

Broj:04-07-2-210-2/15  
Datum: 02.12.2015. godine

POVJERLJIVO

## **PROJEKTNI ZADATAK**

**"Unapređenje procesa analize potreba i evaluacije efekata obuke"**

# SADRŽAJ

1. OSNOVNE INFORMACIJE .....	4
1.1 Zemlja korisnik.....	4
1.2 Ugovorni organ .....	4
1.3 Opće informacije o zemlji i procesu reforme javne uprave.....	4
1.4 Trenutno stanje u predmetnoj oblasti (sektoru).....	5
1.5 Srodni projekti i aktivnosti ostalih donatora .....	7
2. CILJ, SVRHA I OČEKIVANI REZULTATI.....	8
2.1 Ukupni cilj .....	8
2.2 Svrha.....	9
2.3 Rezultati koji trebaju biti ostvareni .....	9
3. PRETPOSTAVKE I RIZICI .....	10
3.1 Pretpostavke za izvršenje projekta .....	10
3.2 Rizici .....	10
4. DJELOKRUG RADA.....	10
4.1 Opći dio.....	10
4.1.1 Opis projekta .....	10
4.1.2 Geografsko područje koje bi trebalo biti pokriveno projektom .....	13
4.1.3 Ciljne grupe .....	13
4.2 Specifične aktivnosti .....	13
4.3 Upravljanje projektom .....	19
4.3.1 Struktura menadžmenta projekta.....	19
4.3.2 Odgovornosti izvođača ugovora.....	21
4.3.3 Resursi koje mora osigurati Ugovorni organ i/ili druge strane .....	22
5. LOGISTIKA I ROKOVI.....	22
5.1 Mjesto .....	22
5.2 Datum početka i period izvršenja.....	22
6. UVJETI .....	22
6.1 Osoblje.....	22
6.1.1. Ključni eksperti .....	22
6.1.2. Drugi eksperti.....	24
6.2 Vremenski angažman eksperata .....	25
6.3 Zamjensko osoblje.....	26
6.4 Uredski prostor .....	26
6.5 Resursi i sredstva koje treba osigurati izvođač ugovora.....	27

6.6 Prateći troškovi .....	28
6.7 Ukupni budžet projekta .....	29
7. IZVJEŠTAJI .....	29
7.1 Zahtjevi izvještavanja.....	29
7.1.1. Osnovni izvještaji .....	29
7.1.2 Posebni izvještaji i dokumentacija .....	31
7.2 Podnošenje i odobravanje izvještaja o napretku .....	31
7.3 Autorsko pravo.....	32
8. MONITORING I EVALUACIJA .....	32
8.1 Posebni zahtjevi.....	32

# 1. OSNOVNE INFORMACIJE

## 1.1 Zemlja korisnik

Bosna i Hercegovina (BiH)

## 1.2 Ugovorni organ

Ured koordinatora za reformu javne uprave pri Uredu predsjedavajućeg Vijeća ministara BiH.

## 1.3 Opće informacije o zemlji i procesu reforme javne uprave

Strategija reforme javne uprave u BiH (Strategija RJU) je finalizirana uz tehničku asistenciju projekta Evropske komisije „Podrška Uredu koordinatora za reformu javne uprave“ i prihvaćena od strane Vijeća ministra BiH, vlada entiteta (FBiH i RS) i Vlade Brčko distrikta BiH u drugoj polovini 2006. godine. Strategija RJU je upotpunjena sa Akcionim planom 1 koji sadrži niz preporuka i reformskih mjera za njenu operativnu implementaciju. Usvajanjem Strategije reforme javne uprave i Akcionog plana 1 koji sadrži detaljan pregled aktivnosti za šest ključnih horizontalnih oblasti reforme, uspostavljen je strateški okvir za reformu javne uprave koji daje smjernice, kako domaćim vlastima, tako i međunarodnoj zajednici i donatorima, za identifikaciju projekata za realizaciju aktivnosti iz Akcionog plana 1. Tokom 2011. godine pripremljen je i usvojen Revidirani Akcioni plan 1 (RAP1) koji sadrži aktivnosti i mjere za implementaciju Strategije reforme javne uprave sa vremenskim planom njihovog provođenja u periodu od 2011. godine do kraja 2014. godine.

U okviru Strategije RJU i Revidiranog Akcionog plana 1, problematika vezana za predmet ovog projektnog zadatka u reformskoj oblasti Upravljanje ljudskim potencijalima je obrađena u sklopu poglavlja 7: Obuka i razvoj državnih službenika.

