profesionalno, kompetentno i motivisano osoblje lokalne uprave, posvećeno ostvarivanju misije i vizije razvoja nove lokalne samouprave

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati:

Akutan problem, konstatovan analizom, je nedostatak liderskih sposobnosti, menadžerskih znanja i vještina rukovodstva lokalnih jedinica. Nije bolje ni stanje sa administrativnim osobljem, jer u strukturi dominiraju slabo motivisani stariji činovnici sa, najčešće, zastarjelim znanjima. Kritičan je i nedostatak internih sistema vrednovanja i promocije osoblja. Upravljanje ljudskim resursima u opštinama u BiH uglavnom je svedeno na običnu kadrovsku evidenciju. S druge strane, nije stvorena odgovarajuća obrazovna infrastruktura u okruženju. Ni postojeća organizaciona rješenja, zasnovana na rigidnim konceptima klasične hijerarhijske organizacije, ne odgovaraju novoj viziji razvoja lokalne samouprave i ostvarivanu ključnih odgovornosti moderne lokalne uprave.

Šta podrazumijevamo pod ovim ciljem:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo, prije svega, **sistemska osiguranje takvog vođstva lokalnih jedinica, koje je u stanju da usmjerava organizaciju, razvija i komunicira viziju, misiju i vrijednosti, razvija i sprovodi sistem upravljanja u opštini, motiviše i podržava ljude u organizaciji i upravlja odnosima sa okruženjem.** Takođe i **osiguranje «visokokvalitetnog osoblja, sposobnog i kompetentnog»**, kako nalaže Evropska povelja o lokalnoj samoupravi.. Ovo podrazumijeva i razvoj savremenih sistema materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi. Sve ove promjene biće praćene stvaranjem nove organizacije lokalne uprave, zasnovane na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima.

Koji su najvažniji očekivani rezultati:

Očekuje se bitno unapređenje potencijala vođenja, profesionalnosti, kompetentnosti i motivisanosti na lokalnom nivou. Takođe i izgrađeni domaći kapaciteti za obuku, koji će biti sposobni da podrže lokalne jedinice u realizaciji godišnjih i srednjoročnih planove razvoja ljudskih resursa, zatim savremeni sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi, te nova organizacija lokalne uprave, prilagođena novoj koncepciji lokalne samouprave.

Vremenska dinamika:

Planirano je da se uloga modernog vođstva definiše i promoviše do kraja 2010. godine, da se normativna i institucionalna poboljšanja ostvare do kraja 2008. odnosno do kraja 2009. godine, a da se definisanje i promovisanje nove organizacije lokalne uprave vrši u skladu sa dinamikom funkcionalne decentralizacije



Razrada strateškog cilja 3:

Strateški cilj 3 biće ostvaren ako se pravovremeno ostvare sljedeći operativni ciljevi:

- 3.1 Definisana i promovisana uloga modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama do kraja 2010.
- 3.2 Razvijeni moderni programi i izgrađeni domaći kapaciteti za obuku i profesionalni razvoj rukovodstva i osoblja lokalnih jedinica, do kraja 2009.
- 3.3 Razvijeni i promovisani savremeni sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi, do 2008.
- 3.4 Sve lokalne jedinice imaju usvojene godišnje i srednjoročne planove razvoja ljudskih resursa, sa planiranim sredstvima (najmanje 1% od budžeta opštine od 2009 i najmanje 2% od 2012),
- 3.5 Definisana i promovisana nova organizacija lokalne uprave, zasnovana na procesnom pristupu i timskom radu, u skladu sa dinamikom funkcionalne decentralizacije.

Operativni cilj 3.1

Definisana i promovisana uloga modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama do kraja 2010.

Razlog:

Iskustvo razvoja vodećih opština u BiH, ali i drugdje u svijetu, pokazalo je da su presudnu ulogu u njihovoj uspješnosti imale liderske sposobnosti njihovih rukovodstava. Analizom stanja utvrđeno je da se ovom fenomenu u BiH posvećuje mala pažnja, tako da se i sistemski i praktično zanemaruje uloga modernog vođstva. Značajnom dijelu rukovodstava u opštinama u BiH nedostaju liderske sposobnosti, menadžerska znanja i vještine u upravljanju lokalnim jedinicama. Istraživanja govore da u BiH ima oko 2650 ljudi koji su na rukovodećim funkcijama u opštinama u BiH, bez pravih prilika da steknu neophodna znanja i vještine za upravljanje lokalnim jedinicama.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **razradu, promociju i uvođenje principa modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama u BiH**. Pošto postoji dugogodišnja tradicija u shvatanju da lokalne jedinice u BiH nisu te koje imaju inicijativu, već da samo izvršavaju naloge države, predstoji velik posao u promjeni svijesti onih koji vode opštine u BiH. Definisanje i promovisanje uloge modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama treba biti zasnovano na uspješnim domaćim i inostranim iskustvima i rješenjima, te promociji i primjeni razvijenih metoda i tehnika upravljanja.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Ispitana domaća i inostrana iskustva i rješenja u oblasti liderstva u lokalnoj upravi
- Definisana i promovisana uloga modernog vođstva u lokalnoj upravi u BiH
- Razvijeni i primjenjeni alati za moderno vođenje
- Uloga modernog vođstva široko prihvaćena u lokalnim jedinicama u BiH.

Vremenska dinamika:

Planira se da uloga modernog vođstva u lokalnoj upravi u BiH definisana do kraja 2007, na osnovu prethodnih istraživanja odgovarajućih domaćih i inostranih iskustava i lokalnih specifičnosti. U periodu od 2007. do 2010. planira se promocija i implementacija ovog koncepta.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Definisanje uloge i karakteristika modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama
- Promocija novog koncepta modernog vođstva lokalne uprave u BiH
- Promocija alata za moderno vođenje lokalne uprave (CAF, i dr.)
- Dinamička analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
- Inoviranje programa visokoškolskih ustanova na novom konceptu upravljanja javnim poslovima na lokalnom nivou.

Operativni cilj 3.2

Razvijeni moderni programi i izgrađeni domaći kapaciteti za obuku i profesionalni razvoj rukovodstva i osoblja lokalnih jedinica, do kraja 2009;

Razlog:

Analiza je pokazala da nema odgovarajuće obrazovne infrastrukture ni programa stručnog usavršavanja koji bi kontinuirano pratili potrebe lokalne uprave. U domenu obuke i usavršavanja čitav problem je prepušten donatorskim projektima i preduzetništvu nekoliko organizacija iz nevladinog sektora, sa značajne razlikama u pristupu promjenama i poboljšanjima.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **izgradnju domaće obrazovne infrastrukture** kao neophodnog preduslova za kontinuirano unapređivanje liderskih sposobnosti i menadžerske kompetentnosti rukovodstava opština, i podizanje nivoa profesionalnosti i kompetentnosti zaposlenih u lokalnoj upravi.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Ispitane potrebe za obukom i obrazovanjem rukovodstva i osoblja u lokalnoj upravi
- Inovirani programi visokoškolskih ustanova u pogledu upravljanja javnim poslovima na lokalnom nivou
- Dizajnirani modularni programi obuke za različite profile u lokalnoj upravi
- Uspostavljeni specijalizovani centri obuke za lokalnu upravu
- Usvojeni i ostvareni godišnji i srednjoročni planovi razvoja ljudskih resursa lokalnih jedinica.

Vremenska dinamika:

Ispitivanje potreba za obukom i obrazovanjem kod rukovodstava i osoblja u lokalnoj upravi se planira do kraja 2007, stvaranje obrazovne infrastrukture od kraja 2007. do kraja 2009., tako da se do 2012. realizuju godišnji i srednjoročni planovi lokalnih jedinica u pogledu razvoja ljudskih resursa.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Dinamička analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
- Inoviranje programa visokoškolskih ustanova na novom konceptu upravljanja javnim poslovima na lokalnom nivou
- Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave

Operativni cilj 3.3

Razvijeni i promovisani savremeni sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi, do 2008;

Razlog:

Aktuelna normativna rješenja, razmatrana u analizi, ne omogućavaju stvaranje savremenih sistema materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi. U opštinama u BiH ima relativno malo internih sistema vrednovanja radnog doprinosa i promocije zaposlenih u opštinskoj upravi. U situaciji kada su mogućnosti za korišćenje spoljnih, materijalnih podsticaja veoma limitirane, većina načelnika praktično uopšte ne koristi potencijal tzv. unutrašnje motivacije, kojoj je u osnovi podržavanje ciljeva i vjerovanje u njihovu ispravnost i važnost, isticanje doprinosa u postizanju rezultata i uspješnosti organizacije, i sl.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **izgradnju i primjenu kvalitativno novih normativnih i praktičnih rješenja u pogledu materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi**. Ova će rješenja biti zasnovana na savremenim konceptima (kao što je *performance-based-management*) koji su već isprobani u upravama koje odlikuje visoka efikasnost, zadovoljno osoblje i zadovoljni građani kao korisnici usluga lokalne uprave.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Ispitana domaća i inostrana iskustva u oblasti motivacionih sistema i mogućnosti primjene u lokalnoj upravi u BiH
- Dizajniran i testiran model sistema materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi u BiH
- Model sistema materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi poboljšan i promovisan
- Novi sistem motivacije daje pozitivne efekte u primjeni.

Vremenska dinamika:

Istraživanja i razvoj osnovnog modela može se obaviti do kraja 2007. godine, a promovisanje i uvođenje sistema do kraja 2008.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave na savremenim konceptima (performance-based-management, i sl.)
- Podrška lokalnim jedinicama u strateškom upravljanju ljudskim resursima
- Benchmarking akcije (najbolji načelnik, najbolji službenik, i dr.)
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 3.

Operativni cilj 3.4

Sve lokalne jedinice imaju usvojene godišnje i srednjoročne planove razvoja ljudskih resursa, sa planiranim sredstvima (najmanje 1% od budžeta opštine od 2009. i najmanje 2% od 2012.)

Razlog:

Analiza je pokazala da u opštinama u BiH najčešće ne postoji nikakva politika razvoja ljudskih resursa, ni programi obuke i obrazovanja rukovodstva i osoblja i da su sredstva koja se izdvajaju za ove aktivnosti praktično zanemariva. Iskustva razvijenih sredina pokazuju da je kvalitetno upravljanje razvojem ljudski resursa u lokalnoj upravi pretpostavka odgovornog i proaktivnog upravljanja razvojem lokalne zajednice. Upravljanje ljudskim resursima kao vrlo važna oblast upravljanju opštinom u cjelini, je prilično zanemareno i uglavnom se svodi na kadrovsku evidenciju. Pošto godišnji i srednjoročni planovi razvoja ljudskih resursa čine jedan od najvažnijih instrumenata upravljanja ljudskim resursima, njihov nedostatak značajno ugrožava mogućnosti profesionalnog razvoja rukovodstva i osoblja lokalne uprave.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva da se u svakoj lokalnoj jedinici **definiše politika i uvede praksa godišnjeg i srednjoročnog planiranja razvoja ljudskim resursima, sa odgovarajućim planovima obrazovanja i usavršavanja**. Ključne pretpostavke su stvaranje i uvođenje



odgovarajuće metodologije planiranja i osposobljavanje lokalnih jedinica za primjenu metodologije, s jedne strane, i planiranje odgovarajućih sredstava, s druge strane. Planira se postepeno povećanje izdvajanja sredstava za ove namjene, kako bi se od 2012. stvorili i puni materijalni uslovi za *zapošljavanje visokokvalitetnog, kompetentnog i motivisanog osoblja*, kako nalaže Evropska povelja.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Kreirana, testirana i promovisana odgovarajuća metodologija planiranja razvoja ljudskih resursa u lokalnoj upravi
- Lokalne jedinice osposobljene za primjenu metodologije
- Definisane i usvojene politike i odgovarajući planovi razvoja ljudskih resursa u svim lokalnim jedinicama
- Znatno povećano izdvajanje sredstava za razvoj ljudskih resursa, do nivoa koji omogućuje *zapošljavanje visokokvalitetnog, kompetentnog i motivisanog osoblja*
- Date preporuke za unapređenje normativnih akata koji regulišu pitanje upravljanja ljudskim resursima u lokalnoj upravi u BiH.

Vremenska dinamika:

Planirano je da stvaranje i testiranje metodologije bude obavljeno do početka 2008. godine, a njena promocija i osposobljavanje lokalnih jedinica za primjenu do početka 2009. Očekuje se da sve lokalne jedinice izrade i usvoje godišnje i srednjoročne planove razvoja ljudskih resursa do 2012. godine. Povećanje sredstava za ove namjene se planira od najmanje 1% od budžeta u 2009. do najmanje 2% u 2012., u pravilu.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Promocija alata za moderno vođenje lokalne uprave (CAF, i dr.)
- Dinamička analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
- Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
- Podrška lokalnim jedinicama u strateškom upravljanju ljudskim resursima
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 3



Operativni cilj 3.5

Definisana i promovisana nova organizacija lokalne uprave, zasnovana na procesnom pristupu i timskom radu, u skladu sa dinamikom funkcionalne decentralizacije

Razlog:

Postojeća organizacija lokalne uprave zasnovana je na birokratskom konceptu, sa krutom hijerarhijskom strukturom, koju odlikuje zatvorenost, slabe interakcije između organizacionih dijelova, odsustvo inovativnih inicijativa i korisničke orijentacije. Slikovito, administracija se pokazuje kao lavirint za korisnika. I pored unapređenja u radu, na osnovu primjene informacionih i komunikacionih tehnologija, zadržava se glomazan administrativni aparat. Zanimareni su posebno procesni pristup, timski rad i upravljanje projektima kao fundamentalni koncepti na kojima se zasniva savremena, korisnički orijentisana organizacija, podesna za odgovorno i proaktivno upravljanje razvojem.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **uspostavljanje nove organizacije lokalne uprave, koja će olakšati ostvarivanje ključnih uloga nove lokalne samouprave u pogledu upravljanja lokalnim razvojem i lokalnim poslovima**. Nova organizacija biće usmjerena prema ostvarivanju postavljenih ciljeva, korisnički orijentisana, zasnovana na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima, sa manjim troškovima i većim efektima. Uključivaće znatno manji broj zaposlenih nego sada, organizovanih u timove, sa intenzivnim interakcijama. Takođe, koristiće sve prednosti i prilike koje proističu iz intenzivnog razvoja elektronske uprave.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Izvedena istraživanja i razvijen novi model organizacije lokalne uprave, sa varijacijama koje odražavaju lokalne specifičnosti
- Novi organizacioni model testiran i promovisan
- Lokalne jedinice osposobljene za stvaranje i primjenu novih organizacionih rješenja
- Nova organizaciona rješenja daju pozitivna rješenja u vidu većih efekata sa manjim troškovima.

Vremenska dinamika:

Dinamika ostvarivanja ovog cilja u potpunosti je vođena dinamikom ostvarivanja funkcionalne i fiskalne decentralizacije. Očekuje se da se osnovni modeli rješenja razrade i testiraju do 2010. godine, a da se rješenja praktično uvedu u periodu do kraja 2012. godine. Puni pozitivni efekti ostvarenja ovog strateškog cilja planirani su oko 2015. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Promocija novog koncepta modernog vođstva lokalne uprave u BiH
- Promocija alata za moderno vođenje lokalne uprave (CAF, i dr.)



- Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave
- Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave na savremenim konceptima (performance-based-management, i sl.)
- Razvoj nove organizacije lokalne uprave zasnovane na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima
- Podrška lokalnim jedinicama u strateškom upravljanju ljudskim resursima
- Tehnička i finansijska podrška procesu smanjivanja osoblja u lokalnoj upravi
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 3.

STRATE[KI CILJ 4

Osigurati stalno unapre|ivanje kvaliteta i ekonomi-nosti usluga
lokalne uprave u zadovoljavanju potreba gra|ana



OPERATIVNI CILJ 4.1

Razvijena praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica u zajedni-kom ostvarivanju nadle`nosti, do 2011.



OPERATIVNI CILJ 4.2

Uvedeni odgovaraju}i sistemi upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pru`aju javne usluge na lokalnom nivou, do 2010.



OPERATIVNI CILJ 4.3

Pru`anje javnih usluga na lokalnom nivou, na konceptu partnerstva javnog, privatnog i nevladinog sektora i savremenih rje{enja u upravljanju javnim poslovima (New Public Management) dinami-ki, od 2007. do 2012.



OPERATIVNI CILJ 4.4

Razvijena praksa elektronskog pru`anja usluga na konceptu e-uprave u BiH (prema dinamici realizacije Akcionog plana razvoja informati-kog dru{tva BiH)



PROJEKTI

26. Razvoj modela zajedni-kog ostvarivanja nadle`nosti lokalnih jedinica
27. Podr{ka uvo|enju sistema upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pru`aju javne usluge na lokalnom nivou
28. Stimulisanje pojednostavljenja u radu lokalne uprave
29. Razvoj modela pru`anja javnih usluga na novom konceptu upravljanja javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing...)
30. Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomi-nosti pru`anja usluga (benchmarking)*
31. Razvoj metodologije za izra-unavanje cijena javnih usluga na lokalnom nivou
32. Projekti e-lokalne uprave (prema Akcionom planu razvoja informati-kog dru{tva BiH)
33. Razrada normativnih rje{enja za ostvarivanje strate{kog cilja 4



STRATEŠKI CILJ 4

Osigurati stalno unapređivanje kvaliteta i ekonomičnosti usluga lokalne uprave u zadovoljavanju potreba građana

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati :

Niz analiza pokazuje da su usluge za koje je zadužena lokalna uprava, posebno komunalne usluge, problematičnog kvaliteta i često opterećene nepotrebnim troškovima. Takve usluge uzrokuju nezadovoljstvo građana i ostalih korisnika, s jedne strane, i nizak stepen naplate, s druge strane, čime se stvara negativni krug kvaliteta i ekonomičnosti usluga. Ni stanje sa administrativnim uslugama nije bitno bolje, prije svega zbog suviše komplikovanih procedura koje dovode do gubljenja vremena, povećanih troškova i opravdanog nezadovoljstva korisnika. Građani i drugi korisnici najčešće nemaju priliku da utiču na kvalitet i cijenu usluga, a oni koji ih pružaju niti su dovoljno zainteresovani ni educirani za unapređenja kvaliteta i ekonomičnosti usluga. Pojedini pozitivni primjeri lokalnih uprava koje uvode sistem upravljanja kvalitetom su još uvijek sporadični i uglavnom ograničeni na administrativne usluge. Poseban problem predstavlja odsustvo prakse povezivanja lokalnih jedinica radi zajedničkog ostvarivanja nadležnosti, u situaciji kada niz jedinica naprosto ne može obezbijediti dovoljan kapacitet za ekonomično i kvalitetno pružanje usluga.

