

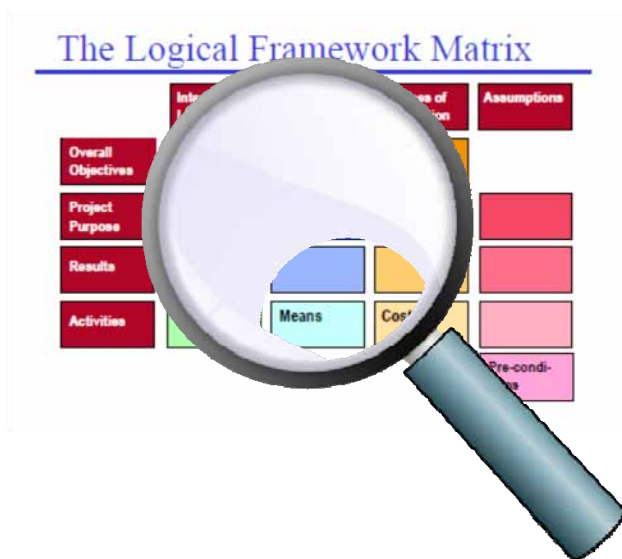


JEDINICA ZA DONATORSKU KOORDINACIJU, FINANSIJE, NADZOR I EVALUACIJU

# IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI

projekta

Razvoj sistema za upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH



Maj 2013.



## PODACI O PROJEKTU

<b>Broj Ugovora:</b>	<b>01-07-253-75/08</b>
<b>Naziv projekta:</b>	<b>Razvoj sistema za upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH</b>
<b>Implementator:</b>	<b>Grupa ponuđača Djikić consulting services d.o.o. i Đikić d.o.o.</b>
<b>Datum početka:</b>	<b>04.01.2010.</b>
<b>Trajanje ugovora:</b>	<b>18 mjeseci</b>
<b>Datum završetka:</b>	<b>04.07.2011.</b>
<b>Vrijeme produženja:</b>	<b>4 mjeseca</b>
<b>Izmijenjeni datum završetka:</b>	<b>31.10.2011.</b>
<b>Status projekta:</b>	<b>Završen</b>

### FINANSIJSKI PODACI

Tabela 1 - Pregled budžeta:

<b>UGOVORENI BUDŽET u KM</b>	<b>760.383,00 KM</b>
<b>UTROŠENA SREDSTVA u KM</b>	<b>744.150,82 KM</b>
<b>UTROŠENA SREDSTVA u %</b>	<b>98 %</b>

	planirano	utrošeno	%
Ključni ekspert 1	170	170	100 %
Ključni ekspert 2	200	200	100 %
Ključni ekspert 3	80	80	100 %
Kratkoročni eksperti	100	100	100 %
<b>UKUPNO</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>100 %</b>

Ključni ekspert 1	179.010,00 KM	179.010,00 KM	100 %
Ključni ekspert 2	210.600,00 KM	210.600,00 KM	100 %
Ključni ekspert 3	84.240,00 KM	84.240,00 KM	100 %
Kratkoročni eksperti	111.033,00 KM	111.033,00 KM	100 %
Vanredni (prateći) troškovi	175.500,00 KM	159.267,82 KM	91 %
<b>UKUPNO</b>	<b>760.383,00 KM</b>	<b>744.150,82 KM</b>	<b>98 %</b>

Napomena: Svi gore navedeni iznosi iskazani su sa obračunatim PDV-om.

U skladu s rješenjima Uprave za indirektno oporezivanje BiH, u toku 2012. na račun Fonda za RJU uplaćena su sredstva po osnovu povrata PDV-a za ovaj projekt u iznosu od 108.124,49 KM.

**Uzimajući u obzir pomenuti povrat PDV-a, iz sredstava Fonda za RJU na ovaj projekt je ukupno utrošeno 636.026,33 KM.**

## 1. SAŽETAK

Nakon početnih analiza, studijske posjete, usvojenih zajedničkih opštih principa, dobre saradnje, komunikacije i koordinacije između Implementacionog i Projektnog tima, izrađen je set dokumenata novih (ili dopuna postojećih) pravilnika o ocjenjivanju. Uz produženje trajanja projekta od 4 mjeseca, uzrokovanog nemogućnošću ključnih aktera da ubrzaju proces usvajanja neophodnih podzakonskih akata, Pravilnici su usvojeni na tri od četiri upravna nivoa u BiH. Usljed potrebe za prethodnom izmjenom Zakona o državnoj službi u organima uprave u Brčko distriktu BiH, nacrt Pravilnika o ocjenjivanju koji je izrađen kroz ovaj projekt nije usvojen u toku trajanja projekta. Da je riječ o faktoru na koji se nije moglo uticati govori podatak da ni danas, godinu i po po završetku projekta, pomenuti Zakon nije usvojen, pa samim tim ni pomenuti Pravilnik. Uz Pravilnike, izrađen je i Priručnik o ocjenjivanju, odnosno vodič za uspješno upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH, a obučen je 471 HR menadžer/ocjenjivač i 61 trener čime je osigurana dalja diseminacija znanja u oblasti ocjenjivanja državnih službenika.

Jedan od najvažnijih rezultata projekta je uspostavljanje ujednačenog sistema ocjenjivanja državnih službenika na cijelokupnom upravnom prostoru Bosne i Hercegovine zasnovanog na zajedničkim principima. Za razliku od ranijeg perioda, ocjenjivanje je zasnovano na ujednačenim i objektivnim kriterijima koji se prvenstveno odnose na ispunjenje unaprijed utvrđenih radnih ciljeva pojedinca, a potom i drugih kriterija koji podrazumijevaju samostalnost u radu, posvećenost poslu, vještinu komunikacije, stvaralačke sposobnosti, prilagodljivost promjenama i sl. Ovim je uspostavljen sistem ocjenjivanja kojim se na realan način mjeri djelotvornost državnih službenika. Dodatnu vrijednost predstavlja činjenica da ciljevi pojedinca proizilaze iz ciljeva institucije, što sa strateškog aspekta rukovodiocima omogućava kvalitetnije planiranje i raspolaganje resursima.

Također, kroz ovaj sistem ocjenjivanja moguće je identifikovati potrebe za usavršavanjem i obukama državnih službenika, čime se značajno doprinosi njihovom profesionalnom razvoju.

Nesumnjivo, ovim projektom su pravni okvir i praksa praćenja i ocjenjivanja učinkovitosti državnih službenika u BiH približene modernim evropskim praksama i standardima, te su stvoreni dobri temelji za dalje napredovanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

## 2. PROJEKT SINOPSIS

**VEZA SA AP1/RAP1:** Projekt je zasnovan na mjerama iz Akcionog plana 1, u okviru reformske oblasti Upravljanje ljudskim potencijalima, i to mjerama u okviru poglavlja: LJP 5. Regrutiranje i odabir, LJP 6. Upravljanje učinkom i LJP 7. Obuka i razvoj.

**CILJ:** Poboljšanje uspješnosti, efikasnosti, djelotvornosti i odgovornosti u radu organa državne službe/uprave, kroz unapređenje postojećeg sistema upravljanja učinkom na različitim nivoima vlasti u BiH

**SVRHA:** Stvaranje otvorenijeg i pravičnijeg sistema upravljanja učinkom u organima državne službe/uprave, u skladu s potrebama institucija BiH, entiteta i Brčko distrikta BiH, kako bi se pomogao individualni i karijerni razvoj državnih službenika i poboljšala njihova motivacija za rad. Sistem upravljanja učinkom na svim nivoima bi trebao biti zasnovan na usaglašenim principima i standardima, koji proizilaze iz modernih politika upravljanja ljudskim potencijalima, iskustava zemalja članica EU i korisnih praksi iz javnog sektora, a koji moraju biti prilagođeni okruženju i konkretnim potrebama korisnika različitih nivoa vlasti u BiH.

## **REZULTATI:**

- Razvijeni i unaprijeđeni postojeći sistemi upravljanja učinkom na nivoima vlasti BiH;
- Pripremljeni prijedlozi za usklađivanje i izmjene postojećih propisa i nacrti nedostajućih provedbenih akata, potrebnih za primjenu općih principa upravljanja učinkom zaposlenih u državnoj službi/upravi po nivoima vlasti u BiH;
- Razvijene politike upravljanja učinkom zaposlenih na probnom radu i usaglašene mjere za zadržavanje i profesionalni razvoj postojećeg i novog osoblja u državnoj službi;
- Razvijene strategije obuke, materijali za obuku i provedene obuke za implementaciju unaprijeđenog sistema upravljanja učinkom. Osiguran transfer znanja i razvoj unutrašnjih kapaciteta za održivost programa upravljanja učinkom;
- Uspostavljen sistem redovnog izvještavanja, evaluacije i evidentiranja podataka o rezultatima procjene učinka po nivoima vlasti u BiH.

**LOKACIJA:** Bosna i Hercegovina - Federacija Bosne i Hercegovine, Republika Srpska, Brčko distrikt Bosne i Hercegovine.