Kroz Strategiju proširenja za period 2014-2015, Evropska komisija (EK) je pojačala svoj fokus na reformu javne uprave (PAR) za zemlje kandidate, predstavljajući šest ključnih pitanja/odnosno područja reforme<sup>1</sup> i boljim integrisanjem reforme u proces proširenja, kroz jače povezivanje reforme javne uprave sa pregovorima o pristupanju. Za svaku od šest ključnih reformskih oblasti koje je utvrdila Evropska komisija, ustanovljen je set posebnih principa koje je SIGMA razvila za potrebe javnih uprava zemalja regije Zapadnog Balkana i Turske i objavila u novembru 2014 godine.<sup>2</sup>

U okviru predmetnog dokumenta „Principa javne uprave“, u okviru oblasti državne službe i upravljanja ljudskim potencijalima je definisan poseban princip koji se odnosi na stručno usavršavanje državnih službenika, definisan kao princip broj 6 u ovoj oblasti - „Osigurano je stručno usavršavanje državnih službenika; ono obuhvata redovno obučavanje, pravičnu ocjenu rada, mobilnost i unapređenje na temelju objektivnih i transparentnih kriterija i meritornosti“.

---

<sup>1</sup> Ključna pitanja : Strateški okvir za reformu javne uprave, Kreiranje politika i koordinacija, Javna služba i upravljanje ljudskim resursima, Odgovornost, Pružanje usluga i Upravljanje javnim finansijama

<sup>2</sup> « Principi javne uprave », SIGMA 2014. godina

Kao podrška implementaciji Strategije reforme javne uprave u BiH 2007. godine je uspostavljen Fond za reformu javne uprave (u daljem tekstu: Fond za RJU) čija sredstva su namijenjena za finansiranje tehničke i stručne pomoći u provođenju projekata definisanih na osnovu aktivnosti predviđenih Revidiranim akcionim planom 1. Upravljanje Fondom za RJU se vrši posredstvom Upravnog odbora sastavljenog od predstavnika svih donatora koji participiraju u njegovom finansiranju, Koordinatora za reformu javne uprave BiH, koordinatora za reformu javne uprave koje su imenovala vlade entiteta i Brčko distrikta BiH, te predstavnika Ministarstva finansija i trezora BiH.

#### **1.4 Trenutno stanje u predmetnoj oblasti (sektoru)**

Strategija reforme javne uprave predviđa velike promjene u nekoliko pravaca i kontinuirani razvoj i modernizaciju politika u oblasti ljudskih potencijala. Ona naglašava da su sposobnosti ljudi zaposlenih u javnoj upravi od vitalnog značaja za efikasan rad administracije i da je postizanje najvišeg kvaliteta ljudskih resursa u javnom sektoru vrhunski izazov. Uzimajući u obzir širinu i obim promjena koje moraju biti ostvarene u predstojećem periodu, od posebnog značaja je stvaranje savremene i djelotvorne javne uprave, sposobne da upravlja i vodi reformski proces.

Obuka nije stvar izbora, ona je prijetnja potreba posebno u periodima značajnih promjena i provođenja reformi. Razvoj ljudskog kapitala daje ključni doprinos uspješnom postignuću ciljeva javne administracije. Investiranjem u obuku zaposlenika (državnih službenika) postiže se višestruka dobit za institucije: poboljšan kvalitet rada državnih službenika koji selakše prilagođavaju stalnim promjenama i koji brže i bolje rješavaju probleme. U reformskoj oblasti upravljanja ljudskim potencijalima istaknuto je da su za učinkovit rad uprave od presudne važnosti sposobnosti i posvećenost ljudi koji rade u državnim službama. Strukture javne uprave u BiH trebaju usvojiti kulturu „neprekidnoga učenja“ koja je svjesna činjenice da je stalna obuka i edukacija namještenika neophodna u svim oblastima, vodeći pri tome računa da svaka aktivnost u ovoj oblasti treba biti utemeljena na zadovoljavanju prvo organizacijskih, a onda personalnih potreba. „Bez odgovarajuće procjene potreba za obukom, aktivnosti će na ovom planu i dalje biti utemeljene na ponudi, a ne na potražnji. Nadalje, poimanje obuke kao neke vrste nagrade za uspješan rad ili kao privilegija, koja pripada isključivo „lojalnima“, mora biti napušteno.“<sup>3</sup> Stoga, Strategija RJU naglašava da „sve institucije trebaju da provode periodičnu analizu potreba za obukom zaposlenih; obuka treba biti zasnovana na individualnim potrebama pojedinca koje moraju biti uskladu sa potrebama organa/institucije“.<sup>4</sup> Očito je da Strategija upućuje na dvije prilično važne aktivnosti, neophodne u narednom vremenskom periodu, a to su: planiranje potreba za obukom i praćenje efekata obuke, kako bi se izbjeglo prethodno uočeno poimanje obuke kao nagrade.