Šta podrazumijevamo pod ovim ciljem :

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **uspostavljanje održivog procesa unapređenja i uvođenje odgovarajućih sistema koji će obezbijediti kontinuirana poboljšanja u pogledu kvaliteta i ekonomičnosti usluga za koje je zadužena lokalna uprava**. Radi se, između ostalog, o uspostavljanju jasnih i preciznih procedura za upravljanje najznačajnijim procesima pružanja usluga i primjenu osnovnih načela upravljanja, ekonomičnosti usluga, komunikacije sa korisnicima usluga, mjerenja njihovog zadovoljstva, te stalnog poboljšanja kvaliteta i ekonomičnosti usluga. Konceptijski, to će značiti i uvođenje novog pristupa i rješenja u upravljanju javnim poslovima (New Public Management) u cilju boljeg ostvarivanja nadležnosti jedinica lokalne samouprave i vršenja javnih poslova. Takođe, ostvarivanje zahtjeva za pružanjem kvalitetnijih i ekonomičnijih usluga dovešće do znatno većeg stepena funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica.

Koji su najvažniji očekivani rezultati :

- Implementacija principa i mehanizama dobre uprave u jedinicama lokalne samouprave
- Razvijena praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica
- Implementacija sistema upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju administrativne i komunalne usluge na lokalnom nivou u većini jedinica lokalne samouprave
- Pružanje kvalitetnijih i jeftinijih usluga, u partnerstvu javnog, privatnog i nevladinog sektora
- Informatizovana lokalna samouprava, sa primjenjenim novim rješenjima u pogledu e-uprave.



Vremenska dinamika :

Planirano je da se odgovarajući sistemi upravljanja kvalitetom uvedu do 2010. godine, a da nova rješenja u upravljanju javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing) postepeno uvode u periodu od 2007. do 2012. godine. Dinamika uvođenja elektronske uprave uslovljena je dinamikom realizacije Akcionog plana razvoja informatičkog društva u BiH.

Razrada strateškog cilja 4 :

Strateški cilj 4 će se ostvariti ako se pravovremeno ostvare slijedeći operativni ciljevi :

- 4.1. Razvijena praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti, do 2011. godine;
- 4.2. Uvedeni odgovarajući sistemi upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou, do 2010. godine;
- 4.3. Pružanje javnih usluga na lokalnom nivou, na konceptu partnerstva javnog, privatnog i nevladinog sektora i savremenih rješenja u upravljanju javnim poslovima (New Public Management) – dinamički, od 2007. do 2012. godine;
- 4.4. Razvijena praksa elektronskog pružanja usluga na konceptu e-uprave, do 2015. godine.

Operativni cilj 4.1.

Razvijena praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti, do 2011. godine

Razlog:

Postojeća teritorijalna organizacija, s jedne strane, i potreban obim usluga koji može garantovati ekonomičnost i kvalitet, često su na terenu u neskladu. Čitav niz lokalnih jedinica naprosto nema osnovne pretpostavke za pružanje ekonomičnih i kvalitetnih usluga (suviše malo interno tržište usluga, nizak finansijski i administrativni kapacitet, i sl.). Ovaj problem posebno je izražen kod komunalnih usluga i malih, nedovoljno razvijenih lokalnih jedinica. Praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti, kako se inače većina tih problema može riješiti, nije razvijena, a ne postoje ni podsticajni ni prinudni mehanizmi za razvijanje takve saradnje.

Objašnjenje cilja:

Funkcionalno povezivanje lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti je neophodno da bi se na ekonomičniji i kvalitetniji način uradili pojedini poslovi i ostvarile određene nadležnosti. Ostvarenje ovog cilja podrazumijeva identifikaciju kritičnih nadležnosti i lokalnih kapaciteta na terenu (kao što je uklanjanje i deponovanje otpada, vodosnabdjevanje... ali i administrativni poslovi), definisanje obaveznih standarda i uslova za pružanje odgovarajućih usluga, primjenu i podsticajnih i prinudnih mehanizama za funkcionalno povezivanje, itd.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Obavljena odgovarajuća istraživanja i model zajedničkog ostvarivanja nadležnosti razvijen i testiran
- Definisani obavezni standardi i uslovi za pružanje kritičnih nadležnosti
- Razvijeni podsticajni i prinudni mehanizmi za funkcionalno povezivanje
- Lokalne jedinice ostvaruju funkcionalno povezivanje pružajući kvalitetnije i jeftinije usluge korisnicima.

Vremenska dinamika:

Očekuje se da se odgovarajuća istraživanja i razvoj modela (sa standardima, uslovima, mehanizmima...) urade do 2009. godine, a da praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti dostigne razvijeni oblik do 2011. godine

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Razvoj modela zajedničkog ostvarivanja nadležnosti lokalnih jedinica
- Razvoj modela pružanja javnih usluga na novom konceptu upravljanja javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing...)
- Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomičnosti pružanja usluga (benchmarking)
- Razvoj metodologije za izračunavanje cijena javnih usluga na lokalnom nivou
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 4

Operativni cilj 4.2.

Uvedeni odgovarajući sistemi upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou, do 2010. godine

Razlog:

Analizom stanja su uočene su znatne razlike u kvalitetu ispunjavanja standarda sažetim u osnovnim evropskim principima javne uprave, sistemu kvaliteta ISO 9001:2000, odnosno metodologiji kvaliteta prema CAF metodu između manjine iznutra reformisanih opštinskih uprava i većine još uvijek birokratskih i nereformisanih sredina. Stanje je još kritičnije u drugim organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou, gdje nema ni elementarnih znakova upravljanja kvalitetom. U takvoj situaciji postizanje kvaliteta i ekonomičnosti usluga prepuštene su slučajnosti i pojedinačnim inicijativama.



Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **sistemska nastojanje da se vrijednosti, principi i mehanizmi savremenog upravljanja kvalitetom usluga i cjelokupnog poslovanja uvedu u sve organizacije koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou**. Praktično, ovim ciljem se nastoji iskoristiti i uvećati kapital ostvarenih najboljih praksi u vođenju lokalnih jedinica, šireći takav pristup i pozitivne efekte i na ostale lokalne uprave i druge organizacije koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou. Radi se uspostavljanju sistemskog ambijenta, usmjerenog na kvalitet, s jedne strane, i uspostavljanju održivog procesa upravljanja kvalitetom u organizacijama, s druge strane, ističući u prvi plan principe korisničke orijentacije, uloge vođstva, aktivnog sudjelovanja zaposlenih, procesnog i sistemskog pristupa, i sl.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Uvođenje novog sistema vrijednosti u organizacijama koje pružaju usluge na lokalnom nivou
- Poboljšanje kvaliteta rada u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou
- Poboljšanje kvaliteta javnih usluga na lokalnom nivou
- Veći uticaj građana i drugih korisnika na pružanje usluga
- Veće zadovoljstvo korisnika javnih usluga.

Vremenska dinamika:

Pojačane aktivnosti na realizaciji ovog cilja otpočet će praktično odmah nakon usvajanja strategije. Planirano je da se, nakon priprema u toku 2007. godine, u periodu od 2007. do 2010. godine uvedu odgovarajući sistemi u svim zainteresovanim lokalnim jedinicama i organizacijama.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Podrška uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou
- Stimulisanje pojednostavljenja u radu lokalne uprave
- Razvoj modela pružanja javnih usluga na novom konceptu upravljanja javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing...)
- Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomičnosti pružanja usluga (benchmarking)*
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 4.



Operativni cilj 4.3.

Pružanje javnih usluga na lokalnom nivou, na konceptu partnerstva javnog, privatnog i nevladinog sektora i savremenih rješenja u upravljanju javnim poslovima (New Public Menagement) – dinamički, od 2007. do 2012. godine

Razlog:

Direktno pružanje usluga od strane javnog sektora, uglavnom preko javnih preduzeća, pokazalo je i stalno pokazuje krupne nedostatke, koji se ogledaju prvenstveno u birokratskoj neefikasnosti, odsustvu brige za kvalitet i ekonomičnost usluga (posljedica javnog monopola), stalnoj izloženosti opasnosti politizacije, i sl. Pojedinačni pokušaji pružanju usluga u partnerstvu sa javnim i nevladinim sektorom dešavaju se u sklopu međunarodnih projekata podrške, bez stvarnog i sistemskog prilagođavanja i preuzimanja savremenih koncepcija i rješenja u upravljanju javnim poslovima.

Objašnjenje cilja:

Upravljanje javnim poslovima danas **zahtijeva ukidanje monopola i uvođenje konkurencije i kooperacije u svim segmentima pružanja javnih usluga**. Radi se o uvođenju tržišnih mehanizama i praktičnih rješenja isprobanih u okviru novog koncepta upravljanja javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing), bez podlijevanja pomodnom trendu apsolutne dominacije privatnog sektora. Ukidanje monopola državnih preduzeća u pružanju javnih usluga ne znači uvođenje monopola privatnih preduzeća već uspostavljanje optimalnog balansa među njima. Uz pružanje kvalitetnijih i jeftinijih usluga građanima i drugim korisnicima, ostvarivanje ovog cilja treba da omogući nove prilike za razvoj privatnog i nevladinog sektora. Takođe, time bi se oslobodili resursi lokalnih uprava za ostvarivanje ključnih zadataka nove lokalne samouprave.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Uspostavljeni transparentni i efikasni mehanizmi saradnje javnog sa privatnim i nevladinim sektorom u pružanju javnih usluga
- Testirana i uvedena nova rješenja u pružanju javnih usluga na lokalnom nivou
- Privatni i nevladin sektor demonstriraju konkurentsku sposobnost u pružanju usluga
- Jeftinije i kvalitetnije javne usluge na lokalnom nivou
- Povećanje transparentnosti i smanjenje korupcije na lokalnom nivou.

Vremenska dinamika:

Planirano je da se odgovarajuća polazna istraživanja i razrada modela obave u toku 2007. i 2008. godine, a da se nova rješenja uvode postepeno do 2012., kada treba obaviti kompleksno vrednovanje primjene novih rješenja i, u skladu s tim, redizajniranje pristupa.



Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Razvoj modela pružanja javnih usluga na novom konceptu upravljanja javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing...)
- Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomičnosti pružanja usluga (benchmarking)
- Razvoj metodologije za izračunavanje cijena javnih usluga na lokalnom nivou
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 4.

Operativni cilj 4.4.

Razvijena praksa elektronskog pružanja usluga na konceptu e-uprave, do 2015. godine.

Razlog:

Analizom stanja je utvrđeno da postoji zanemarivanje opštinskog nivoa uprave u strateškim dokumentima za razvoj informatičkog društva i elektronske uprave u BiH, kao i da aktuelna normativna rješenja za lokalnu upravu i samoupravu ne uzimaju u obzir intenzivan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i koncept e-uprave kao ključni razvojni trend i priliku. Takođe je utvrđeno da postoji nedostatak informatičkih radnih mjesta i organizacionih jedinica, te nedostatak informatičkih stručnjaka i informaciono-komunikacionih znanja u lokalnoj upravi, kao i nizak nivo informatičke pismenosti u nizu opština u BiH. Ovome treba dodati slabu informatička opremljenost niza opštinskih uprava u BiH, ali i veliki jaz između manjeg opština koje prednjače u uvođenju elektronske uprave i većine opština koje zaostaju u tom pogledu.

Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **bitan napredak u informatizaciji i uvođenju elektronske uprave u lokalnim upravama u BiH, u skladu sa dinamikom ostvarivanja usvojene Strategije i Akcionog plana razvoja informatičkog društva u BiH.**

Napomena:

Kako je u području informatizacije i uvođenja e-uprave izuzetno važna standardizacija i stvaranje jedinstvenih rješenja za sve nivoe uprave u BiH, ovaj cilj nije posebno operacionalizovan, nego je predviđeno uklapanje u već razvijenu strategiju, akcioni plan i projekte koji se odnose na uvođenje elektronske uprave. Ukoliko dođe do bitnih kašnjenja ili odustajanja u realizaciji ovih dokumenta, biće neophodna i naknadna razrada ovog operativnog cilja, sa odgovarajućim projektima.

STRATE[KI CILJ 5 Ostvariti visok stepen gra|anskog u-e|a u javnim poslovima



OPERATIVNI CILJ 5.1

Dostignut kriti-ni prag osposobljenosti i motivisanosti gra|ana i lokalne administracije, za aktivno u-e|e u javnim poslovima (do 2009.)



OPERATIVNI CILJ 5.2

Osiguran stalan rast kori|enja oblika direktnog u-e|a gra|ana u lokalnoj samoupravi (period 2009.-2015.)



OPERATIVNI CILJ 5.3

Osiguran stabilan rast u-e|a nevladinog sektora u lokalnoj samoupravi (period 2008.-2012.)



OPERATIVNI CILJ 5.4

Lokalni mediji razvijeni tako da predstavljaju efikasno sredstvo demokratizacije lokalnog upravljanja u svim op|tinama u BiH, do 2010.



OPERATIVNI CILJ 5.5

Sistem lokalnih izbora prilago|en novom razvojnom i teritorijalnom konceptu, do 2012.



PROJEKTI

34. Informativna i edukativna kampanja za aktivno u-e|e gra|ana u lokalnom odlu-ivanju
35. Razvoj i promocija instrumenata za pra|enje i vrednovanje u-e|a gra|ana u lokalnom odlu-ivanju
36. Definisanje i promovisanje aktivne uloge mjesnih zajednica u upravljanju lokalnim poslovima i lokalnom razvoju
37. Unaprije|ivanje djelotvornosti mehanizama direktnog u-e|a gra|ana u lokalnoj samoupravi, definisanje osnovne liste pitanja i odluka za koje je direktno u-e|e gra|ana obavezuju|e
38. Stvaranje podsticajnog okru`enja za odr`iv razvoj nevladinog sektora
39. Promocija partnerstva javnog, nevladinog i privatnog sektora u razvoju lokalnih zajednica
40. Interaktivna istra`ivanja nivoa razvijenosti lokalnih medija i njihovog uticaja
41. Izgradnja kapaciteta lokalnih medija u funkciji demokratizacije lokalnog upravljanja
42. Prilago|avanje izbornog zakonodavstva novom razvojnom konceptu lokalne samouprave
43. Razrada normativnih rje|enja za ostvarivanje strate{kog cilja 5.



STRATEŠKI CILJ 5

Ostvariti visok stepen građanskog učešća u javnim poslovima tako da građani značajno utiču na donošenje javnih odluka i, uopšte, na kvalitet svog života i života svojih sugrađana

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati:

Tek završeno istraživanje o stvarnim preprekama učešću građana u javnom životu u BiH pokazalo je da niti postoji suštinsko opredjeljenje vlasti (uključujući i lokalne vlasti) da uključe građane u procese odlučivanja, niti sami građani u dovoljnoj mjeri razumiju sopstvenu ulogu i odgovornost u upravljanju lokalnim zajednicama. Nizak stepen učešća građana u procesima odlučivanja vodi odlukama koje ne odgovaraju na stvarne potrebe zajednice, s jedne strane, te nepovjerenju javnosti u rad izabranih predstavnika i opštinske administracije, s druge strane. Formalno i suštinsko unapređenje učešća i uticaja građana u javnim poslovima na lokalnom nivou predstavlja najvažniji i najpreči izazov za lokalnu samoupravu kao vlast koja je najbliža i najodgovornija građanima.

Šta podrazumijevamo pod ovim ciljem (elaboracija cilja):

Ostvarenje visokog stepena građanskog učešća znači **izgradnju lokalnog nivoa vlasti u kojem je aktivno prisustvo građana u procesima donošenja odluka stvarno, izvjesno i održivo**. Ostvarenje ovog cilja treba posebno da doprinese izgradnji povjerenja između građana i lokalne vlasti i stvaranju nove političke kulture, koju odlikuje jačanje uloge i direktnog uticaja građana i brojnih, raznovrsnih grupa koje zastupaju specifične interese zajednice.

Koji su najvažniji očekivani rezultati:

Najvažniji očekivani rezultati obuhvataju: izgradnju afirmativnog normativnog okvira, otvorenu i transparentnu lokalnu vlast, pristupačne i efikasne mehanizme direktnog građanskog učešća, zainteresovane i osposobljene građane, te proaktivne organizacije civilnog društva.

Vremenska dinamika:

U prve dvije godine (2007. i 2008.) težište je na izgradnji kapaciteta i zainteresovanosti i građana i lokalnih vlasti za aktivno građansko učešće u javnim poslovima, uz izgradnju adekvatnog institucionalnog okvira. Nakon toga (od 2009.) težište je na osiguranju održivosti i stalnom unapređivanju učešća građana i nevladinog sektora u lokalnoj samoupravi. Puni efekti realizacije ovog cilja očekuju se u periodu 2012-2015. godina.



Razrada strateškog cilja 5:

Strateški cilj 5 biće ostvaren ako se pravovremeno ostvare sljedeći operativni ciljevi:

5.1 Dostignut kritični prag osposobljenosti i motivisanosti građana i lokalne administracije za aktivno učešće u javnim poslovima (do 2009.)

5.2 Osiguran stalan rast korišćenja oblika direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi (period 2009. – 2015.)

5.3 Osiguran stabilan rast učešća nevladinog sektora u lokalnoj samoupravi (period 2008. – 2012.)

5.4 Lokalni mediji razvijeni tako da predstavljaju efikasno sredstvo demokratizacije lokalnog upravljanja u svim opštinama u BiH, do 2010.

Sistem lokalnih izbora prilagođen novom razvojnom i teritorijalnom konceptu lokalne samouprave, do 2012.