**KORISNICI:** Osnovni korisnici projekta su Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine (ADS BiH), Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine (ADS FBiH), Agencija za državnu upravu Republike Srpske (ADU RS), Pododjeljenje za ljudske resurse Brčko distrikta BiH (PLJR BD), Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine (MP BiH), Ministarstvo uprave i lokalne samouprave Republike Srpske (MULS RS), Ministarstvo pravde Federacije Bosne i Hercegovine (MP FBiH) kao vodeće institucije i organi uprave za provođenje reforme javne uprave u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima.

Pored prethodno navedenih, korisnici projekta su sve institucije i organi državne službe/uprave na nivou institucija BiH, Federacije BiH, Republike Srpske i Brčko distrikta BiH na koje se odnose odredbe zakona o državnoj službi po nivoima vlasti u BiH.

**IZVOR SREDSTAVA:** Projekt je u cjelosti finansiran iz sredstava Fonda za reformu javne uprave.

### **3. OKVIR EVALUACIJE**

Evaluacija je rađena u periodu juni-juli 2013. godine, a odnosi se na period implementacije projekta od 4. januara 2010. do 31. oktobra 2011. godine, ali i period po završetku implementacije, kroz informacije o projektnom uticaju i njegovoj održivosti. Prilikom evaluacije detaljno je razmotrena sva raspoloživa projektna dokumentacija (Ugovor, Projektni zadatak, Početni izvještaj, periodični izvještaji i Završni izvještaj Implementatora, sa svim aneksima). Pored toga obavljani su intervjui s predstavnicima Ugovornog organa i korisnicima projekta s državnog, entitetskih nivoa vlasti i nivoa Brčko distrikta BiH.

Ova evaluacija daje odgovore na pitanja koja se tiču relevantnosti, efikasnosti, efektivnosti, uticaja i održivosti projekta.

### **4. REZULTATI EVALUACIJE**

#### **a. Relevantnost**

Ocjena učinka u većini zemalja u EU uvedena je 70-ih godina prošlog vijeka u cilju poboljšanja produktivnosti i rezultata rada. Vremenom je učinjen značajan napredak u razvoju metodologije ocjenjivanja i praćenja učinka, te njihove profesionalizacije. Danas je ocjena učinka državnih službenika jedan od najvažnijih savremenih instrumenata upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi.

Naravno, ne postoji jedinstven model ocjene učinka u državnoj službi u zemljama EU. Svaka zemlja je u skladu sa specifičnostima svojih upravnih sistema razvijala i sistem upravljanja učinkom.

Praksa praćenja učinkovitosti u strukturama javne uprave u BiH uvedena je tek prije 10-tak godina<sup>1</sup>, a praćenje učinkovitosti se poistovjećivalo s ocjenjivanjem. Na svim nivoima vlasti u BiH postojao je pravni okvir koji uređuje pitanje upravljanja učinkom, a riječ je o zakonima o državnoj/administrativnoj službi i zakonima o platama, te podzakonskim aktima (pravilnicima) koji uređuju pitanja ocjenjivanja, napredovanja, nagrađivanja, kategorisanja radnih mjesta, sankcionisanja i sl. Primjena pravno uspostavljenih mehanizama i procedura u praksi je bila neadekvatna i nekonzistentna. Ocjenjivanje je vršeno sporadično uz jak otpor prema samom konceptu ocjenjivanja. Nije postojala jasno formulisana veza između pojedinačnih ciljeva zaposlenih i ciljeva institucije.

Iz svega prethodno navedenog, jasno je da se ne može govoriti o postojanju sistematičnog pristupa u upravljanju radnim učinkom zaposlenih i efektivnom korišćenju izlaznih rezultata redovnog ocjenjivanja rada zaposlenih u BiH. Pomenuto ukazuje na veliku potrebu sistematičnog rješavanja pitanja uvezivanja ocjenjivanja s ciljevima institucije, planom obuka, napredovanjem i nagrađivanjem zaposlenih, zasnovanom na istim principima na svim upravnim nivoima u BiH.

Kroz Akcioni plan 1 Strategije reforme javne uprave u BiH precizirane su reformske mjere za unapređenje upravljanja ljudskim resursima koje se tiču regrutovanja i odabira kadrova, upravljanja učinkom, te obuka i razvoja zaposlenih. Usvajanjem Akcionog plana 1 VM/vlade u BiH jasno su prepoznale potrebu i dale saglasnost za reformu u oblasti koja je predmet ovog projekta.

Član 111. (reforma javne uprave) Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju<sup>2</sup> predviđa unapređenje razvoja efikasne i odgovorne javne uprave u Bosni i Hercegovini, a između ostalog uključuje aspekte poput izrade i provođenja transparentnih i nepristrasnih procedura odabira zaposlenih, stalne obuke, upravljanja ljudskim potencijalima i napredovanja u službi.

Također, u okviru zahtjeva za Stand-by aranžmanom upućenog prema MMF-u u junu 2009. godine<sup>3</sup>, Bosna i Hercegovina se dodatno obavezala da će poduzeti korake za reformu javne uprave i poboljšanje svoje efikasnosti.

## **b. Efikasnost**

### **b. 1 Ocjena rada implementatora:**

---

<sup>1</sup> Prvi pravilnik o ocjenjivanju donijela je Agencija za državnu upravu Republike Srpske (2002. godine) uz pomoć tadašnjeg Koledža za upravu Ujedinjenog Kraljevstva, a u skoro istovjetnom obliku ga je usvojila i Agencija za državnu službu BiH godinu dana kasnije (2003.). Federacija BiH je prvi pravilnik o ocjenjivanju usvojila 2004. godine uz pomoć UNDP-a, a godinu dana kasnije to je učinjeno i u Brčkom (opet uz pomoć UNDP-a).

<sup>2</sup> [http://www.dei.gov.ba/bih\\_i\\_eu/ssp/doc/?id=743](http://www.dei.gov.ba/bih_i_eu/ssp/doc/?id=743)

<sup>3</sup> <http://www.imf.org/external/lang/bosnian/pubs/ft/scr/2009/cr09226b.pdf>

Opšta je ocjena da je angažman projektnog menadžmenta zadovoljavajući, što je i potvrđeno kroz dva monitoring izvještaja Ureda koordinatora. Na projektu su angažovani adekvatni eksperti koji su od strane korisnika ocijenjeni pozitivno, kako s aspekta posvećenosti poslu tako i s aspekta njihove stručnosti.

U toku realizacije projekta došlo je do promjene angažmana ključnog eksperta 3, gđina Emira Đikića, koji je na lični zahtjev razriješen angažmana na projektu. Od 28. marta 2011.godine, po okončanju procedure definisane ugovorom, angažovan je zamjenski ekspert, gđin Dejan Ostojić.

Također, bitno je istaći da je projekt menadžment prihvatio prijedlog UO FRJU o produženju projekta, bez dodatnih sredstava za novonastale troškove u periodu produženja trajanja projekta (do kraja oktobra 2011).

### **b. 2 Projektni partneri i korisnici:**

Projektni partneri (nadležne institucije) nisu blagovremeno usvojili/donijeli planirane podzakonske propise (Pravilnike o ocjenjivanju), što je rezultiralo zahtjevom za produženje implementacije projekta koju je inicirao Nadzorni tim za reformsku oblast upravljanje ljudskim potencijalima.

Članovi Implementacionog tima su dali značajan doprinos ostvarenju rezultata projekta u svim fazama rada na projektu. U svakom periodu implementacije projekta, koordinacija Implementatora sa Uredom koordinatora, kao i sa ključnim korisnicima bila je na najvišem nivou. Sastanci su dogovarani bez poteškoća, traženi inputi su dostavljani u dogovorenim rokovima, a atmosferu na sastancima karakterisali su otvorenost, posvećenost i kolegijalnost.