Kontinuirano obrazovanje i usavršavanje predstavlja pravo ali i obavezu državnih službenika (kao i namještenika) i ne postoje u pogledu naglašene značajnosti u osnovnom zakonskom okviru razlike u odnosu na nivo vlasti u BiH. U domenu državne službe, na svim nivoima, pored osnovnog zakonskog okvira postoje i relevantni podzakonski akti kojima su detaljnije uređeni način i realizacija stručnog usavršavanja i obrazovanja. Kao ključni dokumenti (Zakoni i Strategije) na različitim nivoima vlasti mogu se navesti:

---

<sup>3</sup> Strategija reforme javne uprave, odjeljak 4.3.9. Obuka i razvoj, str. 38

<sup>4</sup> Strategija reforme javne uprave, str.- 40

- Institucije BiH: Zakon o državnoj službi u institucijama BiH (Sl. glasnik BiH, broj: 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10 i 40/12), Strategija obuke i razvoja državnih službenika 2013-2015<sup>5</sup>; Strateški plan razvoja Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine za period 2014. – 2017. godina, Odluka o utvrđivanju načina realizacije obuke i razvoja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine (Sl. glasnik BiH, broj 35/14);
- Federacija BiH: Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sl. novine Federacije BiH, broj: 29/03; 23/04; 39/04; 54/04; 67/05; 08/06; 04/12), Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji BiH 2011-2015, Strategija obuke zajednic lokalne samouprave u Federaciji BiH (2011. – 2015. god), Pravilnik o planiranju, realizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika (Sl. novine Federacije BiH broj 74/12);
- Republika Srpska: Zakon o državnim službenicima Republike Srpske (Sl. glasnik RS, broj: 118/08, 117/11 i 37/12, Strategija obuke zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srpskoj (2011 – 2015); Strategija obuke zaposlenih u republičkim organima uprave Republike Srpske za period 2011.- 2014. godine; Okvirni plan obuke zaposlenih u republičkim organima uprave Republike Srpske za period 2015-2018. godine
- Brčko distrikt BiH: Zakon o državnoj službi u organima uprave Brčko distrikta BiH (Sl. glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 09/14), Strategija stručnog usavršavanja i obrazovanja službenika i namještenika zaposlenih u Vladi Brčko distrikta BiH za period 2013–2015.; Pravilnik o stručnom usavršavanju i obrazovanju (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 42/12, 39/13)

Na temelju analize postojećeg stanja, definisanih strateških ciljeva, Revidiranog akcionog plana 1, Izvještaja o evaluaciji postignuća u primjeni strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH 2011-2015, kao i inicijative članova Nadzornog tima za reformsku oblast Upravljanja ljudskim potencijalima uočene su osnovne manjkavosti i prostor za moguća poboljšanja u segmentu obuke za državne službenike.

Tako se u RAP 1 kao prvo, ističe potreba za unapređenjem sistema utvrđivanja potreba za obukom (Training Needs Analysis-TNA).<sup>6</sup> Ovaj proces se mora povezati s procesom obavljanja godišnjih razgovora i procesom ocjenjivanja rada u organizacijama. Naglašena je i potreba za unapređenjem koordinacije pripreme i implementacije planova obuke u tzv. horizontalnim područjima javne uprave. To su ona područja obuke koja su u principu potrebna svim institucijama (eurointegracije, upravni postupak, upravljanje ljudskim potencijalima, javne nabavke, itd.).

Imajući u vidu sve brže zastarjevanje znanja, te rastuće zahtjeve korisnika usluga i očekivanja javnosti u pogledu rada državne službe danas i u budućnosti će biti potrebno još više izdvajati u dodatnu obuku i razvoj državnih službenika. Novostečena znanja se trebaju produktivno koristiti, kako bi doprinijela postizanju većih rezultata što je isticao i čuveni engleski filozof krajem 19-og stoljeća Herbert Spencer „Cilj obrazovanja nije znanje nego akcija“. Uslijed povećanih izdvajanja za obuku i razvoj zaposlenika rukovodioci i osobe

<sup>5</sup> Strategija obuke i razvoja državnih službenika 2013-2015/ Akcioni plan 2013-2015, Agencija za državnu službu Bosna i Hercegovina, Sarajevo, novembar 2012,