Operativni cilj 5.1

Dostignut kritični prag osposobljenosti i motivisanosti građana i lokalne administracije za aktivno učešće u javnim poslovima (do 2009)

Razlog:

BH društvo se još uvijek suočava sa velikim problemima u izgrađivanju *građanina* kao osnovnog elementa demokratskog društva ali i *lokalne vlasti* stvarno opredijeljene prema potrebama građana. Veliki procenat građana u stvari nikada nije ni pokušao učestvovati u donošenju lokalnih odluka (izuzev procesa izbora) usljed suštinskog nerazumijevanja tog procesa. S druge strane, uglavnom naslijeđeni kadar u lokalnim vlastima iz prethodnog sistema svoj posao radi na stari, prevaziđen, birokratski način, ne shvatajući i ne prihvatajući da uprava postoji radi građana, a ne obrnuto.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **izgradnju kapaciteta i pozitivnu promjenu stavova i građana i lokalnih vlasti** u pogledu učešća javnosti u odlučivanju na lokalnom nivou. Radi se o nekoj vrsti informativne i edukativne kampanje kako bi se uspostavio kritični nivo društvene svijesti o važnosti građanskog učešća, te stvorila «kritična masa» kompetentnih i zainteresovanih ključnih učesnika (građana i lokalne administracije) koji će praktično demonstrirati prednosti aktivnog građanskog učešća i partnerskog odnosa lokalnih vlasti sa građanima i nevladinim sektorom. Konačno, radi se i bitnom unapređivanju upravljačkih procesa na lokalnom nivou, kako bi se osiguralo učešće građana i organizacija civilnog društva.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Povećan nivo razumijevanja građana u pogledu važnosti i načina svog učešća u odlučivanju (indikatori: broj građana na javnim raspravama, broj inicijativa građana prema lokalnim vlastima, efikasnost funkcionisanja mjesnih zajednica, broj građanskih predstavljanja/pitanja prema odbornicima, itd)
- Promjena orijentacije lokalne administracije – od birokratije prema građanima (indikatori: kvalitet prezentiranih informacija na javnim raspravama o planiranju budžeta, učešće građana u kreiranju razvojnih planova opština, broj usvojenih prijedloga građana prema lokalnim vlastima, postojanje formalnog povratnog informisanja prema građanima o njihovim inicijativama/pitanjima, komentari građana na rad službenika, itd)
- Smanjen nivo korupcije u radu lokalnih vlasti (indikatori: broj pritužbi građana na postojanje korupcije, nezavisni izvještaji o postojanju korupcije, reakcije lokalnih vlasti na slučajeve postojanje korupcije, itd).

Vremenska dinamika:

Očekuje se da najveći dio informativnih i edukativnih aktivnosti bude razvijen i proveden do kraja 2008. Do istog vremena očekuju se i poboljšanja u procesima upravljanja tako da bi se 2009 već mogao identifikovati progres u suštinskom učešću građana u procesima odlučivanja na lokalnom nivou.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Informativna i edukativna kampanja za aktivno učešće građana u lokalnom odlučivanju
- Razvoj i promocija instrumenata za praćenje i vrednovanje učešća građana u lokalnom odlučivanju.

Operativni cilj 5.2

Osiguran stalan rast korišćenja oblika direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi (period 2009. – 2015.)

Razlog:

Postojeće stanje je karakteristično po dominantnom korišćenju posrednih oblika i zanemarivom korišćenju oblika direktnog učešća građana u odlučivanju na lokalnom nivou. Posredni oblici učešća građana u odlučivanju (putem izabranih predstavnika) i normativno i praktično znatno preovladavaju nad oblicima direktnog učešća u BiH. Aktuelni normativni okvir nije restriktivan, ali nije ni podsticajan za direktno učešće građana u odlučivanju. Upitna je i funkcionalnost postojećih mehanizama neposrednog uključivanja. Nekolicina dobrih lokalnih praksi u pogledu direktnog uključivanja građana u upravljačke procese više je rezultat inicijative i strateške



orijentacije lokalnog vođstva, nego organizovanog, sistemskog nastojanja da se stvore atraktivni oblici i održivi mehanizmi građanskog učešća, u skladu sa savremenim evropskim rješenjima.

Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **normativno i praktično kompletiranje i uravnoteženje sistema odlučivanja na lokalnom nivou razvijanjem oblika direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi**. Na normativnom planu, to znači stvaranje takvog pravnog okvira koji će afirmisati i osigurati odgovarajuću ulogu i mehanizme direktnog učešća građana u skladu sa najboljim evropskim normama. Na praktičnom planu, to znači suštinsku promjenu stavova i ponašanja svih aktera, od lokalnih vlasti do samih građana. Stalan rast korištenja oblika direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi treba posebno da doprinese odgovornijem upravljanju lokalnim razvojem i stalnom unapređivanju kvaliteta života u lokalnoj zajednici.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Razrađen pravni okvir koji afirmiše i osigurava aktivnu ulogu i mehanizme direktnog učešća građana u javnim poslovima na lokalnom nivou
- Mjesne zajednice djelotvornije funkcionišu i imaju značajniju ulogu u radu lokalnih samouprava
- Znatno unaprijeđena funkcionalnost postojećih oblika direktnog učešća
- Uvedeni novi oblici i mehanizmi građanskog učešća u javnim poslovima
- Sistemi praćenja pokazuju stalan rast korišćenja i efekata direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi

Vremenska dinamika:

Razrada pravnog okvira i mehanizama direktnog učešća obaviće se do 2009. godine. Provođenje i usavršavanje rješenja odvijać se od 2009. godine, uz primjenu odgovarajućeg sistema praćenja i ocjene efekata. Puni efekti ostvarenja ovog cilja očekuju se oko 2015. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Definisanje i promovisanje aktivne uloge mjesnih zajednica u upravljanju lokalnim poslovima i lokalnim razvojem
- Unapređivanje djelotvornosti mehanizama direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi
- Definisanje osnovne liste pitanja i odluka za koje je direktno učešće građana obavezujuće
- Razvoj i promocija instrumenata za praćenje i vrednovanje učešća građana u lokalnom odlučivanju.
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 5.



Operativni cilj 5.3

Osiguran stabilan rast učešća nevladinog sektora u lokalnoj samoupravi (period 2008 – 2012)

Razlog:

Nevladin sektor je važan segment demokratskog društva koji radi kako bi zastupao interese građana u raznim oblastima – od ljudskih prava do nezavisnih analiza aktuelnih politika. Iako je u BiH evidentan intenzivan rast nevladinog sektora, nevladine organizacije još uvijek nisu u potrebnoj mjeri prepoznate kao partneri u upravljanju na lokalnom nivou. Saradnja između lokalnih vlasti i nevladinih organizacija nije još uvijek sistemski regulisana, varira od opštine do opštine, a uspjesi su uglavnom zasnovani na kratkoročnim naporima i razumijevanju lokalnog vođstva. Rijetki su primjeri razvijenih i uređenih procedura saradnje nevladinih organizacija i lokalnih vlasti. Saradnja sa vlastima se odvija uglavnom u oblasti pružanja socijalnih usluga građanima, tako da mnoge prilike ostaju neiskorištene, posebno u oblastima planiranja, istraživanja, zastupanja i regionalnih integracija. Razvijanje i korištenje potencijala civilnog društva posebno je važno u multietničkim i multikulturnim sredinama, kakva je BiH.

Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **uspostavljanje partnerstva i održivih, sistemski uređenih oblika saradnje između lokalnih vlasti i nevladinih organizacija**. To znači, prije svega, kvalitetno popunjavanje uočenih normativnih praznina u vezi sa regulisanjem saradnje između javnog i nevladinog sektora, uključivanje nevladinih organizacija u upravljačke procese u lokalnoj samoupravi, transparentno regulisanje pristupa nevladinih organizacija javnim sredstvima, izgradnju kapaciteta i odgovornosti partnera, itd. Takođe, podrazumijevamo i stvaranje pretpostavki i mehanizama za održiv razvoj nevladinih organizacija, s jedne strane, te jačanje kapaciteta i saradnje unutar nevladinog sektora, s druge strane.

Stabilan rast učešća nevladinog sektora bitno će doprinijeti stvaranju ambijenta razvijenog civilnog društva i korištenju kreativnog potencijala samoorganizovanja građana u lokalnoj zajednici.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Pravno i sistemski uređena saradnja između nevladinog sektora i lokalnih vlasti
- Transparentni sistemi i procedure korištenja javnih sredstava od strane nevladinog i javnog sektora
- Opštine planiraju dugoročne programe u kojima je aktivno civilno društvo
- Pобољшан имидж локалних власти, као и њихов рејтинг у приступанју донаторским средствима и тржишту капитала
- Изграђено повјеренје јавности у рад невладиних организација
- Системи праћења показују стабилан раст коришћења и ефеката уčešća невлadinog sektora u lokalnoj samoupravi.



Vremenska dinamika:

Do 2008. očekuje se kompletiranje pravnog okvira za saradnju lokalnih vlasti i nevladinog sektora kao i sistema i procedura korištenja javnih sredstava. Provođenje i usavršavanje rješenja odvojaće se od 2008. godine, uz primjenu odgovarajućeg sistema praćenja i ocjene efekata. Puni efekti ostvarenja ovog cilja očekuju se oko 2012. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Stvaranje podsticajnog okruženja za održiv razvoj nevladinog sektora
- Promocija partnerstva javnog, nevladinog i privatnog sektora u razvoju lokalnih zajednica
- Razvoj i promocija instrumenata za praćenje i vrednovanje učešća građana u lokalnom odlučivanju
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 5.

Operativni cilj 5.4

Lokalni mediji razvijeni tako da predstavljaju efikasno sredstvo demokratizacije lokalnog upravljanja u svim opštinama u BiH, do 2010.

Razlog:

U BiH postoji razgranata mreža komercijalnih elektronskih medija, a istovremeno ima veoma malen broj istinski lokalnih medija posvećenih svojoj misiji. Lokalni mediji i novinari su vrlo često pod pritiskom lokalnih vladara i tako su onemogućeni da vrše svoju osnovnu funkciju, a to je kritika rada lokalnih vlasti, osluškivanje i objavljivanje javnog mnijenja, razotkrivanje raznih lokalnih zakulisnih političkih igara i demokratizacija lokalne političke scene. U nekim opštinama čak nema nijednog lokalnog medija.

Objašnjenje cilja:

Ostvarenje ovog cilja treba da obezbijedi pretvaranje pasivnih građana u aktivne sudionike života lokalne zajednice, bitno unapređujući demokratsku kontrolu nad odvijanjem procesa političkog odlučivanja na lokalnom nivou. Lokalni mediji treba da postanu istinske lokalne tribine, kritički glas javnosti, ali i samostalni činilac u artikulaciji političkih zahtjeva i u kanalisanju energije formalnih i neformalnih grupa.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Stvaranje lokalnih medijskih mreža i jačanje nezavisnosti medija.
- Pобољшан protok informacija kroz politički proces, bolja obaviještenost stanovnika lokalnih zajednica o lokalnim zbivanjima i njihova veća uključenost u procese odlučivanja na lokalnom nivou.
- Povećanje transparentnosti svih političkih i ekonomskih aktivnosti lokalnih zajednica i demokratizacija odnosa u njima.



- Intenziviranje komunikacija između građana i lokalnih vlasti putem lokalnih medija.
- Značajnija uloga javnosti u formulisanju lokalnih politika.

Vremenska dinamika:

Zbog njegovog višestrukog pozitivnog uticaja na ostvarivanje cjelokupne strategije, sa realizacijom ovog cilja početi odmah, istraživanjima nivoa razvijenosti i prioriternih potreba razvoja lokalnih medija. Podrška razvoju i umrežavanju lokalnih medija, zasnovana na nalazima ovih istraživanja, biće intenzivirana u 2008. i 2009. godini, kako bi se obezbijedilo kompletiranje cilja do 2010. godine

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Interaktivna istraživanja nivoa razvijenosti lokalnih medija i njihovog uticaja (na odnos građana prema lokalnoj zajednici, donošenje i provođenje političkih odluka, smanjanje korupcije, (dez)integraciju lokalnih zajednica...)
- Izgradnja kapaciteta lokalnih medija u funkciji demokratizacije lokalnog upravljanja.

Operativni cilj 5.5

Sistem lokalnih izbora prilagođen novom razvojnom i teritorijalnom konceptu (period do 2012)

Razlog:

Postojeći sistem lokalnih izbora prilagođen je monotipskoj strukturi jedinica lokalne samouprave i odražava aktuelnu političku kulturu i praksu koju odlikuje rigidna, hijerarhijska teritorijalna organizacija, sa snažnom ulogom političkih partija i njihovih centrala. Nosioi lokalne samouprave u opštinama i gradovima su pod stalnim i snažnim pritiscima i uticajima stranačke politike, a ključna pitanja lokalnog života i razvoja politizovana su preko svake mjere. S druge strane, pravni okvir za lokalne izbore prilično je komplikovan jer uključuje različite izborne sisteme i procedure u RS, FBiH i Distriktu Brčko. Jedna od krupnih posljedica je ubrzano gubljenje povjerenja građana u izborni sistem – 2004. godine je na izbore izašlo oko 30% manje birača u odnosu na 2000. godinu. Ovi procenti, a posebno ispoljeni trend, sve ozbiljnije dovode u pitanje legitimitet izabranih predstavnika.

Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **suštinsko prilagođavanje izbornog zakonodavstva (uz sve ostale promjene normativnog okvira) novom razvojnom konceptu lokalne samouprave**, prije svega višetipskom modelu lokalnih jedinica. Nova rješenja treba da harmonizuju trenutno različite izborne sisteme i procedure u različitim dijelovima BiH, obezbjeđujući veću jednakost u vrijednosti glasova birača u lokalnim jedinicama različite veličine i osiguravajući pravilniju



raspodjelu mandata u lokalnim predstavničkim tijelima. Ključni doprinos treba da se ogleda u smanjenju politizacije lokalnog izbornog postupka i ključnih pitanja regulisanja lokalnog života i razvoja, te u osiguranju većeg uticaja ličnosti i ličnog ugleda od partijskih uticaja u izbornom i postizbornom procesu. To treba da dovede i do vraćanja povjerenja građana u izborni sistem i izabranu lokalnu vlast.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Poboljšan Izborni zakon BiH i relevantni entitetski zakoni u skladu sa novim konceptom lokalne samouprave
- Smanjenje politizacije i «strančarenja» na lokalnom nivou
- Smanjenje broja i posljedica kriza u predstavničkim i izvršnim lokalnim tijelima (stabilizacija lokalnog vođstva)
- Pojačana odgovornost izabranih predstavnika prema građanima
- Veći procenat izlaska građana na lokalne izbore.

Vremenska dinamika:

Kako se očekuje da razvoj i testiranje ključnih novih modela lokalne samouprave bude završeno do 2010. godine, planirano je da unapređenje izbornog sistema bude kompletirano do 2012. godine, kako bi nova rješenja mogla biti korištena na lokalnim izborima 2012. godine.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Prilagođavanje izbornog zakonodavstva novom razvojnom konceptu lokalne samouprave.

STRATEŠKI CILJ 6

Osigurati odgovorno i jedinstveno vršenje javnih poslova u lokalnoj zajednici kroz partnerstvo lokalne samouprave i drugih nivoa vlasti



OPERATIVNI CILJ 6.1

Usaglašena i izvršena raspodjela državne imovine potrebne za efikasno vršenje nadležnosti, do kraja 2008 (poslije dinamički usklađivati sa funkcionalnom decentralizacijom)



OPERATIVNI CILJ 6.2

Prioritetne oblasti života „pokrivene“, usaglašenim planskim dokumentima, koji će biti doneseni zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti, odgovornih za njihovo provođenje, do 2010.



OPERATIVNI CILJ 6.3

Bitno unaprijeđena komunikacija vlasti sa korisnicima i komunikacija između različitih organa i nivoa vlasti do 2010.



PROJEKTI



44. Prethodni popis imovine i odgovarajuća analiza vlasništva, korištenja i stanja državne imovine u cjelini
45. Razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima, sa odgovarajućim upisima prava raspolaganja
46. Definisanje prioritetnih oblasti sa analizom njihove „pokrivenosti“, planskim dokumentima
47. Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti
48. Razvoj metodologije za praćenje i evaluaciju primjene planskih dokumenata i informisanje javnosti
49. Razvijanje i primjena metodologije participativnog planiranja i implementacije odluka, sa redovnim ispitivanjima zadovoljstva korisnika kvalitetom rada i usluga vlasti
50. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 6



STRATEŠKI CILJ 6

Partnerstvom lokalne samouprave i drugih nivoa vlasti osigurati odgovorno i jedinstveno vršenje javnih poslova u lokalnoj zajednici

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati:

Analizom stanja konstatovano je odsustvo saradnje viših nivoa vlast sa lokalnom samoupravom, te nedovoljan interes viših nivoa vlasti za probleme s kojima se suočava lokalna samouprava. Problem otežava odsustvo planskih dokumenata na višim nivoima, zatim uglavnom hijerarhijski odnos viših nivoa vlasti prema lokalnoj samoupravi, te preuzimanje imovine lokalne samouprave od strane viših nivoa vlasti koji to sprovode zakonima koje donose ne uzimajući u obzir interese učesnika sa lokalnog nivoa ni mišljenje lokalnih organa vlasti.

Šta podrazumjevamo pod ovim ciljem(elaboracija cilja):

Pod partnerstvom lokalne samouprave i drugih nivoa vlasti podrazumjevamo **konstituisanje novih odnosa između različitih nivoa vlasti koji će raditi zajedno u ostvarivanju vlastitih nadležnosti i odgovornosti, sa «solidarnom» odgovornošću za sveukupan odnos vlasti (svih nivoa) prema građanima i drugim subjektima.** Takav odnos naročito mora biti izražen u fazi donošenja odluka, prije svega planskih dokumenata i propisa kojima se uređuju odnosi u pojedinim oblastima, ali i u fazi njihove realizacije. Ostvarenje ovog cilja ključno je za ostvarenje odgovornog, efektivnog i efikasnog jedinstva vlasti i njene odgovornosti za ustavne i zakonom propisane nadležnosti.

Koji su najvažniji očekivani rezultati:

Uz osiguranje potrebnih resursa i raspodjelu državne imovine onim nivoima vlasti kojima je ona neophodna za odgovorno i efektivno ostvarivanje njihovih nadležnosti, te donošenje usaglašenih planskih dokumenata, konstituisaće se novi način komunikacije između lokalne samouprave i drugih nivoa vlasti baziran na partnerstvu a ne isključivo na hijerarhijskoj nadređenosti, odnosno podređenosti. To će se značajno odraziti na kvalitet javne uprave, a konačno na kvalitet života i zadovoljstvo građana.