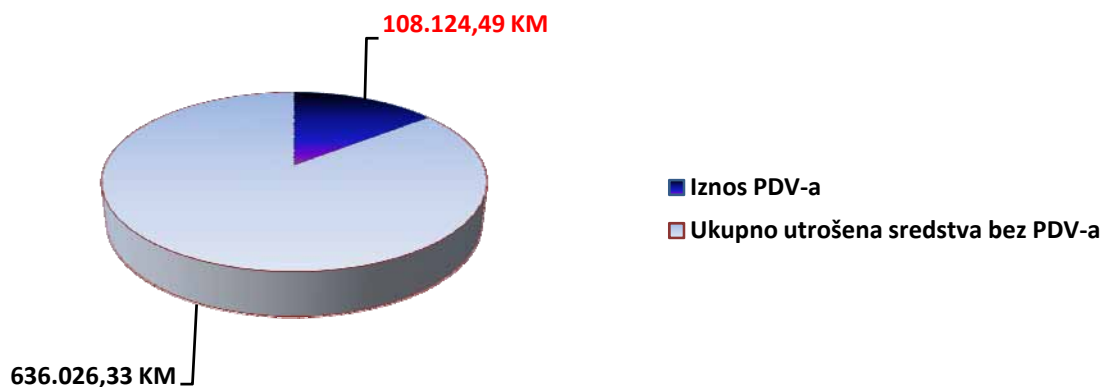
### **b. 3 Postizanje rezultata:**

Planirani rezultati		Opis postignuća
R1	Razvijeni i unaprijeđeni postojeći sistemi upravljanja učinkom na nivoima vlasti BiH (koji pored ostalog, uključuju povezivanje individualnih ciljeva, standarda izvršenja, opisa poslova i razvoja sposobnosti/vještina sa općim planovima rada i ciljevima institucija javne uprave i vlada po nivoima uprave)	<p>Donijeti su Pravilnici u ocjenjivanju (i napredovanju) odn. izmjene i dopune Pravilnika o ocjenjivanju kojima se reguliše usklađivanje organizacijskih i individualnih ciljeva i povezivanje rezultata ocjene sa glavnim HRM funkcijama kao što su obuka i napredovanje ne samo na državnom nivou i na nivoima FBiH i RS-a. U Brčko distriktu nije donešen novi Pravilnik o ocjenjivanju usljed zastoja u usvajanju novog Zakona o državnoj službi.</p> <p>Obavljene su obuke na nivou RS-a u kojima je posebna pažnja posvećena metodama dizajniranja opisa radnih mjesta.</p> <p>Ocjenjivanje je zasnovano prvenstveno na ispunjenju unaprijed utvrđenih ciljeva, uz druge kriterije koji se tiču samostalnosti u radu, posvećenosti poslu, vještini komunikacije, stvaralačkih sposobnosti, prilagodljivosti promjenama i sl. Kroz povezivanje ocjene učinka s ciljevima pojedinaca koji su dalje povezani sa ciljevima institucije, osiguran je i strateški pristup planiranju i raspolaganju resursima u okviru svake pojedinačne institucije.</p>
R2	Pripremljeni prijedlozi za usklađivanje i izmjene postojećih	Tekstovi prijedloga za usklađivanje i izmjene postojećih propisa na osnovu općih principa upravljanja učinkom u

	propisa i nacrtu nedostajućih provedbenih akata, potrebnih za primjenu općih principa upravljanja učinkom zaposlenih u državnoj službi/upravi po nivoima vlasti u BiH	potpunosti su usaglašeni sa korisnicima, koji su na datoj osnovi usvojili nove Pravilnike o ocjenjivanju (na državnom nivou BiH i u FBiH), odnosno izmjene i dopune postojećeg Pravilnika (na nivou RS-a). U Brčko distriktu takođe je usaglašen tekst prijedloga novog Pravilnika o ocjenjivanju sa korisnicima, i njegovo usvajanje se očekuje nakon donošenja novog Zakona o državnoj službi.
R3	Razvijene politike upravljanja učinkom zaposlenih na probnom radu i usaglašene mjere za zadržavanje i profesionalni razvoj postojećeg i novog osoblja u državnoj službi	Projektni tim je u okviru nacrtu Pravilnika o ocjenjivanju na državnom nivou, nivou FBiH i u Brčko distriktu detaljnije razradio primjenu odredbi pravilnika za državne službenike na probnom radu, a u slučaju Brčko distrikta, i odredbi koje se tiču ocjenjivanja pripravnika. Prijedlozi o ocjenjivanju državnih službenika na probnom radu na nivou RS-a i pripravnika na nivou FBiH i RS-a dati su u Izlaznoj strategiji projekta.
R4	Razvijene strategije obuke, materijali za obuku i provedene obuke za implementaciju unaprijeđenog sistema upravljanja učinkom. Osiguran transfer znanja i razvoj unutrašnjih kapaciteta za održivost programa upravljanja učinkom.	Pripremljeni su materijali za obuku koji uključuju program obuke i trening materijale na svim nivoima. Više od 80% pozvanih polaznika se odazvalo na obuku na svim nivoima, osim na nivou FBiH, gdje je odziv bio niži. Sve interesne strane su izrazile zadovoljstvo u pogledu korisnosti <i>Vodiča za uspješno upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH.</i>
R5	Uspostavljen sistem redovnog izvještavanja, evaluacije i evidentiranja podataka o rezultatima procjene učinka po nivoima vlasti u BiH (treba osigurati praćenje uspješnosti u primjeni i održivost sistema upravljanja rezultatima rada u strukturama državne službe, identifikaciju razvojnih potreba i podršku politikama i funkcijama menadžmenta ljudskih potencijala).	Obaveza izvještavanja o provedenom ocjenjivanju unijeta je u Pravilnike o ocjenjivanju na državnom nivou BiH, nivou FBiH i u RS-u i time postala obavezna za sve organe državne službe/uprave, dok je ova obaveza od ranije postojala na nivou Brčko distrikta (u aktuelnom Pravilniku).

#### **b. 4 Utrošak sredstava:**

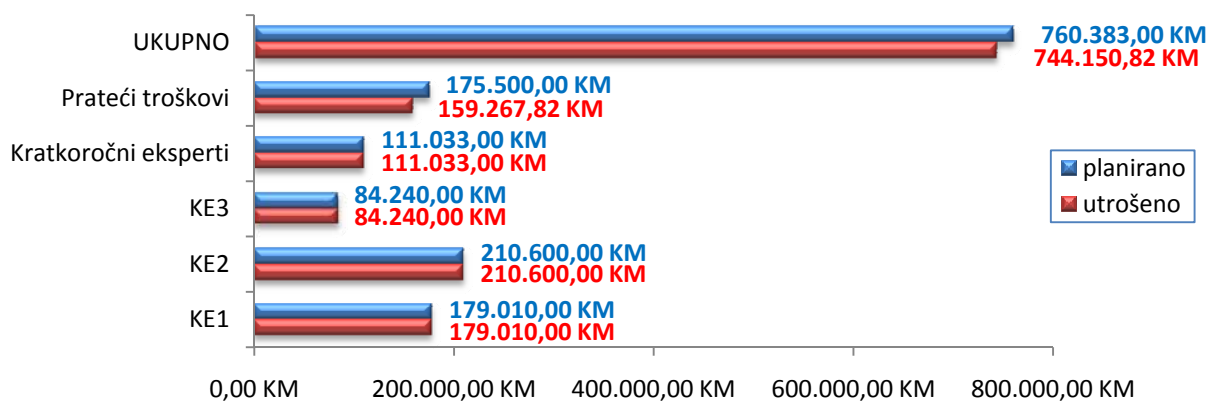
Ugovorena vrijednost projekta s uračunatim PDV-om je 760.383,00 KM. Od ukupno ugovorenog iznosa utrošeno je 98% sredstava, odnosno 744.150,82 KM (vrijednost s PDV-om). Kao što je već istaknuto na početku ovog izvještaja, u skladu s rješenjima Uprave za indirektno oporezivanje BiH, u toku 2012. godine na račun Fonda za RJU uplaćena su sredstva po osnovu povrata PDV-a za ovaj projekt u iznosu od 108.124,49 KM. Samim tim, iz Fonda za RJU je na ovaj projekt utrošeno 636.026,33 KM.



Procenat utroška sredstava od 98% ukazuje na to da su sredstva najvećim dijelom utrošena u skladu s planom. Jedino odstupanje od planiranog je u segmentu vanrednih/pratećih troškova, gdje je utrošeno ukupno 91%, odnosno 159.267,82 KM od planiranih 175.500,00 KM.

S aspekta strukture troškova, isti se mogu podijeliti u dvije kategorije, i to: troškove dnevnica eksperata i vanredne/prateće troškove.

Troškovi eksperata obračunati su po principu „čovjek/dan“, dok vanredni/prateći troškovi obuhvataju: dnevnice/naknade troškova i prateće obaveze za poreze i doprinose, putne troškove, troškove noćenja, troškove ishrane i osvježenja, troškove promotivnog materijala, troškove iznajmljivanja sala i tehničke opreme, troškove prevođenja, troškove lekture, troškove za radne materijale, troškove viza, troškove provizija, troškove doznaka i sl. Pomenuti vanredni/prateći troškovi nastali su usljed realizacije projektnih aktivnosti a koji obuhvataju putovanja eksperata, sastanke implementacionog i nadzornog tima, obuke, radionice, pripremu i štampanje priručnika i organizaciju završne konferencije. Obračunata vrijednost jednog „čovjek dana“ za ključne eksperte je 900,00 KM, a za kratkoročne eksperte je 949,00 KM. Planirana i utrošena sredstva prikazana su na grafikonu u nastavku.