<sup>6</sup> RAP 1 Revidirani akcijski plan Dio 3: Upravljanje ljudskim potencijalima, str. 54, Ured koordinatora za reformu javne uprave

odgovorne za razvoj osoblja moraju pokazati koristi od mjera daljnjeg obrazovanja. Ovi zahtjevi pomažu i da se ne investira u pogrešne stvari (neatraktivne programe, razvoj vještina koje nisu ključne za postizanje ciljeva i sl.). Stoga se, kao posebno bitna nameće potreba definisanja odnosno unapređenja mehanizama evaluacije održanih obuka. Najčešće i najjednostavnije za upotrebu se u praksi primjenjuju reakcije polaznika (anketiranje učesnika o organizaciji seminara (obuke), materijalima, predavaču, opremi, itd.). Doprinos naučenog boljem obavljanju radnih aktivnosti i postizanju ciljeva odjela/institucije se ne mjeri. Zbog efektivnije i efikasnije obuke, te postizanja strateških ciljeva treba analizirati doprinos i primjenu naučenog postizanju strateških ciljeva institucije. Pošto nije racionalno niti ekonomski opravdano odvojeno posmatrati različite aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, preporučuje se analizu potreba za obukom i mjerenje efekata obuke vezati za aktivnosti zapošljavanja i aktivnosti ocjene radnog učinka. Primjera radi, kod praćenja i ocjene radne uspješnosti poželjno je doći do podataka da li bolje rezultate na poslu postižu zaposleni koji su prisustvovali određenim obukama u odnosu na one, koji nisu bili uključeni u posmatrane aktivnosti obuka (komparacija ocjena).

Činjenica je da se u Godišnjem izvještaju o napretku (praćenje provođenja Revidiranog akcionog plana 1 Strategije reforme javne uprave u BiH za period januar-decembar 2014)<sup>7</sup> ističe da je najveći napredak reforme javne uprave postignut u oblasti Upravljanje ljudskim potencijalima u segmentu obuke i razvoja državnih službenika. „Na svim nivoima su donesene strategije obuke i razvoja/usavršavanja državnih službenika, te se u skladu s njima kontinuirano provode obuke za koje se na godišnjem nivou obezbjeđuju sredstva iz budžeta.“<sup>8</sup> Pošto analiza potreba za obukom predstavlja polaznu tačku za razvijanje aktivnosti obuke, koje dugoročno gledano mogu postići relevantne i efikasne rezultate, ona se treba temeljiti na definisanim strategijama, postavljenim ciljevima institucije i ciljevima saradnika, kao i rezultatima ocjene učinka. U pogledu evaluacije efekata obuke možemo zaključiti da se najčešće primjenjuje ocjenjivanje od strane učesnika programa obuke u smislu reakcije na organizaciju i kvalitet programa i procjene stečenog znanja. Međutim, nedostaju ključni, objektivni pokazatelji stvarnih efekata obuke na uspjeh organizacione jedinice/institucije, tako da treba raditi na procjeni promjene ponašanja na poslu i na uticaju obuke na šire organizacijske ciljeve uspješnosti. Prema čuvenom Kirkpatrickovom modelu riječ je o trećem i četvrtom nivou evaluacije (ponašanje/transfer znanja i rezultati, uticaj obuke na šire organizacijske ciljeve uspješnosti). Na ovom nivou se određuje krajnji rezultat obuke i povezuju poslovni ciljevi sa ciljevima treninga. Primjena Phillipsovog ROI modela<sup>9</sup>, koji obuhvata šest tipova podataka (reakcije, učenje, primjena/uticaj, poslovni uticaj, ROI i nemjerljive koristi) je zahtjevnija i kompleksnija posebno zbog izračunavanja ROI.<sup>10</sup>

### **1.5 Srodni projekti i aktivnosti ostalih donatora**

Projekat predstavlja nastavak napora usmjerenih na jačanje javne uprave, što kvalitetnije izvođenje aktivnosti obuke i razvoja državnih službenika. Identifikacijom potrebnih znanja, vještina i sposobnosti za ostvarivanje ciljeva radnih mjesta, organizacionih jedinica i

<sup>7</sup>Ured koordinatora za reformu javne uprave, Sarajevo, februar 2015.

<sup>8</sup>op. cit., str. 30.

<sup>9</sup>Primjera radi, urađena je već ogledna primjena sistema evaluacije prema ROI metodologiji kod obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom (PCM), Sorensen Svend Erik, UNDP BiH, januar 2014

<sup>10</sup>Izvještaj o evaluaciji postignuća u primjeni strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH 2011-2015, maj 2015, konsultantica Snežana Mihić Mihajlović

institucije kao cjeline, planiranjem njihovog sticanja i poboljšanja, organizovanjem i evaluacijom obuke moguće je izgraditi dugoročno efikasnu i efektivnu državnu službu (javnu upravu). Najvažniji realizirani i tekući projekti podrške, relevantni za problematiku ovog projektnog zadatka uključuju:

- Projekat „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“, FAZA II, kojeg finansira SIDA i UNDP (Iako su glavni stubovi sistema obuke za JLS razvijeni u toku realizacije prve faze projekta, postoje i drugi vrlo bitni elementi kojima u praksi još uvijek nije posvećena velika pažnja, s obzirom da su relevantne strukture sistema obuke uspostavljene tek početkom 2011. godine. To su između ostalog, razvoj mreža, standardi obuke, akreditacija pružalaca usluga obuke, praćenje i evaluacija obuke, obuka trenera, novi mehanizmi učenja, razvoj strateških partnerstava ili članstva u međunarodnim mrežama za obuku.)<sup>11</sup>
- Smjernice za pripremanje i izvođenje programa obuke za službenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u BiH (Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u BiH)
- Obuka državnih službenika za primjenu informacionih tehnologija i rad na računarima, Ured koordinatora za reformu javne uprave, Sarajevo, 2013. (projekat završen 2012. godine., „Najznačajnije ograničenje koje na određeni način usmjerava ovu evaluaciju predstavlja nepostojanje metodologije ocjene učinkovitosti obuka zaposlenih u institucijama u Bosni i Hercegovini.“<sup>12</sup> Ipak, osigurana je evaluacija programa obuke. Projekat je finansiran u cijelosti iz sredstava Fonda za reformu javne uprave.
- Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u strukturama državne službe u BiH, projekat finansiran iz sredstava IPA 2011.

Pored gore predstavljenih, pregledom značajnog broja projekata, koji se fokusiraju na obuku i razvoj državnih službenika, sticanje novih znanja i vještina te poboljšanje postojećih došli smo do zaključka da je posebno zanemarena aktivnost evaluacije efekata obuke. U stvari, većina projekata naglašava potrebu konkretnije evaluacije (procjene doprinosa obuke postizanju ciljeva) ukazujući istovremeno da postojeća evaluacija (reakcija učesnika obuke i učenje, odnosno reprodukcija znanja) nije pouzdan pokazatelj opravdanosti određene obuke.

U smislu srodnih aktivnosti, pri implementaciji ovog projekta potrebno je u obzir uzeti i aktivnosti na procjeni potreba kapaciteta (Capacity Needs Assessment - CNA) koje provodi RESPA.

## **2. CILJ, SVRHA I OČEKIVANI REZULTATI**

### **2.1 Ukupni cilj**

Ukupni cilj projekta je efikasniji i efektivniji rad organa državne službe/uprave putem kontinuirane analize i identifikacije potrebnih znanja i vještina kao temelja za iniciranje programa obuke i usavršavanja, te evaluacija primjene stečenih znanja na radnom mjestu i

---

<sup>11</sup> Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave, UNDP Faza II

<sup>12</sup> Izvještaj o evaluaciji projekta Obuka državnih službenika za primjenu informacionih tehnologija i rad na računarima, Ured koordinatora za reformu javne uprave, Sarajevo, 2013. (projekat završen 2012. godine)



neposrednom radnom okruženju. Izgradnjom sistema analize potreba i mjerenja efekata obuke bi se, pored poboljšane djelotvornosti rada javne uprave, postigle višestruke koristi u transparentnijem trošenju sredstava, talent menadžmentu, razvoju karijere, knowledge menadžmentu i kreiranju ambijenta učeće organizacije. Realizacijom projekta treba da se osigura podrška reformi javne uprave u BiH, i pruži doprinos realizaciji općeg cilja u reformskoj oblasti Upravljanje ljudskim potencijalima.

## 2.2 Svrha

Veći efekti aktivnosti obuke i usavršavanja državnih službenika unapređenjem procesa analize potreba za kontinuiranom odnosno povremenom obukom i usavršavanjem (*u skladu sa zahtjevima radnih mjesta/pozicija, postavljenim strateškim i operativnim ciljevima, prikazanim rezultatima ocjenearadnog učinka državnih službenika i planom razvoja njihove karijere*) i svrsishodnijom evaluacijom efekata obuke državnih službenika u institucijama na nivou BiH, entiteta i Brčko distrikta BiH. Proces analize potreba i evaluacije efekata obuke, zasnovan na modernim politikama upravljanja ljudskim potencijalima i najboljim praksama iz javnog sektora, treba da doprinese usaglašavanju individualnih ciljeva zaposlenika i ciljeva institucija, što je ključna pretpostavka uspješnog funkcionisanja svake formalne organizacije u savremenom poslovnom okruženju.