Vremenska dinamika:

Očekuje se da se usaglašena raspodjela državne imovine izvrši do kraja 2008. godine, a da se planski dokumenti u prioritetnim oblastima života donesu do kraja 2010. godine, na osnovu čega se može očekivati da se partnerstvo kao novi način komunikacije afirmiše do 2010. godine.

Razrada strateškog cilja 6:

Strateški cilj 6 biće ostvaren ako se u planiranim rokovima ostvare sljedeći operativni ciljevi:

6.1. Usaglašena i izvršena raspodjela državne imovine potrebne za efikasno vršenje nadležnosti (do kraja 2008.) a nakon toga dinamički usklađivati sa funkcionalnom decentralizacijom;



6.2. Prioritetne oblasti života »pokriti« usaglašenim planskim dokumentima koji će biti doneseni zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti odgovornih za njihovo provođenje(do kraja 2010.)

6.3. Bitno unaprijeđena komunikacija sa korisnicima i komunikacija između različitih organa i nivoa vlasti (do 2010.).

Operativni cilj 6.1.

Usaglašena i izvršena raspodjela državne imovine potrebne za efikasno vršenje nadležnosti, do kraja 2008. (poslije dinamički usklađivati sa funkcionalnom decentralizacijom)

Razlog:

Analizom stanja utvrđeno je da je značajan dio imovine jedinica lokalne samouprave oduzet od strane viših nivoa vlasti, uključujući i imovinu neophodnu za ostvarivanje vlastitih nadležnosti lokalne samouprave. Na taj način lokalna samouprava je ostala bez imovine koja je neophodna za njeno kvalitetno i efektivno funkcionisanje i vršenje značajnog dijela usluga, posebno komunalnih. Postoji potreba da se zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti izvrši raspored imovine prema stvarnim nadležnostima i odgovornostima svakog od nivoa vlasti, čime će se značajno ojačati kapaciteti lokalne samouprave, a time i mogućnost kvalitetnijeg vršenja usluga iz njihove nadležnosti.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **raspodjelu državne imovine prema njenoj namjeni i prema nadležnostima pojedinih nivoa vlasti, kako bi se odgovarajuća imovina dala na raspolaganje onom nivou vlasti koji je odgovoran za funkciju za čije vršenje se koristi ta imovina.** Na ovaj način osiguraće se racionalnije korištenje imovine i njeno kvalitetnije održavanje. Posebno je značajno da se raspodjela izvrši usaglašavanjem svih nivoa vlasti, a ne hijerarhijski, te time utiče na povećanje odgovornosti svih učesnika u ovom procesu. Ovo je način da vlasti u cjelini sa istom imovinom postignu više.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Konsolidovani popis imovine i odgovarajuća analiza vlasništva, korištenja i stanja državne imovine u cjelini;
- Razvijeni kriteriji za raspodjelu imovine prema nadležnostima i simulirani rezultati njihove primjene;
- Razrađena i usvojena normativna rješenja koja osiguravaju primjenu kriterija, koji su poboljšani na bazi rezultata simulacije;
- Praktično realizovana nova rješenja.



Vremenska dinamika:

Planira se da se konsolidovani popis i odgovarajuća analiza vlasništva, korištenja i stanja državne imovine budu završeni do polovine 2007. godine, a da kriteriji za raspodjelu imovine prema nadležnostima i simuliranje rezultata njihove primjene budu završeni do kraja 2007. Normativna rješenja bila bi usvojena do polovine 2008., a nova rješenja bila bi praktično realizovana do kraja 2008., s tim da bi se nakon toga dinamika usaglašavala sa dinamikom funkcionalne decentralizacije.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Prethodni popis imovine i odgovarajuća analiza vlasništva, korištenja i stanja državne imovine u cjelini
- Razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima, sa odgovarajućim upisima prava raspolaganja
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 6.

Operativni cilj 6.2.

Prioritetne oblasti života «pokrivene» usaglašenim planskim dokumentima, koji će biti doneseni zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti, odgovornih za njihovo donošenje, do 2010.

Razlog:

Analizom stanja utvrđeno je odsustvo planskog pristupa u radu uprave, što posebno otežava rad lokalne samouprave, jer je lokalna samouprava izložena radu po uputama viših nivoa vlasti, bez mogućnosti uticaja na naložena rješenja. To umanjuje motivisanost lokalne samouprave za planski pristup rješavanju problema i onemogućava joj strateško planiranje. Takva neizvjesnost dovodi u pitanje povjerenje i pravnu sigurnost, zbog čega je neophodno izmjeniti postojeće stanje.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumjeva **«pokrivenost» prioritetnih oblasti života usaglašenim planskim dokumentima i zatim koordiniran rad svih nivoa vlasti prema usvojenim planovima**. Time se osiguravaju pretpostavke za usklađeno, odgovorno i efektivno vršenje nadležnosti svih nivoa vlasti, u cilju jačanja nezavisnosti, autoriteta i odgovornosti lokalne samouprave za vršenje njenih vlastitih nadležnosti.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Definisanje prioritetnih oblasti života i utvrđena njihova «pokrivenost» odgovarajućim planskim dokumentima;
- Razvijene procedure donošenja planskih dokumenata;
- Kreirani i usvojeni planski dokumenti u prioritetnim oblastima života;
- Javnost redovno informisana o ostvarivanju planskih dokumenata
- Povećana odgovornost vlasti za njihov rad kroz ocjenu ostvarenja planskih dokumenata.



Vremenska dinamika:

Planirano je da se definisanje prioriternih oblasti života i analiza njihove «pokrivenosti» planskim dokumentima završi do kraja 2007. godine, a procedure donošenja planskih dokumenata zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti biće razvijene do kraja 2008. Planski dokumenti biće doneseni do kraja 2010., nakon čega će početi njihova primjena uz redovnu analizu u rokovima koji budu utvrđeni planskim dokumentima.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Definisanje prioriternih oblasti sa analizom njihove «pokrivenosti» planskim dokumentima
- Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata i informisanje javnosti
- Razvoj metodologije za praćenje i evalvaciju primjene planskih dokumenata i informisanje javnosti
- Razvijanje i primjena metodologije participativnog planiranja i implementacije odluka, sa redovnim ispitivanjima zadovoljstva korisnika kvalitetom rada i usluga vlasti

Operativni cilj 6.3.

Bitno unaprjeđena komunikacija vlasti sa korisnicima i komunikacija između različitih organa i nivoa vlasti, do 2010.

Razlog:

Analiza je potvrdila da komunikacija vlasti sa korisnicima, kao i komunikacija između različitih organa i nivoa vlasti nije na nivou koji omogućava efikasan i odgovoran rad vlasti, što se posebno odnosi na više nivoe vlasti. Lokalna samouprava, kao vlast najbliža građanima, izložena je često zahtjevima koji nisu u njenoj nadležnosti, zbog zatvorenosti viših nivoa vlasti, ne samo za građane nego i za lokalnu samoupravu. Nisu uspostavljeni oblici komunikacije koji bi doprinijeli efikasnijem radu vlasti, što za rezultat ima izraženu nezaiteresovanost viših nivoa vlasti za probleme građana, ali i za probleme lokalne samouprave. Postoji potreba da se ta komunikacija poboljša, pri čemu ona naročito treba da doprinese afirmaciji partnerskog odnosa vlasti različitih nivoa u vršenju usluga, ali i pojedinačne odgovornosti za ostvarivanje vlastitih nadležnosti.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumjeva **bitno unapređenje komunikacije vlasti sa korisnicima i komunikacije između različitih organa i nivoa vlasti kroz kvalitativnu promjenu odnosa vlasti prema korisnicima, ali i promjenu međusobnih odnosa različitih organa i nivoa vlasti**. To se odnosi kako na fazu donošenja odluka, tako i na njihovu realizaciju, te podrazumjeva otvorenost vlasti i njihovo partnerstvo sa građanima, interesnim grupama i drugim zainteresovanim stranama, ali i međusobno. Pri tome je potrebno afirmisati korištenje novih metoda i tehnologija koje su u funkciji poboljšanja komunikacije.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Razvijena i primjenjena metodologija participativnog planiranja i implementacije odluka
- Razvijeni mehanizmi redovnog ispitivanja zadovoljstva korisnika kvalitetom rada i usluga vlasti
- Razvijeni novi, partnerski oblici komunikacije između različitih nivoa vlasti i između vlasti i građana
- Razrađena i usvojena normativna rješenja koja omogućavaju primjenu novog modela komunikacije i saradnje
- Nova rješenja daju pozitivne rezultate u primjeni.

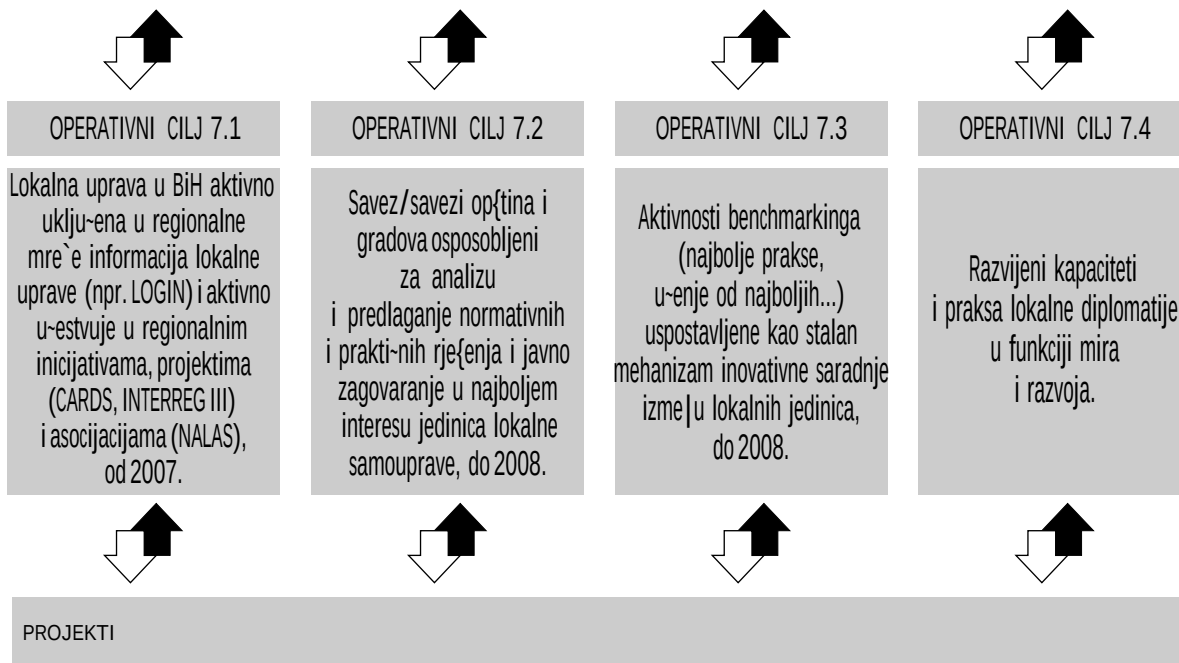
Vremenska dinamika:

Planira se da novi modeli / metodologije budu razvijeni do kraja 2007., da normativna rješenja budu razrađena do kraja 2008., te usvojena u 2009., tako da novi modeli budu praktično realizovani početkom 2010.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti
- Razvoj metodologije za praćenje i evalvaciju primjene planskih dokumenata i informisanje javnosti
- Razvijanje i primjena metodologije participativnog planiranja i implementacije odluka, sa redovnim ispitivanjima zadovoljstva korisnika kvalitetom rada i usluga vlasti
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 6.

STRATEŽIČKI CILJ 7
Razviti produktivnu međusobnu saradnju u ostvarivanju zajedničkih interesa
jedinica lokalne samouprave u zemlji i regionu



51. Stvaranje i razvijanje baze podataka lokalne uprave u BiH u okviru mreže LOGIN
52. Mjerenje i uspoređivanje lokalnog kvaliteta života u BiH
53. Osposobljavanje lokalnih i regionalnih timova za pripremu i implementaciju projekata za CARDS i INTERREG III
54. Promocija regionalnih projekata i inicijativa za lokalni nivo u BiH
55. Osposobljavanje saveza opština i gradova za proaktivno učestvovanje u regionalnim asocijacijama
56. Izgradnja kapaciteta saveza opština i gradova za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje
57. Dani lokalne samouprave u BiH
58. BiH domaćin Regionalnih dana lokalne samouprave
59. Najbolje prakse lokalne uprave u BiH
60. Katalog konkurentnosti opština
61. Podrška povezivanju sa opštinama i gradovima u regionu
62. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 7



STRATEŠKI CILJ 7

Razviti produktivnu međusobnu saradnju jedinica lokalne samouprave u zemlji i regionu

Osnovni problem koji namjeravamo rješavati:

Iako dijele slične probleme i interese, saradnja između lokalnih jedinica u BiH je još uvijek sporadična, najčešće inicirana međunarodnim projektima ili zatvorena u uže, sub-regionalne okvire. Slično je i sa njihovim asocijacijama – još uvijek izgleda da se više podržane spolja (od donatora) nego iznutra (od opština i gradova), bez dovoljnog kapaciteta i uticaja na rješavanje kompleksa problema vezanih za poziciju i ulogu lokalne samouprave u entitetima i BiH. Pasivno je i učešće u regionalnim mrežama i inicijativama, koje sadržavaju niz razvojnih, još uvijek neiskorištenih prilika za našu lokalnu samoupravu.

Šta podrazumijevamo pod ovim ciljem:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **stvaranje inovativnih mehanizama saradnje i osposobljavanje lokalnih jedinica i njihovih saveza za produktivnu međusobnu saradnju i proaktivno učešće u regionalnim mrežama i inicijativama**. Radi se o tome da se niz uspostavljenih oblika i mehanizama saradnje bitno unaprijedi i proširi, da se izgradi respektabilan kapacitet i uticaj asocijacija opština i gradova, te da lokalne jedinice i njihove asocijacije iskoriste prilike koje sa sobom nose koncept i proces evropskih integracija.

Koji su najvažniji očekivani rezultati :

- Izgrađeni kapaciteti saveza opština i gradova za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje
- Bitno ojačana pozicija i uloga lokalne samouprave u odnosima sa drugim nivoima vlasti u BiH
- Uspostavljeni održivi inovativni mehanizmi saradnje između lokalnih jedinica u BiH
- Lokalna samouprava u BiH osposobljena za aktivno učešće u regionalnim mrežama i inicijativama
- Opštine i gradovi iz BiH intenzivno sarađuju sa opštinama i gradovima u regionu.

Vremenska dinamika :

Očekuje se da se rad na ovom strateškom cilju otpočne već u samoj fazi operacionalizacije strategije zbog pretpostavki koje već postoje (zainteresovanost saveza, započete aktivnosti razmjene najboljih praksi, regionalne inicijative, projekti i mreže...).



Razrada strateškog cilja 7:

Strateški cilj 7 će se ostvariti ako se pravovremeno ostvare sljedeći operativni ciljevi :

- 7.1. Lokalna uprava u BiH aktivno uključena u regionalne mreže informacija lokalne uprave (npr. LOGIN) i aktivno učestvuje u regionalnim inicijativama, projektima (INTERREG III) i asocijacijama (NALAS), od 2007.
- 7.2. Savez/savezi opština i gradova osposobljeni za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje u najboljem interesu jedinica lokalne samouprave, do 2008.
- 7.3. Aktivnosti benchmarkinga (najbolje prakse, učenje od najboljih...) uspostavljene kao stalan mehanizam inovativne saradnje između lokalnih jedinica, do 2008.
- 7.4. Razvijeni kapaciteti i praksa lokalne diplomatije u funkciji mira i razvoja.

Operativni cilj 7.1.

Lokalna uprava u BiH aktivno uključena u regionalne mreže informacija lokalne uprave (npr. LOGIN) i aktivno učestvuje u regionalnim inicijativama, projektima (CARDS, INTERREG III) i asocijacijama (NALAS), od 2007.

Razlog:

Lokalna uprava u BiH nije uključena u regionalne mreže razmjene informacija koje pomažu razvojne napore jedinica lokalne samouprave i transferišu iskustvo i prakse iz drugih zemalja u okruženju. Takođe, nedovoljna je uključenost u regionalne projekte i inicijative koje bi donijele određene koristi lokalnim jedinicama i olakšale njihov ekonomski i socijalni razvoj.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumijeva **osposobljavanje lokalnih jedinica i njihovih saveza za proaktivno učešće u regionalnim mrežama, projektima i inicijativama**. Znatno aktivnije uključivanje u regionalne inicijative i projekte neophodno je radi olakšanja i ubrzanja razvoja naše lokalne uprave i lokalnih zajednica, korištenjem iskustva i prakse zemalja iz regiona i dostupnih regionalnih fondova.

Najvažniji očekivani rezultati:

- BiH uključena u regionalnu mrežu informacija LOGIN koja pruža platformu za razmjenu informacija o lokalnoj upravi u više od 10 zemalja
- Savez / savezi opština i gradova aktivno uključeni u regionalnu asocijaciju NALAS
- Lokalne jedinice i njihovi savezi osposobljeni za uključivanje u regionalne inicijative i projekte i korištenje regionalnih fondova (CARDS, INTERREG III...)



Vremenska dinamika:

Planira se da se sa realizacijom ovog operativnog cilja otpočne 2007. godine zbog njegovog posebnog značaja u kontekstu otvorenih pregovora za pridruživanje EU.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Stvaranje i razvijanje baze podataka lokalne uprave u BiH u okviru mreže LOGIN
- Mjerenje i uspoređivanje lokalnog kvaliteta života u BiH
- Osposobljavanje lokalnih i regionalnih timova za pripremu i implementaciju projekata za CARDS i INTEREG III
- Promocija regionalnih projekata i inicijativa za lokalni nivo u BiH
- Osposobljavanje saveza opština i gradova za proaktivno učešće u regionalnim asocijacijama.

Operativni cilj 7.2.

Savez/savezi opština i gradova osposobljeni za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje u najboljem interesu jedinica lokalne samouprave, do 2008.

Razlog:

Savezi opština i gradova su, u pravilu, jedan od najefikasnijih oblika saradnje između lokalnih jedinica i artikulisanja njihovih zajedničkih interesa prema višim nivoima. Postojeći entitetski savezi u BiH još uvijek se nisu dovoljno nametnuli kao respektabilni akteri u predlaganju normativnih rješenja i javnom zagovaranju kojim bi se bitno unaprijedila pozicija i uloga lokalne samouprave. Jedan od razloga je u nedostatku kapaciteta i podrške za takve poslove.