KE = ključni ekspert

### c. Efektivnost

Realizacijom projekta unaprijeđen je postojeći sistem upravljanja učinkom na svim nivoima vlasti u BiH. Pripemljeni su Pravilnici o ocjenjivanju i ojačani kapaciteti za njihovu primjenu. Na ovaj način su najbolje evropske prakse inkorporirane u sistem upravljanja učinkom u državnoj



službi u BiH. Ponuđene nacрте pravilnika usvojile su ADS BiH<sup>4</sup>, ADS FBiH<sup>5</sup> i ADU RS<sup>6</sup>, dok je u Brčko distriktu usvajanje pravilnika izostalo<sup>7</sup>.

Izradi pravilnika prethodilo je usaglašavanje i usvajanje Opštih principa upravljanja učinkom, čime je osiguran ujednačen pristup unapređenju sistema upravljanja učinkom na cjelokupnom upravnom prostoru u BiH.

**Na državnom upravnom nivou** novim Pravilnikom je regulisano ocjenjivanje državnih službenika, zaposlenika i zaposlenih na probnom radu, dok ocjenjivanje pripravnika nije regulisano. Ocjenjivanje se vrši najmanje dva puta u kalendarskoj godini, a uvedena su četiri deskriptivna stepena ocjene<sup>8</sup>. Definisani su kriteriji ocjenjivanja, a osigurana je veza između ciljeva pojedinca i ciljeva utvrđenih na nivou organa uprave u cjelini. Pitanje horizontalnog i vertikalnog napredovanja je obrađeno ali nije zaokruženo ovim Pravilnikom, već je ostavljena mogućnost napredovanja uz referencu na Zakon o državnoj službi i Zakon o platama i naknadama u institucijama BiH i pratećim podzakonskim aktima. Pored toga, uspostavljena je veza između ocjene rada i plana profesionalnog razvoja službenika, a uvedena je i obaveza redovnog izvještavanja o provedbi postupka ocjenjivanja.

**U Republici Srpskoj** izmijenjenim Pravilnikom regulisano je ocjenjivanje državnih službenika i namještenika, dok ocjenjivanje pripravnika i zaposlenih na probnom radu nije regulisano. Ocjenjivanje se vrši dva puta godišnje, a uvedena su četiri deskriptivna stepena ocjene<sup>9</sup>. Definisani su kriteriji ocjenjivanja, a osigurana je veza između ciljeva pojedinca i ciljeva utvrđenih na nivou organa uprave u cjelini. Pravilnikom je ostavljena mogućnost napredovanja državnih službenika, a uspostavljena je i veza između ocjene rada i potrebe za obukama, odnosno daljem usavršavanju državnih službenika. Uvedena je i obaveza redovnog izvještavanja o provedbi postupka ocjenjivanja. Poseban značaj za primjenu procesa ocjenjivanja predstavljaju kaznene odredbe koje su na nivou Republike Srpske inkorporirane u Pravilnik. Naime, uvedena je „teža povreda službene dužnosti“ za neopravdano neizvršenje postupka ocjenjivanja, što se u praksi pokazalo veoma produktivno.

**U Federaciji BiH** Pravilnikom je regulisano ocjenjivanje državnih službenika, namještenika i zaposlenih na probnom radu, dok ocjenjivanje pripravnika nije regulisano. Ocjenjivanje se vrši najmanje jednom godišnje, a uvedena su četiri deskriptivna stepena ocjene<sup>10</sup>. Definisani su kriteriji ocjenjivanja (opšti i posebni), a osigurana je veza između ciljeva pojedinaca i ciljeva utvrđenih na nivou organa uprave u cjelini. Horizontalno i vertikalno napredovanje nije obrađeno ovim Pravilnikom. Ovo je regulisano Zakonom o državnoj službi, ali je 2010. godine Zakonom o plaćama<sup>11</sup> ukinuto nagrađivanje po osnovu ocjene rada, a sve odredbe Zakona o državnoj službi koje su predviđale nagrađivanje stavljene su van snage. Također, uvedena je i

---

<sup>4</sup> Pravilnik o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH 59/11)

<sup>5</sup> Pravilnik o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe Federacije Bosne i Hercegovine (Službene novine FBiH broj 62/11)

<sup>6</sup> Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o postupku ocjenjivanja i napredovanja državnih službenika i namještenika (Službeni glasnik RS 87/11)

<sup>7</sup> Nacrt novog pravilnika o ocjenjivanju državnih službenika u Brčko distriktu BiH je usaglašen, ali nije usvojen zbog neusvajanja novog Zakona o državnoj službi u organima uprave Brčko distrikta

<sup>8</sup> Deskriptivne ocjene na BiH nivou: „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „uspješan“ i „naročito uspješan“

<sup>9</sup> Deskriptivne ocjene na RS nivou: „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „ističe se“ i „naročito se ističe“

<sup>10</sup> Deskriptivne ocjene na FBiH nivou su: „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „uspješan“ i „izuzetno uspješan“

<sup>11</sup> Zakon o plaćama i naknadama u organima vlasti Federacije BiH (Sl. novine FBiH br. 45/10)

obaveza redovnog izvještavanja o provedbi postupka ocjenjivanja, kao i veza između ocjene rada i prijedloga obuka i usavršavanja.

**U Brčko distriktu BiH** primjenjuje se stari Pravilnik o ocjenjivanju<sup>12</sup>, obzirom da je usvajanje novog Pravilnika uslovljeno usvajanjem novog Zakona o državnoj službi u organima uprave Brčko distrikta BiH. Novim Pravilnikom predviđeno je ocjenjivanje državnih službenika, namještenika, zaposlenih na probnom radu i pripravnika<sup>13</sup>. Ocjenjivanje je planirano najmanje jednom godišnje, a predviđena su tri deskriptivna stepena ocjene<sup>14</sup>. Definisani su kriteriji ocjenjivanja, a osigurana je veza između ciljeva pojedinca i ciljeva utvrđenih na nivou organa uprave u cjelini. U skladu s dosadašnjom dobrom praksom, i novim Pravilnikom predviđeno je ocjenjivanje uz prisustvo predstavnika Pododjeljenja za ljudske resurse, a zadržane su i kaznene odredbe kojima je definisana teža povreda službene dužnosti u slučaju neopravdanog neizvršenja postupka ocjenjivanja. Specifičnost sistema ocjenjivanja u Brčkom distriktu predstavlja činjenica da su ocjene tajni podaci i u slučaju nepoštovanja predviđena je kaznena odredba lakše povrede službene dužnosti. Propisana je obaveza redovnog izvještavanja, a osigurana je veza između ocjene rada i osposobljavanja/usavršavanja. Novim pravilnikom nije uspostavljena veza između ocjene rada i napredovanja.

U nastavku je dat sažeti pregled efekata ostvarenih kroz realizaciju ovog projekta.

	BiH	FBiH	RS	BD
Sistemom ocjenjivanja obuhvaćeni:				
Državni službenici	✓	✓	✓	✓
Namještenici/Zaposlenici	✓	✓	✓	✓
Zaposleni na probnom radu	✓	✓	✗	✓
Pripravnici	✗	✗	✗	✓✗
Postoji veza - pojedinačni ciljevi/ciljevi institucije	✓	✓	✓	✓
Postoji veza - ocjena rada/obuke i usavršavanje	✓	✓	✓	✓
Postoji veza - ocjena rada/napredovanje-nagrađivanje	✓	✗	✓	✓
Uspostavljen sistem redovnog izvještavanja	✓	✓	✓	✓

Kao što je već rečeno, kroz projekt su ojačani kapaciteti za primjenu Pravilnika u praksi. Obučen je 61 trener i 471 HR menadžer, odnosno rukovodilac/ocjenjivač.

#### d. Uticaj

Samo uspostavom redovne prakse ocjenjivanja, odnosno osiguranjem adekvatne primjene Pravilnika u praksi, može se postići željeni uticaj projekta na sistem upravljanja učinkom na cjelokupnom upravnom prostoru u Bosni i Hercegovini. Obzirom da je upravni prostor na koji je usmjeren ovaj projekt zaokružen sa državnim, dva entitetska i distrikt upravnim nivoom

<sup>12</sup> Pravilnik o ocjenjivanju (Sl. glasnik Brčko distrikta BiH br. 51/08)

<sup>13</sup> Ocjenjuju se samo pripravnici koji imaju mogućnost zasnivanja radnog odnosa na neodređeno vrijeme. Pored ovih, u Brčkom pripravnici mogu imati status pripravnika kojima je decidno utvrđen period pripravničkog staža.

<sup>14</sup> Predviđene deskriptivne ocjene na BD BiH nivou su: "ne zadovoljava očekivanja", "zadovoljava očekivanja" i "nadmašuje očekivanja"

(nivo kantona (ni)je u nadležnosti ADS FBiH<sup>15</sup>), uticaj projekta osiguran je kroz primjenu Pravilnika na pomenutim nivoima uprave. Naravno, primjena Pravilnika ne zaokružuje cjelokupan sistem upravljanja učinkom ali predstavlja bitan korak ka njegovom unapređenju.