Specifični ciljevi koji se namjeravaju postići realiziranjem projekta odnose se na slijedeće:

- Izrada procesa planiranja potreba za obukom, stručnim usavršavanjem i razvojem kompetencija saradnika u državnoj službi
- Definisanje procedura i instrumenata za povezivanje procesa analize potreba obuke i evaluacije efekata obuke sa rezultatima drugih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa
- Kreiranje modela mjerenja efekata obuke i razvoja državnih službenika fokusiranog na način izvršavanja povjerenih radnih zadataka i nivo ispunjavanja postavljenih ciljeva
- Izgradnja kapaciteta menadžera (rukovodećih državnih službenika) i specijalista za ljudske potencijale u javnoj upravi u BiH za implementaciju modela analize potreba i evaluacije efekata obuke

## 2.3 Rezultati koji trebaju biti ostvareni

- Unaprijeđen proces planiranja potreba obuke i usavršavanja zaposlenih u državnoj službi, povezan sa rezultatima drugih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (ocjena radnog učinka, orijentacija i socijalizacija novozaposlenih, razvoj karijere), testiran na uzorku institucija javne uprave u BiH i nova/poboljšana metodologija utvrđivanja potreba za obukom i razvojem osoblja ugrađena u srednjoročne strateške dokumente za pitanja obuke i razvoja
- Razvijen model mjerenja efekata obuke i razvoja državnih službenika u pogledu promjene ponašanja na radnom mjestu i neposrednom radnom okruženju i doprinosa naučenog na performanse organizacije i ugrađen u važeće podzakonske akte
- Formulirane strategije za promociju projekta, izrađeni materijali i provedene obuke za implementaciju unaprijeđenog procesa analize potreba i evaluacije efekata obuke

### **3. PRETPOSTAVKE I RIZICI**

#### **3.1 Pretpostavke za izvršenje projekta**

- Spremnost odgovornih institucija i organa uprave na različitim nivoima vlasti da osiguraju aktivno učešće u realizaciji projekta i efikasnu koordinaciju prilikom implementacije projektnih aktivnosti u skladu sa dogovorenim aranžmanima zajedničkog rada na provođenju reforme
- Spremnost donosioca odluka da osiguraju podršku i verifikaciju rezultata i preporuka projekta planskom izmjenom i usklađivanjem propisa, procedura i praksi
- Zainteresovanost i sposobnost rukovodećih državnih službenika za izgradnju učećih institucija („učeće organizacije“)
- Sposobnost izabranog izvođača ugovora da osigura kvalitetnu organizaciju rada na projektu, adekvatno planiranje resursa i kvalitetnu komunikaciju kako sa sa korisnicima tako i unutar upravljačke projektne strukture

#### **3.2 Rizici**

- Otpori promjenama, nedovoljno razumijevanje koncepta identifikacije potreba i procjene efekata obuke od strane državnih službenika i nedovoljna podrška rukovodnog osoblja u organima uprave
- Nedostatak predanosti odgovornih institucija i interesnih strana da osiguraju stručni doprinos i učestvuju u daljem unapređenju i institucionalizaciji rješenja kreiranih tokom trajanja projekta
- Spor napredak u drugim područjima upravljanja ljudskim potencijalima koji može uslovljavatineadekvatno provođenje analize potreba obuke i utvrđivanje mehanizama mjerenja
- Nedovoljan nivo komunikacije, sinhronizacije planiranih aktivnosti i saradnje sa drugim relevantnim projektima u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima i srodnim aktivnostima
- Odsustvo raspoloživosti viših državnih službenika za učešće u programima edukacije u terminima obuke i
- Ograničeni kapaciteti rukovodećih državnih službenika za angažman na implementaciji projektnih aktivnosti

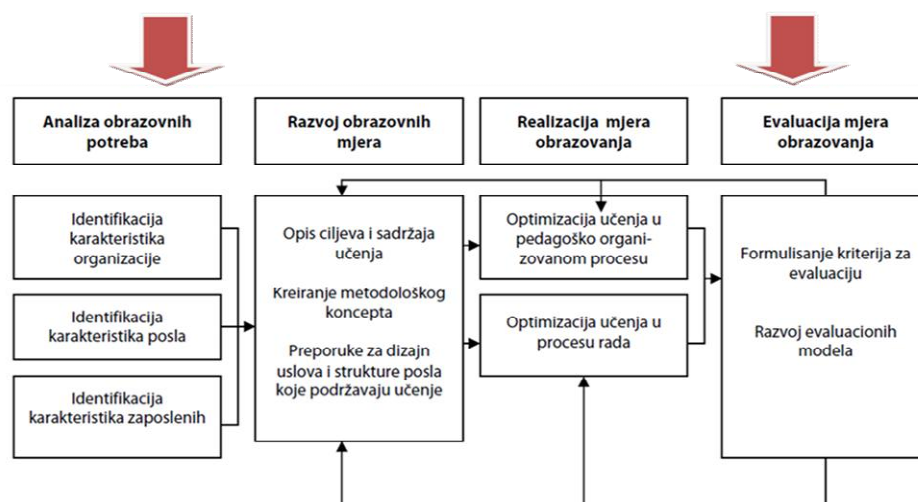
### **4. DJELOKRUG RADA**

#### **4.1 Opći dio**

##### **4.1.1 Opis projekta**

Razvoj osoblja treba posmatrati kao sistem, čiji elementi su osoblje, odnosno njihovi potencijali i akcije odnosno procesi razvoja. Konceptualno razvoj osoblja karakteriše fazni model koji obuhvata fazu analize obrazovnih potreba, razvoj obrazovnih mjera, realizacija mjera obrazovanja i na kraju evaluacija istih.