Objašnjenje cilja:

Ovaj cilj podrazumjeva **izgradnju kapaciteta saveza opština i gradova za ostvarivanje njihove ključne uloge u pogledu analize i predlaganja normativnih i praktičnih rješenja i javnog zagovaranja u u najboljem interesu jedinica lokalne samouprave u BiH**. Radi se praktično o stvaranju interdisciplinarnih timova stručnjaka, ovladavanju metodologijama policy analize i pripreme normativnih i praktičnih rješenja, te usvajanju koncepta i tehnika javnog zagovaranja.

Najvažniji očekivani rezultati:

- Savezi uspostavili mrežu interdisciplinarnih timova stručnjaka za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja
- Timovi ovladali metodama policy analize i pripreme normativnih i praktičnih rješenja u području lokalne samouprave
- Timovi i savezi usvojili koncepte i tehnike javnog zagovaranja
- Savezi predlažu normativna i praktična rješenja bizna za funkcionisanje i razvoj lokalne samouprave i uspijevaju da javnim zagovaranjem obezbijede njihovo usvajanje.



Vremenska dinamika:

Planira se da se ovaj operativni cilj realizuje do 2008. godine imajući u vidu trenutne okolnosti i projekte koji trenutno podržavaju njegovu realizaciju, kao i projekte kojim bi se u potpunosti zaokružio započeti proces.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Izgradnja kapaciteta saveza opština i gradova za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje
- Osposobljavanje timova za izvođenje *policy* istraživanja vezanih za implementaciju Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH
- Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja (Think Tank) za lokalnu (samo)upravu
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 7.

Operativni cilj 7.3.

Aktivnosti benchmarkinga (najbolje prakse, učenje od najboljih...) uspostavljene kao stalan mehanizam inovativne saradnje između lokalnih jedinica, do 2008.

Razlog:

U poslednjih nekoliko godina u opštinama je razvijen niz dobrih praksi i inovativnih rješenja u pružanju usluga, planiranju razvoja, učešću građana, itd. Proces je otpočela nekolicina opština, samostalno ili u sklopu podrške međunarodnih projekata, a ostale opštine su praktično spontano počele da, učeći od njih, prilagođavaju i preuzimaju rješenja. Vrlo brzo, donatori su uočili i potpomogli ove aktivnosti, lansirajući nekoliko benchmarking inicijativa (najbolje prakse, izbor najboljih...). Domaći akteri su u značajnoj mjeri uključeni u ove inicijative. Ključno pitanje je kako obezbijediti širenje i održivost ovih i sličnih inicijativa, koje doprinose smanjenju očiglednog jaza između vodećih, korisnički orijentisanih lokalnih uprava u BiH i većine još uvijek naglašeno birokratskih sredina.

Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo aktivnu promociju benchmarking koncepta, kao efikasnog sredstva za poboljšanje i uvođenje upravo onih promjena koje su neophodne za pružanje modernih javnih usluga i reformu vrijednosnih sistema. Radi se najbržem i najjeftinijem načinu da se pozitivna iskustva i znanja stečena u nekim lokalnim jedinicama prenesu u druge, kako bi se smanjile međusobne razlike i poboljšao nivo funkcionisanja lokalne samouprave u cjelini. Strateški je važno da aktivnosti benchmarkinga pređu iz faze pretežne donatorske podrške i vođenja u fazu održivosti i domaćeg vođenja, kako bi postale stalan mehanizam inovativne saradnje između lokalnih jedinica.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Osigurano pretežno domaće vlasništvo, finansiranje i vođenje benchmarking aktivnosti vezanih za lokalnu upravu (Najbolje prakse lokalne uprave u BiH, Beacon shema, CAF metodologija...)
- Uvedeni instrumenti stalnog mjerenja i uspoređivanja lokalnog kvaliteta života u BiH
- Osigurana stalna razmjena inovativnih praktičnih rješenja i međusobno učenje između lokalnih jedinica u BiH
- Smanjene međusobne kvalitativne razlike u funkcionisanju i unaprijeđen ukupan nivo funkcionisanja lokalne samouprave u BiH
- BiH osvaja poziciju regionalnog lidera u promociji benchmarking aktivnosti vezanih za lokalnu upravu.

Vremenska dinamika:

S obzirom na solidan postojeći nivo polaznih pretpostavki, ali i na važnost ovog koncepta u podizanju ukupnog kapaciteta lokalne samouprave, planirano je da realizacija cilja otpočne odmah po usvajanju strategije, a da se vidljivi pozitivni efekti počnu ostvarivati već od 2008.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Mjerenje i uspoređivanje lokalnog kvaliteta života u BiH
- Dani lokalne samouprave u BiH
- BiH domaćin Regionalnih dana lokalne samouprave
- Najbolje prakse lokalne uprave u BiH
- Katalog konkurentnosti opština

Operativni cilj 7.4.

Razvijeni kapaciteti i praksa lokalne diplomatije u funkciji mira i razvoja

Razlog:

Opštine i gradovi u BiH i njihovi savezi ne koriste u dovoljnoj mjeri prilike koje u sebi nose procesi globalizacije i evropskih integracija, posebno novu ulogu koju lokalna diplomatija može da ostvari doprinoseći stabilnom miru i razvoju.

Objašnjenje cilja:

Pod ovim ciljem podrazumijevamo **osposobljavanje opština i gradova i njihovih asocijacija za ostvarivanje nove uloge lokalne diplomatije kojom se vrši internacionalizacija lokalnih aktivnosti kroz međusobnu saradnju sa opštinama i gradovima iz drugih zemalja radi zajedničke i opšte dobrobiti**. Radi se približavanju i povezivanju jedinica lokalnih samouprava iz različitih zemalja u cilju ekonomske i kulturne saradnje i međusobnog razumjevanja, posebno imajući u vidu faktore socijalne, ekonomske i političke transformacije sa kojima se suočavaju zemlje u tranziciji.



Najvažniji očekivani rezultati:

- Unaprijeđeni kapaciteti opština i gradova i njihova asocijacija za međunarodno povezivanje
- Povećan broj ostvarenih veza sa gradovima i opštinama iz drugih zemalja, sa pozitivnim ekonomskim i socijalnim efektima u lokalnim zajednicama
- Olakšan proces integracije BiH u EU.

Vremenska dinamika:

Planirano je da se aktivnosti na ostvarivanju ovog cilja postepeno pojačavaju i da prate dinamiku integracije BiH u EU.

Projekti koji doprinose ostvarenju cilja:

- Osposobljavanje lokalnih i regionalnih timova za pripremu i implementaciju projekata za CARDS i INTEREG III
- Promocija regionalnih projekata i inicijativa za lokalni nivo u BiH
- Osposobljavanje saveza opština i gradova za proaktivno učešće u regionalnim asocijacijama
- BiH domaćin Regionalnih dana lokalne samouprave
- Podrška povezivanju sa opštinama i gradovima u regionu
- Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja 7.

Strateški plan razvoja lokalne samouprave u BiH - Matrica razvojnih pravaca

Strateški ciljevi	Operativni ciljevi	Projekti
I. Ostvariti suštinsku funkcionalnu decentralizaciju, koja omogućuje i stimulira skladan razvoj lokalnih zajednica i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici	1.1 Model višetipskih lokalnih jedinica razrađen (do kraja 2008.) testiran (do kraja 2010.), i praktično uveden (do kraja 2012.) 1.2 Obim osnovnih prava i dužnosti lokalne samouprave praktično proširen i prilagođen zahtjevima Evropske povelje i lokalnim potrebama, do 2012. 1.3 Lokalne jedinice otpočele sa praksom prenošenja nadležnosti na druge nivoe, od 2009. 1.4 Ključni upravljački instrumenti (razvojni, urbanistički, ekološki... planovi) kreirani i primjenjuju se u svim lokalnim jedinicama, do 2012.	1. Osposobljavanje timova za izvođenje <i>policy</i> istraživanja vezanih za implementaciju Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH 2. Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja (Think Tank) za lokalnu (samo)upravu 3. Razvoj modela višetipskih jedinica lokalne samouprave sa sistemom kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti (osnovni model, simulacije, aplikativni model) 4. Razvoj modela decentralizacije osnovnih prava i nadležnosti po sektorima (obrazovanje, zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, komunalne usluge, lokalni razvoj, zaštita okoline...) 5. Podrška uvođenju ključnih upravljačkih instrumenata (razvojni, urbanističkih, ekoloških... planova) u lokalnim jedinicama 6. Podrška osposobljavanju lokalnih jedinica za preuzimanje novih nadležnosti 7. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja I
II. Ostvariti istovremeno odgovarajuću fiskalnu decentralizaciju, tako da se organima lokalne samouprave, srazmjerno poslovima koje obavljaju, osiguraju finansijski i materijalni resursi, kojima samostalno i odgovorno upravljaju i raspolazu	2.1 Osigurano ključno učešće lokalnih jedinica u raspolaganju lokalnim resursima, od 2008. 2.2 Povećan obim prihoda lokalnih jedinica prvenstveno povećanjem nivoa vlastitih prihoda 2.3 Povećan udio lokalne samouprave u ukupnim javnim rashodima u BiH tako da do 2015. iznosi oko 1/3, prema obimu i dinamici funkcionalne decentralizacije 2.4 Lokalne jedinice imaju slobodan pristup tržištu kapitala za kapitalna ulaganja, od 2007. 2.5 Razvijeni i uvedeni efikasni finansijski instrumenti za osiguranje i osnovnih funkcija i razvoja lokalnih jedinica, koje se sporije razvijaju, do kraja 2010. 2.6 Osiguran kvalitetan finansijski menadžment i višegodišnje finansijsko planiranje u svim lokalnim jedinicama, od 2007	8. Stvaranje standardizovanih baza podataka o ekonomskim i socijalnim pokazateljima lokalnih jedinica, sa finansijskim rangiranjem i upoređivanjem (benchmarking) 9. Razvoj novog integralnog modela raspodjele javnih prihoda usklađenog sa modelom funkcionalne decentralizacije (uključuje i vertikalnu i horizontalnu raspodjelu) 10. Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima 11. Izgradnja odgovornog finansijskog upravljanja u lokalnim jedinicama 12. Razvoj okruženja i instrumenata za finansiranje kapitalnih ulaganja 13. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja II
III. Osigurati moderno vođstvo i profesionalno, kompetentno i motivisano osoblje lokalne uprave,	3.1 Definirana i promovirana uloga modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama do kraja 2010 3.2 Razvijeni moderni programi i izgrađeni domaći kapaciteti za obuku i profesionalni razvoj rukovodstva i osoblja lokalnih jedinica, do kraja 2009;	14. Definisanje uloge i karakteristika modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama 15. Promocija novog koncepta modernog vođstva lokalne uprave u BiH 16. Promocija alata za moderno vođenje lokalne uprave (CAF, i dr.) 17. Dinamička analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabranih

posvećeno ostvarivanju misije i vizije razvoja nove lokalne samouprave	3.3 Razvijeni i promovisani savremeni sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi, do 2008 3.4 Sve lokalne jedinice imaju usvojene godišnje i srednjoročne planove razvoja ljudskih resursa, sa planiranim sredstvima (najmanje 1% od budžeta opštine od 2009 i najmanje 2% od 2012), 3.5 Definisana i promovisana nova organizacija lokalne uprave, zasnovana na procesnom pristupu i timskom radu, u skladu sa dinamikom funkcionalne decentralizacije	predstavnik i osoblje lokalne uprave 18. Inoviranje programa visokoškolskih ustanova na novom konceptu upravljanja javnim poslovima na lokalnom nivou 19. Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave 20. Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave na savremenim konceptima (performance-based-management, i sl.) 21. Razvoj nove organizacije lokalne uprave zasnovane na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima 22. Podrška lokalnim jedinicama u strateškom upravljanju ljudskim resursima 23. Tehnička i finansijska podrška procesu smanjivanja osoblja u lokalnoj upravi 24. Benchmarking akcije (najbolji načelnik, najbolji službenik, i dr.) 25. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja III
IV. Osigurati stalno unapređivanje kvaliteta i ekonomičnosti usluga lokalne uprave u zadovoljavanju potreba građana	4.1 Razvijena praksa funkcionalnog povezivanja lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti, do 2011.; 4.2 Uvedeni odgovarajući sistemi upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou, do 2010. 4.3 Pružanje javnih usluga na lokalnom nivou, na konceptu partnerstva javnog, privatnog i nevladinog sektora i savremenih rješenja u upravljanju javnim poslovima (New Public Management) – dinamički, od 2007. do 2012. 4.4 Razvijena praksa elektronskog pružanja usluga na konceptu e-uprave u BiH (prema dinamici realizacije Akcionog plana razvoja informatičkog društva BiH)	26. Razvoj modela zajedničkog ostvarivanja nadležnosti lokalnih jedinica 27. Podrška uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou 28. Stimulisanje pojednostavljenja u radu lokalne uprave 29. Razvoj modela pružanja javnih usluga na novom konceptu upravljanja javnim poslovima (New Public Management, Outsourcing...) 30. Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomičnosti pružanja usluga (benchmarking) 31. Razvoj metodologije za izračunavanje cijena javnih usluga na lokalnom nivou 32. Projekti e-lokalne uprave (prema Akcionom planu razvoja informatičkog društva BiH) 33. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja IV
V. Ostvariti visok stepen građanskog učešća u javnim poslovima	5.1 Dostignut kritični prag osposobljenosti i motivisanosti građana i lokalne administracije, za aktivno učešće u javnim poslovima (do 2009) 5.2 Osiguran stalan rast korišćenja oblika direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi (period 2009-2015) 5.3 Osiguran stabilan rast učešća nevladinog sektora u lokalnoj samoupravi (period 2008-2012) 5.4 Lokalni mediji razvijeni tako da predstavljaju efikasno sredstvo demokratizacije lokalnog upravljanja u svim	34. Informativna i edukativna kampanja za aktivno učešće građana u lokalnom odlučivanju 35. Razvoj i promocija instrumenata za praćenje i vrednovanje učešća građana u lokalnom odlučivanju 36. Definisanje i promovisanje aktivne uloge mjesnih zajednica u upravljanju lokalnim poslovima i lokalnim razvojem 37. Unapređivanje djelotvornosti mehanizama direktnog učešća građana u lokalnoj samoupravi 38. Definisanje osnovne liste pitanja i odluka za koje je direktno učešće građana obavezujuće

	opštinama u BiH, do 2010 5.5 Sistem lokalnih izbora prilagođen novom razvojnom i teritorijalnom konceptu, do 2012.	39. Stvaranje podsticajnog okruženja za održiv razvoj nevladinog sektora 40. Promocija partnerstva javnog, nevladinog i privatnog sektora u razvoju lokalnih zajednica 41. Interaktivna istraživanja nivoa razvijenosti lokalnih medija i njihovog uticaja... 42. Izgradnja kapaciteta lokalnih medija u funkciji demokratizacije lokalnog upravljanja 43. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja V
VI. Partnerstvom lokalne samouprave i drugih nivoa vlasti osigurati odgovorno i jedinstveno vršenje javnih poslova u lokalnoj zajednici	6.1 Usaglašena i izvršena raspodjela državne imovine potrebne za efikasno vršenje nadležnosti, do kraja 2008 (poslije dinamički usklađivati sa funkcionalnom decentralizacijom) 6.2 Prioritetne oblasti života «pokrivene» usaglašenim planskim dokumentima, koji će biti doneseni zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti, odgovornih za njihovo provođenje, do 2010. 6.3 Bitno unaprijeđena komunikacija vlasti sa korisnicima i komunikacija između različitih organa i nivoa vlasti do 2010	44. Prethodni popis imovine i odgovarajuća analiza vlasništva, korištenja i stanja državne imovine u cjelini 45. Razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima, sa odgovarajućim upisima prava raspolaganja 46. Definisanje prioritetnih oblasti sa analizom njihove «pokrivenosti» planskim dokumentima 47. Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti 48. Razvoj metodologije za praćenje i evalvaciju primjene planskih dokumenata i informisanje javnosti 49. Razvijanje i primjena metodologije participativnog planiranja i implementacije odluka, sa redovnim ispitivanjima zadovoljstva korisnika kvalitetom rada i usluga vlasti 50. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja VI
VII. Razviti produktivnu međusobnu saradnju jedinica lokalne samouprave u zemlji i regionu	7.1 Lokalna uprava u BiH aktivno uključena u regionalne mreže informacija lokalne uprave (npr. LOGIN) i aktivno učestvuje u regionalnim inicijativama, projektima (CARDS, INTERREG III) i asocijacijama (NALAS), od 2007. 7.2 Savez/savezi opština i gradova osposobljeni za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje u najboljem interesu jedinica lokalne samouprave, do 2008. 7.3 Aktivnosti benchmarkinga (najbolje prakse, učenje od najboljih...) uspostavljene kao stalan mehanizam inovativne saradnje između lokalnih jedinica, do 2008. 7.4 Razvijeni kapaciteti i praksa lokalne diplomatije u funkciji mira i razvoja	51. Stvaranje i razvijanje baze podataka lokalne uprave u BiH u okviru mreže LOGIN 52. Mjerenje i uspoređivanje lokalnog kvaliteta života u BiH 53. Osposobljavanje lokalnih i regionalnih timova za pripremu i implementaciju projekata za CARDS i INTEREG III 54. Promocija regionalnih projekata i inicijativa za lokalni nivo u BiH 55. Osposobljavanje saveza opština i gradova za proaktivno učešće u regionalnim asocijacijama 56. Izgradnja kapaciteta saveza opština i gradova za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje 57. Dani lokalne samouprave u BiH 58. BiH domaćin Regionalnih dana lokalne samouprave 59. Najbolje prakse lokalne uprave u BiH 60. Katalog konkurentnosti opština 61. Podrška povezivanju sa opštinama i gradovima u regionu 62. Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilja VII