Na **BiH upravnom nivou** u proteklom periodu s ograničenim uspjehom završena su dva ciklusa ocjenjivanja po novom Pravilniku. U prvom ciklusu ocjenjivanja samo 22 institucije u kojima rade državni službenici su dostavile pojedinačne izvještaje o izvršenom ocjenjivanju državnih službenika, dok je u drugom ciklusu to uradila 31 institucija. Određeni broj institucija je kasnio s dostavljanjem izvještaja, dok veliki broj ministarstava (izuzev MFT<sup>16</sup> u prvom, te MFT i MCP<sup>17</sup>) nije uopšte dostavio nikakve podatke niti izvještaj Agenciji za državnu službu BiH. Institucije koje su dostavile izvještaje su uglavnom upravne organizacije s malim brojem državnih službenika. Iako je primjetan određeni porast broja institucija koje primjenjuju Pravilnik o ocjenjivanju, evidentno je da je potrebno intervenisati kako bi se pronašao modalitet kojim će se osigurati redovno ocjenjivanje i izvještavanje o istom.

U **Republici Srpskoj** uspješno su završena dva ciklusa ocjenjivanja po izmijenjenom Pravilniku. Ukupno je ocijenjeno po 4800 državnih službenika i namještenika u svakom ciklusu, i to u svih 44 institucije koje prema Pravilniku imaju obavezu ocjenjivanja (svi organi uprave i stručne službe Vlade RS). Sve institucije su dostavile svoje izvještaje Agenciji za državnu upravu RS.

U **Federaciji BiH** stanje po ovom pitanju nije na željenom nivou. Zbirni podaci o provedenom ocjenjivanju ne postoje, iz razloga jer institucije nisu dostavile izvještaje o provedenom ocjenjivanju Agenciji za državnu službu FBiH. Prema nezvaničnim podacima, manji broj institucija provodi postupak ocjenjivanja. Određeni nedostaci Pravilnika koji su do sada locirani biće otklonjeni izmijenjenim, obzirom da je Agencija pripremila i prosljedila u proceduru izmjene i dopune Pravilnika o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe Federacije BiH u kojem su predložene kvalitetne izmjene u cilju otklanjanja nejasnoća koje su se pojavile u primjeni postojećeg pravilnika.

U **Brčko distriktu BiH**, kao što je već rečeno, novi Pravilnik još nije usvojen, te je rano govoriti o konkretnom uticaju projekta na ovom upravnom nivou. Nema sumnje da će se, po usvajanju novog Pravilnika, nastaviti dobre prakse koje su i do sada postojale a biće unaprijeđene za dodatnu vrijednost koju donosi novi Pravilnik. Ocjenjivanje u Brčkom je, kao i u RS-u, na 100% nivou za šta su najvećim dijelom zaslužne kaznene odredbe, kao i odgovornost Pododjeljenja za ljudske resurse za dio aktivnosti u procesu ocjenjivanja (obaveza prisustva predstavnika Pododjeljenja prilikom ocjenjivanja).

Realizacijom ovog projekta pravni okvir sistema za upravljanje učinkom u BiH približen je evropskim standardima, dok će za zaživljavanje redovne i kvalitetne prakse upravljanja učinkom u skladu s evropskim standardima trebati, zavisno od upravnog nivoa, manje ili više vremena. Uspostavljanjem redovne prakse, kroz veze ocjenjivanja s drugim funkcijama HRM-a, biće napravljen značajan korak prema učinkovitijoj javnoj upravi.

S formalne strane, ovaj projekt doprinosi implementaciji Strategije reforme javne uprave u BiH i Akcionog plana 1 (2007-2010), te Revidiranog akcionog plana 1 (2011-2014) u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima. Pored toga, projekt doprinosi realizaciji mjera koje se tiču

---

<sup>15</sup> Nakon donošenja Presude Ustavnog suda Federacije BiH (br. U-27/09 od 20.04.2010.) o nesaglasnosti člana 1. Zakona o državnoj službi u FBiH u dijelu koji se odnosi na kanton, grad i općinu, sa Ustavom Federacije BiH, Agencija obavlja poslove iz svoje nadležnosti za 7 kantona (Sarajevo, Bosansko-podrinjski, Tuzla, Zeničko-dobojski, Srednjobosanski, Hercegovačko-neretvanski i Unsko-sanski)

<sup>16</sup> Ministastvo finansija i trezora BiH

<sup>17</sup> Mnistastvo civilnih poslova BiH

ljudskih resursa u okviru ispunjavanja političkih kriterija iz dokumenta Evropsko partnerstvo, odnosno iz Akcionog plana za realizaciju prioriteta iz dokumenta Evropsko partnerstvo sa Bosnom i Hercegovinom.

#### **e. Održivost**

Održivost projekta podrazumijeva trajnost postignutih rezultata i ciljeva i nakon završetka projekta. Kada je riječ o održivosti projektnih rezultata, postoji nekoliko specifičnosti karakterističnih za ovaj projekt. Specifičnosti se tiču određenih ograničenja u kojim se pokušava uspostaviti sistem upravljanja učinkom sa svojim punim funkcionalnostima, a koja prate ovaj projekt od početka implementacije. Ova ograničenja tiču se prije svega zakonskog okvira koji usljed globalne finansijske krize ograničava funkciju nagrađivanja. U tom smislu, održivost po pitanju funkcije nagrađivanja zavisi od ekonomskog faktora na koji se do daljnjeg ne može bitnije uticati. Druga specifičnost tiče se nepostojanja jedinstvenog informacionog sistema za podršku, odnosno primjena različitih rješenja. Stanje na nivoima RS i FBiH, gdje se koriste jedinstveni registri kadrova, je prilično uređeno i funkcionalno po ovom pitanju. Na državnom i distrikt nivou za ovu svrhu je planirano da se koristi HRMIS informacioni sistem. Obzirom da je funkcionalnost ovog sistema ograničena a održavanje neizvjesno, održivost informacione podrške sistemu upravljanja učinkom je upitna. Naime, Agencija za zaštitu ličnih podataka u BiH je zabranila<sup>18</sup> Agenciji za državnu službu BiH obradu ličnih podataka zaposlenih u institucijama BiH kroz sistem BH-HRMIS i naložila da se svi prikupljeni lični podaci u sistemu obrišu. Uz to, pitanje osiguranja sredstava za održavanje HRMIS sistema je otvoreno i predstavlja ozbiljnu prepreku u narednom periodu po pitanju korištenja ovog sistema. Ovo posebno dolazi do izražaja u Brčko distriktu, gdje ne postoji ugovor o održavanju niti su u narednom periodu za to predviđena sredstva, a po usvajanju novog Pravilnika biće potrebno prilagoditi HRMIS.

Institucionalna održivost podrazumijeva postojanje i dalje jačanje kapaciteta unutar institucija za primjenu rezultata ovog projekta. Ovaj aspekt održivosti nije upitan, a osiguran je kroz planove obuka, realizaciju obuka i transfer znanja u institucijama.

S aspekta finansijske održivosti ne postoji bojazan za održivost projektnih rezultata. Međutim, kako je cilj projekta vezan za poboljšanje uspješnosti, efikasnosti, djelotvornosti i odgovornosti u radu organa državne službe, što je neodvojivo od tzv. „mekih varijabli“, odnosno zaposlenih u organizacijama, jasno je da su elementi podsticaja, motivacije i stimulacije veoma bitni za ostvarenje cilja. Stoga je za postizanje i održivost planiranih ciljeva, između ostalog, potrebno da se u narednom periodu stvore preduslovi za nesmetanu primjenu funkcije nagrađivanja po osnovu ocjene rada.

Napredovanje po osnovu ocjene rada, koje je identifikovano kao usko grlo u aktuelnom sistemu upravljanja učinkom, je u domenu političkog aspekta održivosti projekta (javne politike). Pod ovim se podrazumijeva potreba „promjene svijesti“, odnosno promjene u modelima ponašanja i mogućim novim legislativama. Pored toga, kako bi se osigurala funkcionalna veza između ciljeva pojedinaca i ciljeva institucije, potrebno je osigurati adekvatan strateški pristup planiranju ciljeva i opisu radnih mjesta.

---

<sup>18</sup> Rješenje Agencije za zaštitu ličnih podataka u BiH br. 03-37-11-403-5/10 od 30.12.2010. godine

Na kraju, treba istaći da na potrebu djelimičnog revidiranja sistema upravljanja učinkom može imati uticaj i tzv. Sporazum Dodik-Lagumdžija<sup>19</sup> iz 2012. godine u kojem se navodi da će ocjenjivanje državnih službenika biti kvartalno, iako je preporuka koja proizilazi i iz ovog projekta da se ocjenjivanje vrši jednom godišnje.