Slika 1: Fazni model razvoja osoblja



Za svaku pojedinačnu fazu postoje mnogobrojni instrumenti, metode i tehnike. Ipak, ne treba se steći utisak da je sistematski i uspješni razvoj osoblja samo jedna funkcija izbora i primjene pravog instrumenta obrazovanja. Opreznost pri izboru je potrebna iz više razloga. Kao prvo, koriste se isprobani instrumenti kod klasičnog treninga vođenja, dok u operativnim funkcijama nedostatak raznovrsnih metoda često doprinosi jednostranom razvoju ponašanja i ograničenim stručnim kompetentnostima. Kao drugi razlog navodi se da ne postoji sveobuhvatno teorijski utemeljeno znanje za izbor „seta“ instrumenata, koje je moguće lakše primijeniti u praksi. Treći razlog se odnosi na subjektivno prihvatanje metoda od strane rukovodilaca kao i saradnika. Stoga, razvoj osoblja treba kreirati u skladu sa specifičnostima institucije, što znači da ovaj proces podliježe dinamičnim procesima prilagođavanja.<sup>13</sup>

Procesom analize potreba nastoje se utvrditi kompetentnosti i motivacije, koje su neophodne organizaciji za postizanje (strateških) ciljeva sakožima u ovom momentu ne raspolaže u dovoljnoj mjeri ili postoji opasnost da će ih izgubiti srednjoročno uslijed fluktuacije. Evaluacija efekata obuke treba da doprinese ocjeni efekata obuke na promjenu ponašanja i rezultate na poslu. Uspjeh analize zavisi od tačnog definisanja pojma rezultata, radna uspješnost. Radna uspješnost jednog saradnika je zbir svih direktnih i indirektnih doprinosa uspjehu tima ili organizacije (institucije). Direktni rezultati se odnose na neposredni doprinos saradnika stvaranju vrijednosti, dok indirektni rezultati se posmatraju kroz izgradnju ambijenta i omogućavanje drugim saradnicima da daju doprinos stvaranju vrijednosti (npr.stvarajući prijatnu radnu klimu ili podržavajući druge saradnike mentorstvom i sl.). Namjera projekta je da se povećaju efekti obuke, na način da će se sistemskim pristupom analizi potrebnih znanja, vještina i sposobnosti usaglasiti potrebe institucije i očekivanja i želje pojedinaca, te doprinijeti većoj motivaciji i predanosti poslu. Pored toga, razradom kriterija procjene efekata obuke koji obuhvataju praćenje promjene ponašanja i postignuća na poslu bi se ostvario veći povrat na investicije, tj. potvrdila bi se opravdanost konkretnog programa obuke.

Izgradnja sistema analize potreba za obukom i razvojem državnih službenika i sistema za evaluaciju efekata obuke predstavlja izuzetno važnu komponentu u sklopu ukupnog reformskog cilja uvođenja modernog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj

<sup>13</sup>Rahimić, Z., Menadžment ljudskih resursa, Sarajevo 2010, str. 310-311.

upravi na različitim nivoima vlasti u BiH. Pošto su aktivnosti analize potreba i evaluacije efekata povezane sa drugim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima (evaluacija radnog učinka, planiranje ljudskih resursa, razvoj karijere, motivacija) izvođač ugovora u saradnji sa predstavnicima korisnika treba tokom realizacije projekta osigurati ostvarivanje neposredne saradnje sa drugim komplementarnim inicijativama i aktivnostima, te koristiti dosadašnja postignuća u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima.

Projektnim zadatkom se namjerava pružiti podrška provođenju reformskih mjera u ovom segmentu upravljanja ljudskim potencijalima kroz osiguranje tehničke pomoći/konsultantskih usluga koje između ostalog uključuju, ali se ne ograničavaju na slijedeće:

- Provođenje sveobuhvatne, objektivne analize postojećeg stanja u pogledu politika i praksi procjene potreba za obukom i evaluacije efekata obuke, te prezentacija najboljih praksi
- Razvoj poboljšane metodologije utvrđivanja potreba za obukom, koja je povezana sa rezultatima drugih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (ocjena radnog učinka, orijentacija i socijalizacija novozaposlenih, razvoj karijere) i testiran na uzorku institucija javne uprave u BiH
- Priprema prijedloga modela evaluacije efekata obuke
- Stručna podrška i rad na pripremi i izradi procedura, dokumenata i instrumenata za primjenu modela analize potreba i evaluacije efekata obuke na svim nivoima vlasti u BiH
- Izrada odgovarajućih programa obuke, materijala (priručnika), organizacija obuke i osiguranje transfera znanja na lokalne korisnike u cilju stvaranja pretpostavki za dalji razvoj sistema procjene potreba i evaluacije efekata obuke
- Priprema i realizacija odgovarajućih aktivnosti internog i eksternog informisanja u cilju promocije projektnih aktivnosti, podizanja svjesnosti o vrijednostima izlaznih rezultata i reformi državne službe i javne uprave u BiH.