3. PLAN IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

3.1 Polazna matrica aktera i uloga u implementaciji strategije

Akteri:	Uloge:	Učešće u implementaciji	Učešće u finansiranju	Učešće u praćenju i evalvaciji
<i>Opštine i gradovi</i>		- Direktni korisnici projekata izgradnje kapaciteta i uvođenja instrumenata - Obezbeđuju informacije i mišljenja za policy projekte i prilagođavanje propisa	- Djelimično za projekte izgradnje kapaciteta (15%) i uvođenja instrumenata (20%)	- Direktno za sufinansirane projekte - Putem saveza i PG za strategiju
<i>Resorna ministarstva</i>		- Partneri i korisnici za policy projekte, izgradnju kapaciteta i uvođenje instrumenata - Realizuju projekte prilagođavanja propisa	- Djelimično za policy projekte (30%), projekte izgradnje kapaciteta (20%) i uvođenja instrumenata (10%), potpuno za prilagođavanje propisa (100%)	- Direktno za sufinansirane projekte - Putem posebnih tijela za praćenje realizacije u entitetima - Putem PG za strategiju
<i>Kancelarija za reformu javne uprave pri Vijeću ministara</i>		- Partner za realizaciju policy projekata i ostalih projekata od interesa za reformu javne uprave u BiH - Realizuje projekte kreiranje rješenja i prilagođavanja propisa na nivou BiH		- Direktno za projekte od interesa za reformu javne uprave - Putem PG za strategiju
<i>Donatori</i>		- Obezbeđuju međunarodnu stručnu pomoć ako je potrebna	- Pretežno za policy projekte (70%), projekte izgradnje kapaciteta (65%) i uvođenje instrumenata (70%)	- Direktno za sufinansirane projekte - Putem PG za strategiju
<i>Međunarodne organizacije orijentisane na lokalnu upravu</i>		- Obezbeđuju međunarodnu stručnu pomoć ako je potrebna	- Prikupljanje sredstava za realizaciju strategije	- Direktno za relevantne projekte - Putem PG za strategiju
<i>Savezi opština i gradova</i>		- Partneri u realizaciji odgovarajućih projekata - Korisnici projekata izgradnje kapaciteta u sklopu strateškog cilja 7		- Putem PG za strategiju

<i>Pružaoци javnih usluga na lokalnom nivou</i>	- Korisnici odgovarajućih projekata izgradnje kapaciteta i uvođenja instrumenata u sklopu strateških ciljeva 3 i 4	- Sufinansiranje odgovarajućih projekata	- Direktno za sufinansirane projekte
<i>Nevladine organizacije</i>	- Pružaju stručnu pomoć / realizuju projekte u područjima u kojima mogu demonstrirati odgovarajuće stručne reference - Korisnici dijela projekata (posebno u sklopu strateškog cilja 5)		- Priprema podloga za M&E za relevantne projekte - Putem PG za strategiju
<i>Specijalizovane istraživačke, obrazovne i konsultantske organizacije</i>	- Pružaju stručnu pomoć / realizuju projekte u područjima u kojima mogu demonstrirati odgovarajuće stručne reference - Korisnici dijela projekata u sklopu strateških ciljeva 1 i 3		- Priprema podloga za M&E za relevantne projekte - Putem PG za strategiju
<i>EDA Ekspertski tim</i>	-Razrađuju projektne zadatke		- Priprema podloge za M&E strategije - Priprema prijedloga za ažuriranje strategije
<i>Partnerska grupa za razvoj lokalne uprave</i>			- Prati i ocjenjuje realizaciju strategije - Usvaja prijedloge za ažuriranje strategije

3.2 Generalni plan implementacije po strateškim ciljevima

Plan implementacije - funkcionalna decentralizacija

Strateški cilj 1: Ostvariti suštinsku funkcionalnu decentralizaciju																						
Projekti po grupama	Vrijeme implementacije																Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori			
	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012									
<u>Policy projekti:</u>																		Donatori	70%	Specijalizovane istraživačke, obrazovne i konsultantske organizacije, savezi opština i gradova i resorna ministarstva		
3. Razvoj modela višetipiskih jedinica lokalne samouprave ...																						
4. Razvoj modela decentralizacije po sektorima																					Dom. vlade	30%
<u>Izgradnja kapaciteta:</u>																		Donatori	60%	Specijalizovane međunarodne i domaće istraživačke, obrazovne i konsultantske organizacije		
1. Osposobljavanje timova za izvođenje policy istraživanja																						
2. Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja																						
6. Podrška osposobljavanju za preuzimanje novih nadležnosti																					Dom. vlade	40%
<u>Uvođenje instrumenata:</u>																		Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, opštine i gradovi		
5. Podrška uvođenju ključnih upravljačkih instrumenata																		Opštine	30%			
Prilagođavanje propisa																		Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova		

Plan implementacije - fiskalna decentralizacija

Strateški cilj 2: Ostvariti fiskalnu decentralizaciju													
Projekti po grupama	Vrijeme implementacije								Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori		
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012						
<u>Policy projekti:</u>									Donatori	70%	Specijalizovane istraživačke, obrazovne i konsultantske organizacije, savezi opština i gradova i resorna ministarstva		
10. Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima													
9. Razvoj novog integralnog modela raspodjele javnih prihoda ...									Dom. vlade	30%			
<u>Izgradnja kapaciteta:</u>									Donatori	65%	Specijalizovane organizacije, opštine i gradovi, savezi opština i gradova		
11. Izgradnja odgovornog finansijskog upravljanja u lokalnim jedinicama									Opštine	35%			
<u>Uvođenje instrumenata:</u>									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi		
12. Razvoj okruženja i instrumenata za finansiranje kapitalnih ulaganja													
8. Stvaranje standardizovanih baza podataka									Dom. vlade	30%			
Prilagodavanje propisa									Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova		

Plan implementacije - ljudski resursi

Strateški cilj 3: Moderno vodstvo i profesionalno, kompetentno i motivisano osoblje																
Projekti po grupama	Vrijeme implementacije												Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012									
<u>Policy projekti:</u>																
14. Definisanje uloge i karakteristika modernog vodstva u upravljanju																
17. Dinamicka analiza potreba za obrazovanjem i obukom																
20. Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave ...																
21. Razvoj nove organizacije lokalne uprave																
<u>Izgradnja kapaciteta:</u>																
18. Inoviranje programa visokoškolskih ustanova na novom konceptu																
19. Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku																
23. Tehnička i finansijska podrška procesu smanjivanja osoblja																
<u>Uvođenje instrumenata:</u>																
15. Promocija novog koncepta modernog vodstva lokalne uprave																
22. Podrška lokalnim jedinicama u strat. upravljanju ljudskim resursima																
24. Benchmarking akcije (najbolji načelnik, najbolji službenik, i dr.)																
Prilagođavanje propisa																

Plan implementacije - unapređivanje usluga

Strateški cilj 4: Stalno unapređivanje kvaliteta i ekonomičnosti usluga																								
Projekti po grupama	Vrijeme implementacije																							
	2006			2007			2008			2009			2010			2011			2012			Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori
<u>Policy projekti:</u>																								
29. Razvoj modela pružanja javnih usluga na novom konceptu upravljanja																						Donatori	70%	Specijalizovane istraživačke, obrazovne i konsultantske organizacije, savezi opština i gradova i resorna ministarstva
26. Razvoj modela zajednickog ostvarivanja nadležnosti lokalnih																								
30. Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomičnosti																						Dom. vlade	30%	
<u>Izgradnja kapaciteta:</u>																								
32. Projekti lokalne e-uprave																						Donatori	70%	Prema programu za e-upravu
28. Stimulisanje pojednostavljenja u radu lokalne uprave																						Dom. vlade	30%	
<u>Uvođenje instrumenata:</u>																								
27. Podrška uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u javnim org.																						Donatori	65%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, opštine i gradovi
31. Razvoj metodologije za izracunavanje cijena javnih usluga																						Opštine	35%	
Prilagodavanje propisa																						Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova

Plan implementacije - građansko učešće

[illegible]

Plan implementacije - partnerstvo sa višim nivoima vlasti

Strateški cilj 6: Osigurati odgovorno i jedinstveno vršenje javnih poslova u lokalnoj zajednici													
Projekti po grupama	Vrijeme implementacije								Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori		
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012						
<u>Policy projekti:</u>									Donatori	65%	Vlade na svim nivoima		
44. Prethodni popis imovine i odgovarajuća analiza vlasništva,													
46. Definisanje prioritetnih oblasti sa analizom njihove «pokrivenosti»													
45. Razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima, sa									Dom. vlade	35%			
<u>Uvođenje instrumenata:</u>									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi		
49. Razvijanje i primjena metodologije participativnog planiranja i													
47. Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata													
48. Razvoj metodologije za praćenje i evaluaciju primjene planskih dok.									Opštine	30%			
Prilagođavanje propisa									Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova		

Plan implementacije - međusobna saradnja opština

Strateški cilj 7: Produktivna međusobna saradnja jedinica lokalne samouprave u zemlji i regionu															
Projekti po grupama	Vrijeme implementacije												Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012								
<u>Policy projekti:</u>													Donatori	80%	Specijalizovane istraživačke , obrazovne i konsultantske organizacije
52. Mjerenje i uspoređivanje lokalnog kvaliteta života u BiH													Dom. vlade	20%	
<u>Izgradnja kapaciteta:</u>													Donatori	70%	Specijalizovane međunarodne i domaće organizacije
55. Osposobljavanje saveza opština i gradova za region. asocijacije															
56. Izgradnja kapaciteta saveza opština i gradova za analizu i predlaganje															
54. Promocija regionalnih projekata i inicijativa za lokalni nivo u BiH															
53. Osposobljavanje timova za CARDS i INTEREG III															
61. Podrška povezivanju sa opštinama i gradovima u regionu												Opštine	30%		
<u>Uvođenje instrumenata:</u>															
51. Stvaranje i razvijanje baze podataka u okviru mreže LOGIN												Donatori	65%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi	
59. Najbolje prakse lokalne uprave u BiH															
60. Katalog konkurentnosti opština															
57. Dani lokalne samouprave u BiH												Dom. vlade	35%		
58. BiH domacin Regionalnih dana lokalne samouprave															
Prilagođavanje propisa												Dom. vlade	100%		Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova

3.3 Generalni plan implementacije po vrstama projekta

Plan implementacije - istraživački projekti

Policy projekti	Vrijeme implementacije								Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012				
3. Razvoj modela višetipskih jedinica lokalne samouprave ...									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije savezi opština i gradova i resorna ministarstva
4. Razvoj modela decentralizacije po sektorima									Dom. vlade	30%	
10. Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova i resorna ministarstva
9. Razvoj novog integralnog modela raspodjele javnih prihoda ...									Dom. vlade	30%	
14. Definisanje uloge i karakteristika modernog vođstva u upravljanju lokalnim									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova i resorna ministarstva
17. Dinamicka analiza potreba za obrazovanjem i obukom											
20. Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave ...									Dom. vlade	30%	
21. Razvoj nove organizacije lokalne uprave											
29. Razvoj modela pružanja javnih usluga na novom konceptu upravljanja javnim									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova i resorna ministarstva
26. Razvoj modela zajednickog ostvarivanja nadležnosti lokalnih jedinica											
30. Model rangiranja lokalnih jedinica prema kvalitetu i ekonomičnosti pružanja usluga									Dom. vlade	30%	
Interaktivna istraživanja razvijenosti i uticaja lokalnih medija									Donatori	80%	Specijalizovane organizacije, nevladine organizacije
36. Definisanje i promovisanje aktivne uloge mjesnih zajednica									Dom. vlade	20%	
44. Prethodni popis imovine i odgovarajuca analiza vlasništva ,korištenja i stanja državne imovine u cjelini									Donatori	65%	Vlade na svim nivoima
46. Definisanje prioritetnih oblasti sa analizom njihove «pokrivenosti» planskim											
45. Razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima									Dom. vlade	35%	
52. Mjerenje i uspoređivanje lokalnog kvaliteta života u BiH									Donatori	80%	Specijalizovane istraživačke, obrazovne i konsultantske organizacije
									Dom. vlade	20%	

Plan implementacije – izgradnja kapaciteta

Izgradnja kapaciteta	Vrijeme implementacije												Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012								
1. Osposobljavanje timova za izvođenje <i>policy</i> istraživanja													Donatori	60%	Specijalizovane organizacije
2. Uspostavljanje specijalizovanih centara znanja															
6. Podrška osposobljavanju za preuzimanje novih nadležnosti													Dom. vlade	40%	
11. Izgradnja odgovornog finansijskog upravljanja u lokalnim jedinicama													Donatori	65%	Specijalizovane organizacije, opštine i gradovi, savezi opština i
													Opštine	35%	
18. Inoviranje programa visokoškolskih ustanova na novom konceptu upravljanja													Donatori	65%	Specijalizovane organizacije
19. Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku															
23. Tehnička i finansijska podrška procesu smanjivanja osoblja													Dom. vlade	35%	
32. Projekti lokalne e-uprave													Donatori	70%	Prema programu za e-upravu
28. Stimulisanje pojednostavljenja u radu lokalne uprave													Dom. vlade	30%	
38. Stvaranje podsticajnog okruženja za održiv razvoj nevladinog sektora													Donatori	80%	Specijalizovane organizacije, nevladine organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi
34. Informativna i edukativna kampanja za aktivno učešće građana u lokalnom															
37. Unapređivanje djelotvornosti mehanizama direktnog učešća građana u															
41. Izgradnja kapaciteta lokalnih medija u funkciji demokratizacije													Opštine	20%	
55. Osposobljavanje saveza opština i gradova za region. asocijacije													Donatori	70%	
56. Izgradnja kapaciteta saveza opština i gradova za analizu i predlaganje normativnih															
54. Promocija regionalnih projekata i inicijativa za lokalni nivo u BiH															
53. Osposobljavanje timova za CARDS i INTEREG III													Opštine	30%	
61. Podrška povezivanju sa opštinama i gradovima u regionu															

Plan implementacije - uvođenje instrumenata

Uvođenje instrumenata	Vrijeme implementacije								Potencijalni finansireri	(%)	Potencijalni implementatori
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012				
5. Podrška uvođenju ključnih upravljačkih instrumenata									Donatori	70%	Specijaliz. organizacije savezi opština i gradova i resorna ministarstva
									Opštine	30%	
12. Razvoj okruženja i instrumenata za finansiranje kapitalnih ulaganja									Donatori	70%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi
8. Stvaranje standardizovanih baza podataka									Dom. vlade	30%	
15. Promocija novog koncepta modernog vođstva lokalne uprave									Donatori	65%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi
22. Podrška lokalnim jedinicama u strat. upravljanju ljudskim resursima											
24. Benchmarking akcije (najbolji načelnik, najbolji službenik, i dr.)									Opštine	35%	
27. Podrška uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u javnim org.									Donatori	65%	
31. Razvoj metodologije za izracunavanje cijena javnih usluga									Opštine	35%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, opštine i gradovi
35. Razvoj i promocija instrumenata za praćenje učešća građana									Donatori	70%	
39. Promocija partnerstva javnog, nevladinog i privatnog sektora									Opštine	30%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi
49. Razvijanje i primjena metodologije participativnog planiranja									Donatori	70%	
47. Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata											
48. Razvoj metodologije za praćenje i evaluaciju primjene planskih dok.									Opštine	30%	
51. Stvaranje i razvijanje baze podataka u okviru mreže LOGIN									Donatori	65%	Specijalizovane organizacije, savezi opština i gradova, resorna ministarstva, opštine i gradovi
59. Najbolje prakse lokalne uprave u BiH											
60. Katalog konkurentnosti opština											
57. Dani lokalne samouprave u BiH									Dom. vlade	35%	
58. BiH domacin Regionalnih dana lokalne samouprave											

Plan implementacije - prilagođavanje propisa

Prilagođavanje propisa	Vrijeme implementacije												Potencijalni finansijeri	(%)	Potencijalni implementatori
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012								
Prilagođavanje propisa, cilj 1													Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova
Prilagođavanje propisa, cilj 2													Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova
Prilagođavanje propisa, cilj 3													Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova
Prilagođavanje propisa, cilj 4															
Prilagođavanje izbornog zakonodavstva, cilj 5													Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova
Prilagođavanje ostalih propisa, cilj 5															
Prilagođavanje propisa, cilj 6													Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova
Prilagođavanje propisa, cilj 7													Dom. vlade	100%	Resorna ministarstva, Kancelarija za reformu javne uprave i savezi opština i gradova



Aneks 1:

Akcioni planovi za dio projekata koji počinju u 2007. godini

Strateški cilj: 1. Ostvariti suštinsku funkcionalnu decentralizaciju, koja omogućuje i stimulira skladan razvoj lokalnih zajednica i stalno unapređivanje kvaliteta života u lok. zajednici	Operativni cilj: 1.4 Ključni upravljački instrumenti (razvojni, urbanistički, ekološki... planovi) kreirani i primjenjuju se u svim lokalnim jedinicama, do 2012.
PROJEKAT BROJ 5: Podrška uvođenju ključnih upravljačkih instrumenata u lokalnim jedinicama	
Kratak opis projekta: Usmjeren na osposobljavanje lokalnih jedinica za proaktivno i odgovorno upravljanje razvojem lokalnih zajednica, projekat uključuje sistemsku, organizovanu i kvalitetnu podršku lokalnim jedinicama pri stvaranju i uvođenju najvažnijih srednjoročnih i dugoročnih planskih instrumenata, od planova lokalnog razvoja, preko prostorno-planskih dokumenata, do planova zaštite okoline. Tehnička podrška treba da skladno kombinuje savremene metodološke koncepte, primjenjive u svim lokalnim jedinicama, sa specifičnim karakteristikama svake od pojedinih sredina. Finansijska podrška treba da bude usmjerena posebno na sredine koje se sporije razvijaju.	
Očekivani rezultati: ✓ Kreirani ključni planovi u lokalnim jedinicama (obuhvaćeno najmanje 50 opština i najmanje 80 planova) ✓ Osigurano aktivno učešće ključnih lokalnih aktera u izradi planskih dokumenata ✓ Unaprijeđeni kapaciteti domaćih profesionalnih organizacija u pružanju usluga planiranja za lokalni nivo	Vrijeme realizacije: 03/2007-09/2010. Glavni rizici: ✧ Birokratski pristup u opštinama i tehnicistički pristup kod profesionalnih organizacija ✧ Pasivno učešće građana i drugih lokalnih aktera u kreiranju planova ✧ Nedovoljni kapaciteti i kvalitet stručne domaće i inostrane podrške
Glavne aktivnosti: ⇒ Analiza stanja, u pogledu planskih instrumenata, korišćenih metodologija i kapaciteta za kreiranje i realizaciju planova ⇒ Formiranje «kritične mase» domaćih profesionalnih organizacija i stručnjaka za tehničku podršku izradi planova, uključujući i praktičare iz lokalnih jedinica ⇒ Izbor i promocija odgovarajućih metodologija planiranja, uz stvaranje univerzalne e-podrške ⇒ Izvođenje pilot-faze direktne podrške lokalnim jedinicama ⇒ Analiza naučenih lekcija u pilot-fazi i unapređivanje podrške ⇒ Organizovanje tehničke podrške izradi planova u svim zainteresovanim lokalnim jedinicama ⇒ Analiza stanja i tipičnih problema u realizaciji planova ⇒ Organizovanje tehničke podrške izradi planova u svim zainteresovanim lokalnim jedinicama	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Lokalne vlasti	Glavni korisnici i partneri u realizaciji
Ostali nivo vlasti	Olakšanje realizacije i finansijska podrška
Profesionalne organizacije i stručnjaci	Ekspertiza, pružanje usluga u realizaciji projekta
Entitetski fondovi za razvoj / regionalne razvojne agencije	Razrada projekta i upravljanje implementacijom
Građani i drugi lokalni akteri	Aktivno učešće u izradi i realizaciji planova
Donatori	Finansijska podrška, nadgledanje