## 5. ZAKLJUČAK

Proces unapređenja kvaliteta učinkom nije počeo i ne može se završiti jednim projektom. U kontekstu javne uprave u BiH riječ je o procesu koji nema tradiciju na ovim prostorima i potrebno je da prođe određeno vrijeme kako bi se u samom mentalitetu onih koji ga sprovedu desile određene pozitivne promjene i time stvorili preduslovi za njegovu redovnu i kvalitetno upražnjavanu praksu. S druge strane, sam sistem u kojem se žele uvesti promjene ima određena ograničenja. Mogućnost vezivanja ocjenjivanja za napredovanje na svim nivoima državne službe u BiH i dalje je veoma sužena. U klasičnom pozicionom (otvorenom) službeničkom sistemu mogućnost napredovanja unutar organa uprave gotovo da i ne postoji, jer se radna mjesta od najnižeg do najvišeg popunjavaju na osnovu javnog konkursa. Nasuprot ovom sistemu je karijerni službenički sistem u kojem se viša radna mjesta popunjavaju onima koji su već zaposleni kao državni službenici preko instituta premještaja ili internog konkursa. U praksi ne postoje potputno otvoreni i potpuno karijerni službenički sistem, pa su tako i službenički sistemi u Bosni i Hercegovini određena kombinacija ova dva sistema. U kontekstu osiguranja veze između ocjene učinka i napredovanja službenika, neophodno je da sistem bude više usmjeren ka karijernom a manje ka pozicionom. Pored toga, sistem vezivanja ocjene sa nagrađivanjem u određenoj mjeri je formalno uspostavljen, ali usljed značajnih ograničenja prouzrokovanih ekonomskom krizom sistem u praksi gotovo da i ne funkcioniše.

Iako ocjenjivanje treba da osigura motivaciono djelovanje na rad zaposlenih i stvori pretpostavke za razvoj karijere u državnoj službi, treba istaći da, još uvijek, sve institucije ne provode ocjenjivanje. Tamo gdje je ocjenjivanje uspostavljeno kao redovna praksa, uočeni su u određenoj mjeri problemi koje rukovodioci imaju kada je u pitanju određivanje radnih ciljeva. Stoga je potrebno osigurati konstantno jačanje kapaciteta ovom segmentu.

Nepovoljna politička klima (izborna godina u toku implamantacije projekta i neformiranje VM), nepovoljne ekonomske prilike, te nemogućnost apsorbovanja novih rješenja o ocjeni rada u HRMIS-u ključni su faktori koji su usporili i ograničili realizaciju ovog projekta. Ipak, kako je to navedeno i u izlaznoj strategiji projekta, svaki novi projekt iza sebe ostavlja određena poboljšanja i nema nikakve dileme da će i pravni okvir i praksa praćenja i ocjenjivanja učinkovitosti državnih službenika u BiH, nakon ovog projekta, biti bliže modernoj praksi ocjene učinka koja je zastupljena u zemljama EU.

## 6. PREPORUKE

- Brčko distrikt BiH - **ubrzati proceduru usvajanja novog Zakona** o državnoj službi u organima uprave Brčko distrikta BiH;
- Brčko distrikt BiH - po osvajanju novog Zakona o državnoj službi, pokrenuti aktivnosti na donošenju (usvajanju) novog Pravilnika o ocjenjivanju;
- Brčko distrikt BiH - obezbjediti **funkcionalan informacioni sistem** koji će pružiti informatičku podršku **novom** sistemu ocjenjivanja, obzirom da za aktuelni informacioni

---

<sup>19</sup> Sporazum o programskoj / projektnoj saradnji u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti u BiH 2012. - 2014. zaključen između Socijaldemokratske partije BiH (SDP BiH) i Saveza nezavisnih socijaldemokrata (SNSD)

sistem ne postoji ugovor o održavanju a po usvajanju novog pravilnika biće potrebno izvršiti izmjene u sistemu;

- BiH i Federacija BiH – u propise ugraditi mehanizam koji **u praksi osigurava** redovnu ocjenu od strane svih institucija (kaznene odredbe – primjer RS i Brčko distrikta); U tom segmentu revidirati Pravilnike o ocjenjivanju;
- Za sve upravne nivoe preporučuje se da rade na daljem **jačanju kapaciteta** jedinica za razvoj ljudskih potencijala, kako bi se pružila odgovarajuća podrška rukovodiocima u segmentu **definisanja ciljeva**;
- Za sve upravne nivoe preporučuje se da razmotre realizaciju preporuka iz Finalnog izvještaja Implementatora, koje glase:
  - Razviti sistem analitičke ocjene radnih mjesta za ocjenu relativne vrijednosti poslova koje službenik obavlja;
  - Definirati strukturu radnih mjesta (kategorija) koji odražavaju razlike u nivoima odgovornosti, složenosti i rezultatima različitih nivoa poslova;
  - Izraditi kvalitetne opise pojedinačnih radnih mjesta u svim institucijama;
  - Rasporediti radna mjesta u različite kategorije korištenjem dogovorene metodologije **sistema analitičke ocjene radnih mjesta** i sistematskog pregleda sadržaja poslova kao što je predviđeno u opisu radnog mjesta;
  - Odrediti odgovarajući raspon plata za svaku kategoriju radnih mjesta;
  - Odrediti odgovarajući procenat razlike između različitih kategorija radnih mjesta (vertikalna progresija) što pruža poticaj osoblju da prihvate viši nivo odgovornosti uključujući i rukovodne odgovornosti;
  - Odrediti **dovoljno široku platnu skalu za svaku kategoriju radnih mjesta** (horizontalna progresija) što omogućava prepoznavanje postignutih radnih rezultata kroz horizontalno napredovanje unutar istog platnog razreda.

## 7. NAUČENE LEKCIJE

Praksa upravljanja učinkom pojedinaca u državnoj službi/upravi treba biti zasnovana na zajedničkim, opšteprihvaćenim elementima i dobrim primjerima iz uporedne prakse. Odgovornost i djelatnost u radu organa državne službe/uprave treba biti poboljšana kroz efikasniji rad pojedinaca. Pravni okvir treba omogućiti povezivanje upravljanja učinkom sa drugim funkcijama upravljanja ljudskim resursima u državnim/upravnim organima, dok je daljnja izgradnja kapaciteta rukovodilaca i kadrovskih jedinica u organima državne službe/uprave preduslov za efikasnu primjenu sistema upravljanja učinkom.

Imajući u vidu nepostojanje tradicije upravljanja učinkom u Bosni i Hercegovini, i doživljavanje procesa ocjenjivanja „samo dodatnom obavezom“ i još jednim „balastom“ u svakodnevnom radu državnih službenika i namještenika/zaposlenika, uvođenje kaznenih odredbi za neocjenjivanje je pravi način za uspostavu redovne prakse. Kako je ocjenjivanje samo dio sistema upravljanja učinkom, jasno je da je potrebno raditi i na drugim elementima ovog sistema. Ipak, obzirom da je ocjenjivanje prvi korak u tom procesu, a još uvijek nije na svim nivoima uspostavljeno kao redovna praksa, jasan je značaj uvođenja pomenutih kaznenih odredbi. Na kraju, procenat izvršenih ocjenjivanja tamo gdje kaznene odredbe postoje nedvosmisleno govori u prilog pomenutom.

Uspostavljanje jedinstvenih načela na cjelokupnom upravnom prostoru u BiH definitivno predstavlja putokaz i za naredne zajedničke projekte kojim se na koherentan način žele uvesti moderne prakse i standardi, uvažujući pri tome specifičnosti svakog od upravnih nivoa.

### **Lista Aneksa**

- 1. Logički okvir projekta*
- 2. Lista sagovornika/obavljenih intervjua*

Datumi posjeta evaluatora: od 19. juna do 1. jula 2013. godine

Intervjui obavljeni sa: pogledati listu sagovornika u aneksu.

Datum izvještaja: 22. juli 2013.