Strateški cilj: 1. Ostvariti suštinsku funkcionalnu decentralizaciju, koja omogućuje i stimulise skladan razvoj lokalnih zajednica i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici	Operativni cilj: 1.1. Model višetipskih lokalnih jedinica razrađen (do kraja 2008.), testiran (do kraja 2010.), i praktično uveden (do kraja 2012.)								
PROJEKAT BROJ 3: Razvoj modela višetipskih jedinica lokalne samouprave sa sistemom kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti									
Kratak opis projekta: Projekat ima fundamentalan karakter, jer podrazumijeva stvaranje i uvođenje novog osnovnog modela lokalne samouprave, zasnovanog na koncepciji višetipskih lokalnih jedinica (umjesto sadašnje koncepcije monotipske opštine), sa odgovarajućim, različitim opsegom nadležnosti i pravnim statusom. Razvoj novog rješenja treba da vodi računa o najvažnijim unutrašnjim varijablama i primjenjivim inostranim iskustvima. Sastavni dio treba da čine sistem kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti..									
Očekivani rezultati: ✓ Komparativna <i>policy</i> istraživanja ✓ Razvijen osnovni (teoretski) model (modeli) višetipskih jedinica ✓ Razvijeni sistemi kriterija i procedura za dobijanje odgovarajućeg pravnog statusa i obima nadležnosti ✓ Scenario za simulacije ponašanja teoretskog modela na reprezentativnom uzorku opština u BiH	Vrijeme realizacije: 11/2006-12/2007. Glavni rizici: ✧ Nedostatak specijalizovanih centara znanja za lokalnu samoupravu ✧ Stvaranje suviše kompleksnih (komplikovanih) rješenja, nepodesnih za primjenu								
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog i istraživačkih timova, usvajanje odgovarajuće metodologije ⇒ Formiranje odgovarajućeg koordinacionog tijela predstavnika svih nivoa vlasti ⇒ Izbor ključnih unutrašnjih varijabli za istraživanje i odgovarajućih inostranih iskustava ⇒ Izvođenje odgovarajućih <i>policy</i> istraživanja ⇒ Razvoj varijanti osnovnog modela ⇒ Izbor glavne varijante ⇒ Razvoj sistema kriterija i procedura ⇒ Izbor odgovarajućeg uzorka ⇒ Izrada scenarija simulacije									
Ključni potencijalni učesnici: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Specijalizovane organizacije</td> <td style="width: 50%;">Izvođenje projekta i istraživanja</td> </tr> <tr> <td>Savezi opština i gradova</td> <td>Partneri u realizaciji projekta</td> </tr> <tr> <td>Domaće vlasti (svi nivoi)</td> <td>Olakšanje realizacije i aktivno učešće u selekciji rješenja</td> </tr> <tr> <td>Donatori</td> <td>Finansijska podrška, nadgledanje</td> </tr> </table>	Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta i istraživanja	Savezi opština i gradova	Partneri u realizaciji projekta	Domaće vlasti (svi nivoi)	Olakšanje realizacije i aktivno učešće u selekciji rješenja	Donatori	Finansijska podrška, nadgledanje	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta i istraživanja								
Savezi opština i gradova	Partneri u realizaciji projekta								
Domaće vlasti (svi nivoi)	Olakšanje realizacije i aktivno učešće u selekciji rješenja								
Donatori	Finansijska podrška, nadgledanje								

Strateški cilj: 2. Ostvariti istovremeno odgovarajuću fiskalnu decentralizaciju, tako da se organima lokalne samouprave, srazmjerno poslovima koje obavljaju, osiguraju finansijski i materijalni resursi, kojima samostalno i odgovorno upravljaju i raspolazu	Operativni cilj: 2.1. Osigurano ključno učešće lokalnih jedinica u raspolaganju lokalnim resursima, od 2008.
PROJEKAT BROJ 10: Razvoj novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima	
Kratak opis projekta: Projekat ima hitan karakter. Podrazumijeva razvoj i uvođenje novog modela raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima, sa osiguranjem ključnog učešća lokalnih jedinica. Time se stvaraju materijalne pretpostavke za odgovorno upravljanje lokalnim razvojem i znatno efikasniju implementaciju opštinskih strateških planova, na konceptu održivog razvoja. Pri realizaciji projekta treba ostvariti maksimalnu koordinaciju sa projektima br. 44 («Prethodni popis imovine...») i 45 («Razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima...»), postižući visok stepen saglasnosti svih zainteresovanih nivoa vlasti na osnovu analiziranih činjenica i objektiviziranih kriterija.	
Očekivani rezultati: ✓ Odgovarajuće analize normativnog okvira i stvarnog stanja korišćenja lokalnih resursa ✓ Odgovarajući inventar lokalnih resursa ✓ Razvijen i prihvaćen sistem kriterija za distribuciju prava raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima ✓ Razvijen osnovni model (modeli) raspolaganja i upravljanja lokalnim resursima, sa odgovarajućim simulacijama ✓ Sistem preporuka za normativno i praktično uvođenje novih rješenja	Vrijeme realizacije: 11/2006-12/2007. Glavni rizici: ✧ Loše statističke osnove za izvođenje potrebnih analiza ✧ Otpor hijerarhijski viših nivoa vlasti promjeni odnosa u pogledu raspolaganja i upravljanja resursima
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog tima i kreiranje odgovarajuće metodologije ⇒ Formiranje odgovarajućeg tijela predstavnika zainteresovanih organa i nivoa vlasti (za koordinaciju i razmatranje nalaza i preporuka projektnog tima) ⇒ Priprema inicijalnog inventara lokalnih resursa ⇒ Izvođenje odgovarajućih policy analiza ⇒ Razvoj i verifikacija sistema kriterija... ⇒ Razvoj varijanti osnovnog modela, sa odgovarajućim simulacijama ⇒ Izbor glavne varijante, uz postizanje visokog stepena saglasnosti zainteresovanih aktera ⇒ Izrada i verifikacija sistema preporuka za uvođenje novih rješenja ⇒ Izrada i realizacija plana javnog zagovaranja	
Ključni potencijalni učesnici: Specijalizovane organizacije Predstavnici zainteresovanih organa i nivoa vlasti Donatori	Uloga u projektu: Izvođenje projekta i istraživanja Partneri u realizaciji projekta, aktivno učešće u izboru rješenja Finansijska podrška, nadgledanje

Strateški cilj: 3. Osigurati moderno vođstvo i profesionalno i motivisano osoblje	Operativni cilj: 3.1 Definisana i promovisana uloga modernog vođstva u lokalnim jedinicama do kraja 2010.
PROJEKAT BROJ 14: Definisanje uloge i karakteristika modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama	
Kratak opis projekta: Projekat treba da stvori konceptualnu osnovu za vođenje lokalnih jedinica, zasnovanu na savremenim svjetskim saznanjima i domaćem iskustvu. Ispitivanje uloge i karakteristika koje dovode do uspješnosti, odnosno neuspješnosti bi trebalo da obuhvati sve ključne oblasti vođenja i upravljanja opštinom od vizije razvoja do odnosa sa zaposlenima i građanima. Baziran na ovakvoj analizi, novi koncept bi predstavljao osnovu za poboljšanje rada opštinskih rukovodstava u BiH. Direktno prethodi projektu br. 15 («Promocija novog koncepta modernog vođstva...»).	
Očekivani rezultati: ✓ Analiza stanja u pogledu uloge rukovodstava opština u BiH u njihovom razvoju ✓ Uporedni pregled najboljih praksi u BiH i u svijetu ✓ Novi koncept modernog vođstva u lokalnoj upravi BiH, sa preporukama za njegovu promociju i uvođenje	Vrijeme realizacije: 04/2007-04/2008. Glavni rizici: ❖ «Mehaničko» prenošenje koncepcija i praksi (bez uvažavanja lokalnih specifičnosti)
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog tima i kreiranje odgovarajuće metodologije i instrumenata ⇒ Prikupljanje i obrada podataka i izrada analize stanja u pogledu uloge rukovodstava opština u BiH u njihovom razvoju ⇒ Prikupljanje informacija i analiza najboljih praksi u BiH i svijetu ⇒ Izrada novog koncepta modernog vođstva u lokalnoj upravi BiH ⇒ Kreiranje preporuka za promociju i uvođenje novog koncepta	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta i istraživanja
Vodeće opštine u BiH	Aktivno učešće u realizaciji projekta
Savezi opština i gradova	Aktivno učešće u realizaciji
Ministarstva uprave	Aktivno učešće u realizaciji
Lokalne jedinice	Korisnici rezultata projekta
Donatori	Finansijska podrška, nadgledanje

Strateški cilj: 3. Osigurati moderno vođstvo i profesionalno i motivisano osoblje	Operativni cilj: 3.2 Razvijeni moderni programi i izgrađeni domaći kapaciteti za obuku i profesionalni razvoj rukovodstva i osoblja lokalnih jedinica, do kraja 2009;
PROJEKAT BROJ 17: Dinamička analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave	
Kratak opis projekta: Projekat treba da utvrdi potrebe i nedostatke u znanjima i vještinama rukovodstva, izabranih predstavnika i osoblja lokalne uprave u BiH, kao osnovu za kasniju izradu programa njihovog obrazovanja i obuke (projekti br. 18 i 19). Pritom kreirana metodologija i instrumenti istraživanja i analize treba da budu prilagođeni za višekratnu primjenu, u periodičnim višegodišnjim vremenskim intervalima, radi kontinuiranog inoviranja programa obrazovanja i obuke.	
Očekivani rezultati: ✓ Kreirana metodologija i instrumenti ispitivanja i analize potreba ✓ Urađena analiza stanja znanja i vještina, sa pregledom potreba za obrazovanjem i obukom ✓ Osposobljeni savezi opština i gradova za ispitivanje i analizu ✓ Preporuke za programe obrazovanja i obuke	Vrijeme realizacije: 02/2007-06/2008 Glavni rizici: ◆ Višak akademskog i manjak akcionog pristupa u ispitivanju i analizi ◆ Inicijalni kapacitet saveza
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog tima ⇒ Izrada metodologije i instrumenata ispitivanja ⇒ Prikupljanje i obrada podataka ⇒ Organizovanje fokus grupa ⇒ Izrada pregleda ponude programa obuke i obrazovanja ⇒ Izrada nacrtu analize ⇒ Organizovanje stručnih rasprava o nalazima i nacrtu analize ⇒ Izrada finalne verzije analize sa pregledom potreba ⇒ Izrada operativnih preporuka za programe obuke i obrazovanja ⇒ Izrada operativnog priručnika za izvođenje ispitivanja i analize uz paralelno osposobljavanje saveza opština i gradova za periodična ispitivanja i analize	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Vođenje projekta i ekspertiza
Organizacije koje se bave obrazovanjem i obukom	Korisnici i partneri u definisanju rješenja
Savezi i opština i gradova	Korisnici i partneri u definisanju rješenja
Donatori	Finansijska podrška, nadgledanje

Strateški cilj: 3. Osigurati moderno vođstvo i profesionalno, kompetentno i motivisano osoblje lokalne uprave, posvećeno ostvarivanju misije i vizije razvoja nove lokalne samouprave	Operativni cilj: 3.3 Razvijeni i promovisani savremeni sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi, do 2008.
PROJEKAT BROJ 10: Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave na savremenim konceptima	
Kratak opis projekta: Projekat ima hitan karakter. Podrazumijeva razvijanje i pripremu za primjenu kvalitativno novih konceptijskih, praktičnih i normativnih rješenja za postizanje i održavanje visokog nivoa motivacije osoblja lokalne uprave. Nova rješenja treba skladno da kombinuju unutrašnju (intrinzičku) motivaciju sa instrumentima vanjske, materijalne motivacije, koja će, znatno više nego do sada, biti vezana za individualne i organizacione rezultate (performance-based management). Primjena novih rješenja treba da dovede do znatno višeg nivoa zadovoljstva zaposlenih, s jedne strane, i građana i drugih korisnika usluga, s druge strane.	
Očekivani rezultati: ✓ Analize normativnog okvira i stvarnog stanja motivisanosti osoblja lokalne uprave ✓ Uporedni pregledi motivacijskih instrumenata (korišćenih u BiH i razvijenih u drugim zemljama) ✓ Pregled najboljih praksi, pogodnih za primjenu u BiH ✓ Razvijen osnovni model (modeli) sistema motivacije, sa odgovarajućim simulacijama ✓ Sistem preporuka i aktivnosti za normativno i praktično uvođenje novih rješenja	Vrijeme realizacije: 02/2007-03/2008. Glavni rizici: ❖ Uklapanje novih rješenja u ukupan sistem javne uprave u BiH
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog tima i kreiranje odgovarajuće metodologije ⇒ Formiranje odgovarajućeg tijela predstavnika zainteresovanih organa i nivoa vlasti (za koordinaciju i razmatranje nalaza i preporuka projektnog tima) ⇒ Izrada uporednih pregleda motivacijskih instrumenata i pregleda najboljih praksi ⇒ Izvođenje odgovarajućih policy analiza ⇒ Razvoj varijanti osnovnog modela, sa odgovarajućim simulacijama ⇒ Izbor glavne varijante, uz postizanje visokog stepena saglasnosti zainteresovanih aktera ⇒ Izrada i verifikacija sistema preporuka za uvođenje novih rješenja ⇒ Izrada i realizacija plana izgradnje kapaciteta za primjenu novih rješenja ⇒ Izrada i realizacija plana javnog zagovaranja	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije i stručnjaci	Izvođenje projekta i istraživanja, izgradnja kapaciteta za primjenu rješenja
Savezi opština i gradova	Partneri u realizaciji projekta, aktivno učešće u izboru rješenja
Drugi nivoi vlasti	Olakšavanje realizacije projekta
Donatori (FOD, SDC, itd.)	Finansijska podrška, nadgledanje

Strateški cilj: 4. Osigurati stalno unapređivanje kvaliteta i ekonomičnosti usluga lokalne uprave u zadovoljavanju potreba građana	Operativni cilj: 4.2. Uvedeni odgovarajući sistemi upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou, do 2010.
PROJEKAT BROJ 27: Podrška uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou	
Kratak opis projekta: Nastavljajući se na inicijalna dobra iskustva vodećih opštinskih uprava, projekat treba da obezbijedi širenje prakse uvođenja sistema upravljanja kvalitetom i na ostale opštinske uprave, ali i na druge organizacije koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou. Radi se o uspostavljanju održivog procesa upravljanja kvalitetom u javnim organizacijama, na principima korisničke orijentacije, uloge vođstva, aktivnog sudjelovanja zaposlenih, procesnog i sistemskog pristupa, i sl. Potrebno je obezbijediti koordinaciju između ovog projekta i projekata br. 16 («Promocija alata za moderno vođenje lokalne uprave») i br. 29 («Razvoj modela na konceptu novog upravljanja javnim poslovima»).	
Očekivani rezultati: ✓ Uvedeni odgovarajući sistemi upravljanja kvalitetom u organizacijama koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou (obuhvaćeno najmanje 40 opština i najmanje 80 organizacija) ✓ Osposobljeni lokalni timovi za održavanje i stalno unapređivanje sistema upravljanja kvalitetom ✓ Unaprijeđeni kapaciteti domaćih profesionalnih organizacija i stručnjaka	Vrijeme realizacije: 07/2006 – 12/2010
	Glavni rizici: ✧ Površan pristup uvođenju sistema kvaliteta (certifikat važniji od procesa i održivosti sistema) ✧ Otpor svojsten monopolskim javnim organizacijama (preduzećima)
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje «kritične mase» domaćih profesionalnih organizacija i stručnjaka ⇒ Izbor i promocija odgovarajućih sistema upravljanja kvalitetom, uz stvaranje univerzalne e-podrške ⇒ Ispitivanje zainteresovanosti opština i organizacija ⇒ Pružanje direktne stručne podrške (obuka i konsalting) grupama opština i organizacija ⇒ Analiza naučenih lekcija i unapređivanje podrške ⇒ Organizovanje stručne podrške za ostale zainteresovane opštine i organizacije	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Stručna podrška (obuka i konsalting)
Opštinske uprave	Aktivno učešće u uvođenju sistema
Organizacije koje pružaju javne usluge na lokalnom nivou	Aktivno učešće u uvođenju sistema
Savezi opština i gradova	Partner u realizaciji projekta
Domaće vlasti (viši nivoi)	Podrška u realizaciji/uspostavljanje standarda
Donatori	Finansijska podrška, monitoring

Strateški cilj: 5. Ostvariti visok stepen građanskog učešća u javnim poslovima tako da građani značajno utiču na donošenje javnih odluka i, uopšte, na kvalitet svog života i života svojih sugrađana	Operativni cilj: 5.1 Dostignut kritični prag osposobljenosti i motivisanosti građana i lokalne administracije za aktivno učešće u javnim poslovima
PROJEKAT BROJ 34: Informativna i edukativna kampanja za aktivno učešće građana u lokalnom odlučivanju	
Kratak opis projekta: Projekat je fokusiran na jačanje javne svijesti (građani, biznis, javni službenici, civilno društvo) u BiH o važnosti i načinima učešća u lokalnim samoupravama kroz javne kampanje, transfere znanja te poboljšanja obrazovnog sistema. Namjera je u kratkom roku podići nivo interesovanja građana za pitanja učešća i njihove spremnosti da konkretno rade, uz istovremenu podršku lokalnim samoupravama da praktično demonstriraju svoju suštinsku opredeljenost uključivanju građana u procese odlučivanja. Takođe, dugoročno se želi podstaći i podržati interes mladih za pitanja lokalnog odlučivanja i saradnje sa lokalnim vlastima kroz uključivanje ovog pitanja u redovni obrazovni proces.	
Očekivani rezultati: ✓ Preko 1000 000 građana BiH informisano o važnosti i oblicima sopstvenog direktnog učešća u lokalnom odlučivanju ✓ Većina opština u BiH usvojila planove za kontinuirano informisanje građana o pitanjima učešća ✓ Teme u vezi učešća građana u lokalnoj samoupravi su dio obrazovnih programa u BiH	Vrijeme realizacije: 01/2007 – 12/2008 Glavni rizici: ✧ Politička stabilnost i volja da se unaprijede programi obrazovanja ✧ Suštinska posvećenost lokalnih samouprava pitanju podrške učešću građana
Glavne aktivnosti: ⇒ Kreiranje informacija za informisanje javnosti i njihovo sistematizovanje u odgovarajuće forme (štampani materijali, elektronski zapisi itd) ⇒ Finalizovanje policy prijedloga za unapređenje zakona o obrazovanju i podrška radu ministarstava obrazovanja RS i FBiH ⇒ Dizajniranje i provođenje snažne medijske kampanje ⇒ Podrška lokalnim samoupravama u razvoju i provođenju planova za informisanje građana (jačanje svijesti i kapaciteta zvaničnika lokalnih samouprava - seminari i pisani materijali, kreiranje opštinskih planova približavanja građanima - dani otvorenih vrata, predavanja po MZ, štampani materijali opština, sajtovi opština itd.)	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Građani u BiH	Korisnici
Lokalne uprave	Korisnici i partneri u realizaciji dijela aktivnosti
Civilno društvo	Korisnici i partneri u realizaciji
Mediji (printani i štampani)	Partneri i komunikacioni kanal sa građanima kao i korisnici projekta
Viši nivoi vlasti (entitetska ministarstva obrazovanja)	Partner i finansijska podrška
Donatori	Finansijska podrška i nadgledanje

Strateški cilj: 5. Ostvariti visok stepen građanskog učešća u javnim poslovima	Operativni cilj: 5.4 Lokalni mediji razvijeni tako da predstavljaju efikasno sredstvo demokratizacije lokalnog upravljanja u svim opštinama u BiH, do 2010																				
PROJEKAT BROJ 41: Interaktivna istraživanja nivoa razvijenosti lokalnih medija i njihovog uticaja na demokratizaciju lokalnog upravljanja u BiH																					
Kratak opis projekta: Projekat ima istovremeno istraživački i pripremni karakter. Nizom istraživanja i analiza ključnih aspekata uticaja lokalnih medija (na odnos građana prema lokalnoj zajednici, donošenje i provođenje političkih odluka, smanjenje korupcije, (dez)integraciju lokalnih zajednica...) treba da se pitanje razvoja lokalnih medija stavi na dnevni red domaćih vlasti i donatorske zajednice, s jedne strane, te da se dijagnosticiraju kritične tačke i stvore kvalitetne podloge za izgradnju kapaciteta lokalnih medija u funkciji demokratizacije lokalnog upravljanja (projekat br. 42), s druge strane.																					
Očekivani rezultati: ✓ Metodologija i instrumenti istraživanja ✓ Utvrđeno stvarno stanje razvijenosti lokalnih medija, sa SWOT analizom ✓ Niz analiza uticaja lokalnih medija ✓ Pitanje razvoja lokalnih medija na dnevnom redu domaćih vlasti i donatora ✓ Razrađene preporuke za izgradnju kapaciteta lokalnih medija	Vrijeme realizacije: 03/2007-10/2008 Glavni rizici: ✧ Nedostatak sličnih istraživanja koji se odnose na lokalne medije u BiH ✧ Prenaglašavanje aspekta ekonomske održivosti lokalnih medija kod kreatora i realizatora javnih politika u BiH																				
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje istraživačkog tima ⇒ Prethodna ispitivanja i definisanje područja i pitanja istraživanja ⇒ Kreiranje metodologije i instrumenata istraživanja ⇒ Izvođenje istraživanja ⇒ Obrada i analiza rezultata ⇒ Organizovanje stručnih rasprava o nalazima istraživanja ⇒ Priprema plana javnog zagovaranja ⇒ Razrada preporuka za izgradnju kapaciteta lokalnih medija																					
Ključni potencijalni učesnici: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Specijalizovane organizacije</td><td style="padding: 5px;">Izvođenje projekta</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Savezi opština i gradova</td><td style="padding: 5px;">Partneri u promociji nalaza i javnom zagovaranju</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Lokalne, kantonalne, entitetske i državna vlada</td><td style="padding: 5px;">Olakšanje realizacije i korišćenje rezultata projekta, učešće u finansiranju</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Donatori</td><td style="padding: 5px;">Finansiranje i nadgledanje</td></tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td><td></td></tr> </table>	Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta	Savezi opština i gradova	Partneri u promociji nalaza i javnom zagovaranju	Lokalne, kantonalne, entitetske i državna vlada	Olakšanje realizacije i korišćenje rezultata projekta, učešće u finansiranju	Donatori	Finansiranje i nadgledanje			Uloga u projektu: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Specijalizovane organizacije</td><td style="padding: 5px;">Izvođenje projekta</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Savezi opština i gradova</td><td style="padding: 5px;">Partneri u promociji nalaza i javnom zagovaranju</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Lokalne, kantonalne, entitetske i državna vlada</td><td style="padding: 5px;">Olakšanje realizacije i korišćenje rezultata projekta, učešće u finansiranju</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Donatori</td><td style="padding: 5px;">Finansiranje i nadgledanje</td></tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td><td></td></tr> </table>	Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta	Savezi opština i gradova	Partneri u promociji nalaza i javnom zagovaranju	Lokalne, kantonalne, entitetske i državna vlada	Olakšanje realizacije i korišćenje rezultata projekta, učešće u finansiranju	Donatori	Finansiranje i nadgledanje		
Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta																				
Savezi opština i gradova	Partneri u promociji nalaza i javnom zagovaranju																				
Lokalne, kantonalne, entitetske i državna vlada	Olakšanje realizacije i korišćenje rezultata projekta, učešće u finansiranju																				
Donatori	Finansiranje i nadgledanje																				
Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta																				
Savezi opština i gradova	Partneri u promociji nalaza i javnom zagovaranju																				
Lokalne, kantonalne, entitetske i državna vlada	Olakšanje realizacije i korišćenje rezultata projekta, učešće u finansiranju																				
Donatori	Finansiranje i nadgledanje																				

Strateški cilj: 6. Osigurati odgovorno i jedinstveno vršenje javnih poslova svih nivoa vlasti u lokalnoj zajednici	Operativni cilj: 6.1. Usaglašena i izvršena raspodjela državne imovine potrebne za efikasno vršenje nadležnosti do kraja 2008.
PROJEKAT BROJ 44: Prethodni popis imovine i odgovarajuća analiza vlasništva, korištenja i stanja državne imovine u cjelini	
Kratak opis projekta: Projekat ima hitan karakter. Podrazumijeva popis i odgovaraću kompleksnu analizu imovine na kojoj su titulari prava vlasništva, odnosno prava korištenja, država, entiteti, distrikt Brčko, kantoni, gradovi i opštine. Evidencije imovine nisu ažurne i ne daju valjan osnov za raspolaganje imovinom, naročito nakon promjena koje su vršene jednostrano donošenjem zakonskih rješenja kojim su mijenjani titulari vlasništva u korist viših nivoa vlasti, a najviše na štetu opština. Jedinstvena evidencija nekretnina u državnom vlasništvu (uključeni svi nivoi vlasti) na osnovu ažurnih podataka važan je uslov za sljedeći korak - razvoj modela za raspodjelu imovine prema nadležnostima (projekat br. 45).	
Očekivani rezultati: ✓ Ažurni podaci u zemljišnim knjigama i katastru o državnom vlasništvu i pravu korištenja na nekretninama sa titularima tih prava ✓ Izrađen jedinstven registar vlasništva i prava korištenja sa podacima o nekretninama i titularu vlasništva i titularu korištenja. ✓ Razriješeni sukobi, odnosno nesporazumi u pogledu prava vlasništva, odnosno korištenja.	Vrijeme realizacije: 02/2007 - 02/2008 Glavni rizici: ✧ Nedostatak evidencija, odnosno njihova neažurnost i odsustvo dokumentacije na osnovu koje je uspostavljeno sadašnje faktičko stanje ✧ Ignorisanje važnosti i hitnosti projekta od strane viših nivoa vlasti ✧ Zanemarivanje imovine kao resursa, posebno od strane viših nivoa vlasti
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje jedinice za vođenje projekta, kreiranje jedinstvene metodologije i koordinaciju ⇒ Kreiranje i promocija jedinstvene metodologije ⇒ Ažuriranje evidencija o nekretninama sa uspostavljenim pravima ⇒ Analiza faktičkog stanja u odnosu na ažurirane evidencije ⇒ Izrada i korištenje jedinstvenih softvera za uspostavu jedinstvene evidencije ⇒ Uspostava jedinstvene evidencije ⇒ Vijeće ministara donosi odluku o provođenju ovih aktivnosti sa programom i dinamikom aktivnosti te odgovornostima	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Vijeće ministara	Formiranje jedinice za vođenje projekta; Donošenje odluke o uspostavi jedinstvene evidencije nekretnina u BIH sa programom i dinamikom aktivnosti
Državne, entitetske, kantonalne, lokalne vlasti i vlasti distrikta	Ažuriranje podataka i analiza faktičkog stanja u odnosu na ažurne evidencije
Profesionalne organizacije i stručnjaci	Izrada i uvođenje jedinstvenih softvera za uspostavu jedinstvene evidencije

Svi nivoi vlasti	Uspostava i održavanje jedinstvene evidencije
------------------	---

Strateški cilj: VI 6. Osigurati odgovorno i jedinstveno vršenje javnih poslova svih nivoa vlasti u lokalnoj zajednici	Operativni cilj: 6.2. Prioritetne oblasti života «pokrivene» usaglašenim planskim dokumentima koji će biti doneseni zajedničkim aktivnostima svih nivoa vlasti odgovornih za njihovo provođenje.
PROJEKAT BROJ 46: Definisanje prioriternih oblasti sa analizom njihove «pokrivenosti» planskom dokumentacijom.	
Kratak opis projekta: Projekat podrazumijeva definisanje prioriternih oblasti koje moraju biti «pokrivene» usaglašenim planskim dokumentima svih nivoa vlsti (prostor, resursi, ekonomske oblasti, obrazovnje,zdravstvo itd.). Nakon što se definišu oblasti, odgovarajućim analizama treba utvrditi pokrivenost tih oblasti tekućom planskom dokumentacijom i odrediti oblasti u kojima nema planske dokumentacije. Projekat predstavlja preduslov za realizaciju projekata br. 47 (Razvoj integralnog modela donošenja planskih dokumenata...).	
Očekivani rezultati: ✓ Definisan prioritetne oblasti koje trebaju biti «pokrivene» usaglašenim planskim dokumentima svih nivoa vlasti ✓ Utvrđeno koje od prioriternih oblasti jesu, a koje nisu pokrivene usaglašenim planskim dokumentima	Vrijeme realizacije: 06/2007 - 06/2008 Glavni rizici: ✧ Širina zadatka i teškoće u koordiniranju njegove realizacije ✧ Nespremnost i neosposobljenost vlasti za planski pristup ✧ Neadekvatno definisanje prioriternih oblasti.
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog tima i kreiranje odgovarajuće metodologije ⇒ Formiranje odgovarajućeg koordinacionog tijela predstavnika svih nivoa vlasti ⇒ Analiza rješenja (najboljih praksi) u odabranim uporedivim zemljama ⇒ Definisanje prioriternih oblasti koje trebaju biti «pokrivene» ⇒ Analiza stanja «pokrivenosti» planskom dokumentacijom u prioritetnim oblastima ⇒ Donošenje plana aktivnosti na «pokrivanju» prioriternih oblasti planskom dokumentacijom	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Vođenje projekta, izrada metodologije, stručna podrška, objedinjavanje nalaza...
Predstavnici svih nivoi vlasti	Učešće u definisanju prioriternih oblasti.
Državne, entitetske, kantonalne, lokalne vlasti i vlasti ditrikta	Izvođenje analize stanja u okviru svojih nadležnosti
Vijeće ministara	Normativno uređivanje ovog projekta
Zainteresovani donatori	Finansiranje i nadgledanje

Strateški cilj: 7. Razviti produktivnu međusobnu saradnju jedinica lokalne samouprave u zemlji i regionu	Operativni cilj: 7.2 Savez/savezi opština i gradova osposobljeni za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje u najboljem interesu jedinica lokalne samouprave, do 2008.
PROJEKAT BROJ 5: Izgradnja kapaciteta saveza opština i gradova za analizu i predlaganje normativnih i praktičnih rješenja i javno zagovaranje	
Kratak opis projekta: Ovim projektom odabrani timovi saveza opština i gradova (sa kompetentnim i zainteresovanim stručnjacima-saradnicima) treba da se osposobe za proaktivno djelovanje u najvažnijem segmentu svog djelovanja – tzv. <i>policy</i> aktivnosti (analizi i predlaganju normativnih i praktičnih rješenja, uključujući i javno zagovaranje). Vrlo je važno da se projektom istovremeno budu obuhvaćeni i praktičari iz resornih ministarstava, te stručnjaci iz drugih relevantnih institucija. Pri dizajnu i izvođenju projekta posebno treba ostvariti koordinaciju sa projektom br. 1 («Osposobljavanje timova za izvođenje policy istraživanja...»). Timovi osposobljeni ovim projektom praktično bi mogli poslije realizovati najveći dio posla u projektima prilagođavanju propisa.	
Očekivani rezultati: ✓ Program osposobljavanja ✓ Osposobljeni timovi saveza za policy aktivnosti ✓ Osposobljeni stručnjaci iz resornih ministarstava i drugih institucija za policy aktivnosti ✓ Urađeni prioritetni ogledni primjeri policy aktivnosti ✓ Uspostavljena produktivna saradnja saveza i resornih ministarstava u realizaciji policy aktivnosti	Vrijeme realizacije: 03/2007-02/2008 Glavni rizici: ✧ Inicijalni kapaciteti saveza ✧ Raspoloživa stručna podrška ✧ Zainteresovanost resornih ministarstava
Glavne aktivnosti: ⇒ Analiza potreba i zainteresovanosti ⇒ Priprema programa osposobljavanja ⇒ Formiranje zajedničkih timova za obuku ⇒ Izvođenje programa osposobljavanja (inicijalno osposobljavanje) ⇒ Obrada odabranih policy problema (uz mentorsku pomoć) ⇒ Kompletiranje programa osposobljavanja ⇒ Elaboracija obrazaca saradnje saveza i resornih ministarstava u realizaciji policy aktivnosti	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Stručna podrška (obuka i konsalting)
Savezi opština i gradova	Partneri u organizaciji i korisnici rezultata
Resorna ministarstva	Partneri u organizaciji i korisnici rezultata
Donatori	Finansiranje i nadgledanje

Strateški cilj: 7. Razviti produktivnu međusobnu saradnju u ostvarivanju zajedničkih interesa jedinica lokalne samouprave u zemlji i regionu	Operativni cilj: 7.1. Lokalna uprava u BiH aktivno uključena u regionalne mreže informacija lokalne uprave (npr. LOGIN) i aktivno učestvuje u regionalnim inicijativama, projektima (CARDS, INTERREG III) i asocijacijama (NALAS), od 2007.
PROJEKAT BROJ 51: Stvaranje i razvijanje baze podataka lokalne uprave u BiH u okviru mreže LOGIN	
Kratak opis projekta: Projektom se nastoji stvoriti i razviti mehanizam razmjene informacija, praksi i znanja za jedinice lokalne samouprave i saveze gradova i opština, kako unutar zemlje tako i regionalno. Potrebno je kreirati bazu podataka svih relevantnih dokumenata u vezi sa lokalnom upravom u BiH na lokalnom i engleskom jeziku koja će biti dostupna putem interneta. Uključenje baze podataka u regionalnu mrežu LOGIN će dovesti do razmjene informacija sa lokalnim upravama u regionu i time dovesti do produktivne međusobne saradnje.	
Očekivani rezultati: ✓ Objedinjena dostupna dokumantacija u oblasti lokalne uprave ✓ Kreirana baza podataka svih relevantnih dokumenata na lokalnom jeziku i engleskom jeziku ✓ Baza podataka uključena u LOGIN mrežu i uspostavljena saradnja uz međusobnu razmjenu informacija ✓ LOGIN baza podataka prihvaćena kao spoljni izvor informacija za lokalnu upravu u BiH	Vrijeme realizacije: 07/2006 – 06/2008 Glavni rizici: ❖ Slaba informaciona osnova u pojedinim jedinicama lokalne uprave-nemogućnost pristupa bazi podataka ❖ Postojeća znanja i vještine opštinskih službenika i nemogućnost rada sa bazom podataka ❖ Nerazumijevanje vlasti kod obezbjeđenja dokumentacione osnove
Glavne aktivnosti: ⇒ Formiranje projektnog tima i definisanje metodologije ⇒ Analiza i prikupljanje svih dokumenata relevantnih za funkcionisanje lokalne uprave u BiH ⇒ Standardizacija dokumenata u dvojezičnoj formi (lokalni jezik i engleski jezik) ⇒ Kreiranje baze podataka i unos dokumenata ⇒ Uključivanje baze podataka u LOGIN mrežu ⇒ Promocija u cilju aktivnijeg uključivanja jedinica lokalne uprave i saveza u regionalnu mrežu informacija	
Ključni potencijalni učesnici:	Uloga u projektu:
Specijalizovane organizacije	Izvođenje projekta i kreiranje rješenja
Savezi opština i gradova	Partneri u realizaciji
Opštine i gradovi	Aktivno učešće u regionalnoj razmjeni informacija i LOGIN mreži/korisnici rezultata
Domaće vlasti (viši nivoi)	Dostavljanje dokumentacije/ podrška pri realizaciji
Donatori	Finansijska podrška, monitoring