## ANEKS 1 – LOGIČKI OKVIR

Logički okvir: Razvoj sistema za upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH				
	Logika rada	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke i rizici
<b>Ukupni cilj:</b>				
Početni izvještaj (PI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poboljšanje uspješnosti, efikasnosti, djelotvornosti i odgovornosti u radu organa državne službe/uprave, kroz unapređenje postojećeg sistema upravljanja učinkom na različitim nivoima vlasti u BiH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- U upotrebu uvedeni godišnji evaluacijski izvještaji, koji osiguravaju informacije o sistemu upravljanja učinkom i analizu rezultata ocjene rada (po završetku Projekta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Godišnji i periodični izvještaji PARCO-a o napretku RJU u BiH</li> <li>- Izvještaji o radu ADS/U i pojedinačnih institucija</li> <li>- Izvještaji procjene napretka reforme i obaveza iz EP/SSA koje prave EC i SIGMA</li> </ul>	<p><b>Pretpostavka</b>  <b>P</b> Korisnici Projekta shvaćaju značaj koji efikasno upravljanje učinkom ima za ukupnu uspješnost institucije</p> <p><b>Rizik</b>  <b>R</b> Nepovoljna politička klima (izborna godina), što se posebno osjeća na nivou FBiH.</p>
<p><b>Svrha Projekta:</b> Stvaranje otvorenijeg i pravičnijeg sistema upravljanja učinkom u organima državne službe/uprave, u skladu s potrebama institucija BiH, entiteta i Brčko distrikta BiH, kako bi se pomogao individualni i karijerni razvoj državnih službenika i poboljšala njihova motivacija za rad. Sistem upravljanja učinkom na svim nivoima bi trebao biti zasnovan na usaglašenim principima i standardima, koji proizilaze iz modernih politika upravljanja ljudskim potencijalima, iskustava zemalja članica EU i korisnih praksi iz javnog sektora, a koji moraju biti prilagođeni okruženju i konkretnim potrebama korisnika različitih nivoa vlasti u BiH.</p>				
<b>Specifični ciljevi:</b>				
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unapređenje postojećih sistema upravljanja učinkom u državnoj službi/upravi na različitim nivoima vlasti u BiH, koji su bazirani na zajedničkim, općeprihvaćenim elementima procesa upravljanja učinkom i dobrim primjerima uporedne prakse, i koji će biti podržani jasnim politikama, odgovarajućim pravnim okvirom, obukom i drugim neophodnim resursima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uvedene izmjene u procedurama i praksi upravljanja učinkovitošću (uz uvažavanje zahtjeva korisnika i primjera iz dobre prakse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivni propisi (i drugi akti) u predmetnoj oblasti na nivou državnih službi (web stranice nadležnih institucija, službeni glasnici/novine po nivoima uprave)</li> <li>- Izvještaji Projektnog tima</li> <li>- Liste učesnika obuke i rezultati evaluacije</li> </ul>	<p><b>Pretpostavke:</b>  <b>P</b> Korisnici Projekta čvrsto opredijeljeni da unaprijede postojeći sistem upravljanja učinkom na bazi zajedničkih, općeprihvaćenih elemenata</p> <p><b>P</b> Rukovodioci u pojedinačnim institucijama shvataju važnost obuke iz predmetne oblasti i stavljaju je u vrh liste svojih prioriteta</p>



PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izrada poboljšanog pravnog okvira i prakse za povezivanje komponenti ciklusa upravljanja učinkom sa drugim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima u strukturama državne službe u BiH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izmijenjeni propisi i/ili donesene instrukcije u vezi s povezivanjem rezultata praćenja učinka u radu s drugim HRM funkcijama.</li> <li>- Korisnici izrazili pozitivne reakcije o svrsishodnosti novog pristupa; pozitivno mišljenje nadležnih domaćih i međunarodnih institucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivni propisi (i drugi akti) u predmetnoj oblasti na nivou državnih službi (web stranice nadležnih institucija)</li> <li>- Zapisnici sa sastanaka Nadzornog tima</li> <li>- Periodični izvještaji o napretku (PARCO, EC, SIGMA)</li> </ul>	<p><b>Rizici:</b></p> <p><b>R</b> Spriječenost rukovodilaca da prisustvuju obuci</p> <p><b>R</b> Odluka Agencije za zaštitu ličnih podataka BiH da se obustavi prikupljanje ličnih podataka neophodnih za funkcioniranje HRMIS-a</p>
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izgradnja kapaciteta rukovodilaca, centralnih i perifernih kadrovskih jedinica u organima državne službe i pojedinačnim institucijama za efikasnu primjenu sistema upravljanja učinkom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rukovodiocima omogućen brz i jednostavan pristup informacijama u vezi s doprinosom Projekta boljem i efikasnijem procesu upravljanja učinkovitošću</li> <li>- Provedena obuka tokom koje su polaznici demonstrirali zavidan stepen razumijevanja novih elemenata sistema, kao i sposobnost da primjenjuju nova rješenja u predmetnoj oblasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priručnik o sistemu praćenja učinkovitosti u radu državnih službenika u BiH te svi pismeni materijali proizišli iz aktivnosti na Projektu dostupni na web stranici Projekta.</li> <li>- Izvještaj sa provedene obuke državnih službenika</li> <li>- Podaci iz obrazaca za evaluaciju obuke</li> </ul>	

PI	- Razvoj politike za uvođenje upravljanja učinkom zaposlenih koji su na probnom radu i pripravnika	- Doneseni novi propisi (ili izmijenjeni stari) koji uključuju odredbe o upravljanju učinkom i ocjenjivanju zaposlenih koji su na probnom radu i pripravnika	- Pozitivni propisi (i drugi akti) u predmetnoj oblasti na nivou državnih službi (web stranice nadležnih institucija)	
----	--	--	---	--

Rezultati				
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijeni i unaprijeđeni postojeći sistemi upravljanja učinkom na nivoima vlasti BiH (koji pored ostalog, uključuju povezivanje individualnih ciljeva, standarda izvršenja, opisa poslova i razvoja sposobnosti/vještina sa općim planovima rada i ciljevima institucija javne uprave i vlada po nivoima uprave)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donesen novi pravilnik o ocjenjivanju i napredovanju državnih službenika, koji regulira usklađivanje organizacijskih i individualnih ciljeva, zatim povezivanje rezultata ocjene sa glavnim HRM funkcijama (BiH nivo i BD)</li> <li>- Razvijen metod (<i>software</i>) za efikasno praćenje rada državnih službenika (FBiH)</li> <li>- Ojačani kapaciteti za korištenje okvira sposobnosti u procesu praćenja učinkovitosti (uključujući i intervencije na planu poboljšanja opisa radnih mjesta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekst novog pravilnika</li> <li>- Završna verzija softwarea dostupna na web stranici ADS FBiH</li> <li>- Izvještaji o provedenoj obuci, kao i podaci iz evaluacijskih formulara</li> </ul>	<p><b>R</b> Nedostatak iskustva rukovodilaca u primjeni pojedinih aspekata upravljanja učinkom (npr. postavljanje ciljeva, njihovo usklađivanje sa organizacijskim ciljevima, korištenje rezultata ocjene za poboljšanja u drugim segmentima HRM-a)</p> <p>R Nedovoljna etabliranost prakse korištenja okvira sposobnosti na polju HRM-a</p> <p>R Moguće nezadovoljstvo polaznika obuke terminom, mjestom održavanja, programom, predavačima ili nekim drugim aspektima obuke</p>
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripremljeni prijedlozi za usklađivanje i izmjene postojećih propisa i nacrti nedostajućih provedbenih akata potrebnih za primjenu općih principa upravljanja učinkom zaposlenih u državnoj službi/upravi po nivoima vlasti u BiH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usaglašen tekst Prijedloga za usklađivanje i izmjene postojećih propisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvještaji Projektnog tima te zapisnici sa sastanaka Implementacijskog tima</li> </ul>	<p>R Insistiranje korisnika da svaka promjena u praksi bude eksplicitno zasnovana na nekom propisu</p>
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijene politike upravljanja učinkom zaposlenih na probnom radu i usaglašene mjere za zadržavanje i profesionalni razvoj postojećeg i novog osoblja u državnoj službi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usaglašeni nacrti propisa i/ili politika kojim se uvode prakse ocjenjivanja probnog rada kao i ocjenjivanje pripravnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvještaji Projektnog tima te zapisnici sa sastanaka Implementacijskog tima</li> </ul>	<p>R Oспорavanje nove uloge centralnih HRM institucija (u pogledu prikupljanja i obrade izvještaja pristiglih iz pojedinačnih institucija), od strane nadležnih</p>

PI			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvještaji Projektnog tima te zapisnici sa sastanaka Implementacijskog tima</li> </ul>	vlada ili drugih institucija sa nadležnostima u polju javne uprave
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijene strategije obuke, materijali za obuku i provedene obuke za implementaciju unaprijeđenog sistema upravljanja učinkom. Osiguran transfer znanja i razvoj unutrašnjih kapaciteta za održivost programa upravljanja učinkom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripremljeni materijali za obuku koji uključuju program obuke i trening materijale.</li> <li>- Više od 80% pozvanih polaznika se odazvalo na obuku</li> <li>- Interesne strane izrazile zadovoljstvo u pogledu korisnosti <i>Vodiča za uspješno upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvještaj Projektnog tima i materijali korišteni za obuku (dostupni na web stranici Projekta)</li> <li>- Lista učesnika sa naznakom radnog mjesta i institucije</li> <li>- Kopija odštampane brošure; link za preuzimanje PDF verzije na web stranici Projekta</li> <li>- Evaluacijski upitnici popunjeni od strane učesnika obuka i zapisnici sa sastanaka Implementacijskog i Nadzornog tima</li> </ul>	
PI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspostavljen sistem redovnog izvještavanja, evaluacije i evidentiranja podataka o rezultatima procjene učinka po nivoima vlasti u BiH (treba osigurati praćenje uspješnosti u primjeni i održivost sistema upravljanja rezultatima rada u strukturama državne službe, identifikaciju razvojnih potreba i podršku politikama i funkcijama menadžmenta ljudskih potencijala).</li> </ul>	Većina (najmanje 75%) pojedinačnih organa uprave na svim nivoima vlasti u BiH usvojila standardni način izvještavanja centralnih HRM institucija o rezultatima provedene ocjene rada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Godišnji izvještaji o radu nadležnih institucija uključujući i izvještaj PARCO-a o stepenu provedbe RJU u BiH</li> </ul>	

Aktivnosti, Komponenta 1: Analiza početnog stanja potreba i trendova	Sredstva <sup>1</sup> i troškovi <sup>2</sup>		Pretpostavke i rizici
1.1. Analiza procesa utvrđivanja organizacijskih ciljeva, institucionalnih planova i programa rada organa uprave, budžetskog i kadrovske planiranja	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	2 RD 4 RD 0 RD 10 RD  <i>1.124,00 KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
1.2. Analiza efektivnosti korištenja izlaznih rezultata ocjene rada zaposlenih za druge HR funkcije, kao što su izrade planova zapošljavanja, planova obuke i razvoja, napredovanja i nagrađivanja	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	4 RD 12 RD 0 RD 0 RD  <i>1.132,72KM</i>	
1.3. Analiza komponenti i funkcionalnosti informacijskog sistema za upravljanje ljudskim potencijalima (HRMIS) i centralnih kadrovskih evidencija koje uključuju podatke relevantne za ciklus upravljanja učinkom	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	0 RD 4 RD 0 RD 12 RD  <i>1500,00 KM</i>	

<sup>1</sup> Projicirani radni dani (RD) za redovne projektne aktivnosti (izvještavanje i upravljanje projektima) prikazani su u Planu rada

<sup>2</sup> Izdvajanja za vanredne troškove

1.4. Analiza postojećeg stanja u pogledu politika vezanih za ocjenjivanje zaposlenih koji su na probnom radu i pripravnika	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	1 RD 2 RD 5 RD 0 RD  <i>1.137,52 KM</i>	
1.5. Analiza postojećih modela upravljanja učinkom u javnoj upravi zemalja EU i zemalja u regionu	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	10 RD 2 RD 2 RD 0 RD  <i>1.500,00 KM</i>	
1.6. Organizacija Okruglog stola o najboljoj uporednoj praksi i perspektivama razvoja funkcije praćenja učinkovitosti u radu zaposlenih, uz učešće predstavnika SIGME, kao i stručnjaka i praktičara iz BiH i regiona	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	1 RD 3 RD 1 RD 5 RD  <i>3.000,00 KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
1.7. Organizacija studijskog putovanja u zemlju članicu EU-a u kojoj postoji višegodišnja uspješna praksa praćenja učinkovitosti u radu državnih službenika	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	0 RD 3 RD 0 RD 5 RD  <i>50.000,00 KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
<b>Aktivnosti, Komponenta 2: Razvoj sistema upravljanja učinkom</b>	<b>Sredstva i troškovi</b>		<b>Pretpostavke i rizici</b>

<p>2.1. Identifikacija općih principa upravljanja učinkom baziranih na općeprihvaćenim elementima procesa upravljanja učinkom i dobrim primjerima uporedne prakse</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>4 RD 4 RD 0 RD 10 RD</p> <p><i>1.900,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.2. Testiranje predloženih općih principa za upravljanje učinkom u formi pilot-projekta u odabranim institucijama</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>8 RD 8 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.200,00 KM</i></p>	
<p>2.3. Nadogradnja općih principa upravljanja učinkom na osnovu rezultata i iskustava iz pilot-projekata</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>5 RD 5 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.500,00 KM</i></p>	
<p>2.4. Izrada novog pravilnika o ocjenjivanju BiH</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>5 RD 5 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>3.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.5. Podrška u izradi unaprijeđenog metoda praćenja rada državnih službenika u FBiH (automatizacija)</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>12 RD 12 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>3.100,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>

<p>2.6. Analiza nalaza Konsultativne grupe za proces upravljanja rezultatima rada i davanje prijedloga za poboljšanja, afirmiranje korištenja okvira sposobnosti za proces ocjenjivanja te podrška korisnicima u poboljšanju opisa radnih mjesta u RS</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>12 RD 12 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.500,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.7. Podrška u izradi novog Pravilnika o ocjenjivanju u BD</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>7 RD 7 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.259,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.8. Podrška BiH Interresornoj radnoj grupi u izradi podzakonskih akata za implementaciju Zakona o platama</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>15 RD 15 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.300,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.9. Podrška Ministarstvu pravde FBiH u izradi Zakona o državnoj službi i ADS-u FBiH u izradi prijedloga za uspostavljanje jasne veze između rezultata ocjene i drugih HR funkcija</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>10 RD 12 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.10. Podrška Ministarstvu uprave i lokalne samouprave, ADU i Konsultativnoj grupi u izradi prijedloga za uspostavljanje jasne veze između rezultata ocjene i drugih HR funkcija</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>10 RD 12 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>



<p>2.11. Podrška BD Interresornoj radnoj grupi u izradi Zakona o državnoj službi i Zakona o platama te pratećih podzakonskih akata, u kojima bi se rezultati ocjene rada jasno povezali sa drugim funkcijama HRM-a</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>8 RD 10 RD 0 RD 0 RD</p> <p><i>1.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.12. Davanje prijedloga za unapređenje ocjenjivanja zaposlenih koji su na probnom radu na nivou BiH</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>0 RD 2 RD 2 RD 0 RD</p> <p><i>1.100,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.13. Davanje prijedloga za unapređenje ocjenjivanja zaposlenih koji su na probnom radu i uvođenje ocjenjivanja pripravnika na nivou FBiH</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>0 RD 2 RD 2 RD 0 RD</p> <p><i>1.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.14. Davanje prijedloga za unapređenje ocjenjivanja zaposlenih koji su na probnom radu i uvođenje ocjenjivanja pripravnika u RS-u</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>0 RD 2 RD 2 RD 0 RD</p> <p><i>1.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>
<p>2.15. Davanje prijedloga za poboljšanje postojećeg modela ocjenjivanja zaposlenih koji su na probnom radu i pripravnika u Brčko distriktu</p>	<p>Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti</p> <p><i>Vanredni troškovi</i></p>	<p>0 RD 2 RD 2 RD 0 RD</p> <p><i>1.000,00 KM</i></p>	<p>Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima</p>

Aktivnosti, Komponenta 3: Osiguravanje održivosti i evaluacija uspješnosti unaprijeđenog sistema upravljanja učinkom	Sredstva i troškovi		Pretpostavke i rizici
3.1. Kreiranje web stranice Projekta	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	0 RD 0 RD 0 RD 10 RD  <i>1.000,00KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
3.2. Izrada komunikacijske strategije	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	2 RD 2 RD 4 RD 5 RD  <i>1.322,00KM</i>	
3.3. Uvođenje obaveze analize rezultata ocjene od strane pojedinačnih institucija (prema Agenciji) i Agencije (prema Vladi) osim u BD	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	2 RD 2 RD 0 RD 0 RD  <i>1.340,00KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
3.4. Kreiranje Priručnika za upravljanje ljudskim potencijalima na osnovu rezultata Projekta	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	8 RD 10 RD 8 RD 5 RD  <i>15.000,00KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima

3.5. Obuka osoblja u agencijama za trening trenera	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	0 RD 0 RD 10 RD 12 RD  <i>10.000,00 KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
3.6. Obuka za HR menadžere u institucijama i rukovodilaca/ocjenjivača	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	0 RD 0 RD 10 RD 20 RD  <i>12.000,00 KM</i>	Pretpostavke i rizici koji se nalaze u odnosnim rezultatima
3.7. Završna konferencija Projekta	Ključni ekspert 1) Ključni ekspert 2) Ključni ekspert 3) Kratkoročni eksperti  <i>Vanredni troškovi</i>	2 RD 2 RD 4 RD 6 RD  <i>15.000,00 KM</i>	

## Aneks 2

### Lista sagovornika/obavljenih intervjuja

Rb	Ime i prezime	Pozicija, sektor	Institucija	Mjesto	Datum	Sastanak održan (da/ne)
1.	Kenan Avdagić	Stručni saradnik u reformskoj oblasti ULJP	Ured koordinatora za reformu javne uprave	Sarajevo	19. jun 2013.	da
2.	Dalibor Čopić	Član IT-a	Agencija za državnu upravu RS	Banja Luka	25. jun 2013.	da
3.	Aleksandar Radeta	Zamjenik člana NT-a				
4.	Mikan Davidović	Član NT-a				
5.	Zinka Salihagić	Zamjenik člana NT-a	Agencija za državnu službu FBiH	Sarajevo	26. jun 2013.	da
6.	Bojan Golić	Zamjenik člana NT-a	Agencija za državnu službu BiH	Sarajevo	27. jun 2013.	da
7.	Ljiljana Haseljić	Član NT-a	Vlada Brčko distrikta, Pododjeljenje za ljudske resurse	Brčko	1. juli 2013.	da
8.	Dragica Piljić	Zamjenik člana NT-a				
9.	Amra Ćosović	Član IT-a				