Prethodni vidovi angažmana izvođača ugovora moraju biti realizirani u bliskoj saradnji sa predstavnicima korisnika projekta, vodeći računa o do sada ostvarenim rezultatima na ovom planu, administrativnim i ustavnim nadležnostima, postojećim propisima i zakonskom okviru, nacrtima i prijedlozima novih propisa koji su u pripremi, te o srodnim programima koji se planiraju u reformskoj oblasti upravljanja ljudskim potencijalima u okviru drugih projekata ili kroz neposredne aktivnosti institucija korisnika projekta.

Od izvođača ugovora, u smislu ostalih zahtjeva vezanih za realizaciju projekta očekuje se i slijedeće:

- Logistička i operativna podrška radu implementacijske strukture sastavljene od predstavnika korisnika (radne grupe, implementacijski tim)
- Savjetodavna podrška („Coaching“) i usmjeravanje rada predstavnika korisnika i osiguranje visokog nivoa uključenosti korisnika u izvedbi projektnih rezultata
- Održavanje komunikacije i povezivanje sa drugim projektima i inicijativama donatora i korisnika u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima u cilju postizanja visokog nivoa saradnje, efikasnog rada i izbjegavanja dupliranja aktivnosti
- Osiguranje aktivnosti na promociji reformskog procesa i konkretnog projekta u skladu sa zahtjevima iz tačke 8.1. ovog projektnog zadatka.

#### **4.1.2 Geografsko područje koje bi trebalo biti pokriveno projektom**

Implementacija projekta realizuje se na području Bosne i Hercegovine i uključuje područje entiteta Federacije BiH i Republike Srpske, kao i područje Brčko distrikta BiH.

#### **4.1.3 Ciljne grupe**

Ključnu ciljnu grupu ovog projekta čine institucije sva četiri upravna nivoa koje u svom fokusu primarno imaju upravljanje ljudskim resursima i državnu službu. U tom smislu direktni korisnici projekta su Agencija za državnu službu BiH, Agencija za državnu službu FBiH, Agencija za državnu upravu Republike Srpske i Pododjeljenje za ljudske resurse Brčko distrikta BiH. Osim navedenih institucija, direktni korisnici projekta su rukovodeći državni službenici, državni službenici koji obavljaju poslove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima, potencijalni treneri.

Indirektni korisnici projekta su sve institucije i organi uprave u strukturama državne službe u BiH sa nivoa institucija BiH, Federacije BiH, Republike Srpske i Brčko distrikta BiH, kao i svi zaposleni u ovim institucijama i organima na koje se odnose odredbe zakona o državnoj službi po nivoima vlasti u BiH, te posredno i građani BiH kroz kvalitetniju uslugu i kvalitetniji, efektivniji i efikasniji rad javne uprave.

#### **4.2 Specifične aktivnosti**

Projektnim zadatkom definisani su ciljevi i izlazni rezultati koje treba osigurati kroz implementaciju projektnih aktivnosti, kao i opći okvir za izvođenje projekta. Od ponuđača usluga će se zahtijevati da u sklopu tehničke ponude dodatno razviju konkretan prijedlog programa realizacije osnovnih aktivnosti, uključujući: vremenski/dinamički plan projektnih aktivnosti, te odgovarajuću metodologiju, strategiju i organizaciju za realizaciju ugovora u skladu sa iznesenim zahtjevima (u nastavku: organizacija i metodologija izvođača ugovora).

#### **KOMPONENTA I: Analiza postojećeg stanja i razvoj modela analize potreba obuke**

##### **4.2.1. Analiza postojećeg stanja u oblasti analize potreba obuke**

- Pregled i analiza važećih zakonskih i proceduralnih rješenja vezanih za analizu potreba obuke i razvoja državnih službenika po nivoima uprave, kao i propisa u fazi pripreme
- Pregled i analiza dosadašnjeg procesa utvrđivanja potreba za obrazovanjem i razvojem osoblja na nivou organa javne uprave (sa aspekta implementacije formulisanih strategija, utvrđenih organizacijskih ciljeva i institucionalnih planova) i prezentacija najboljih praksi
- Analiza modela utvrđivanja obrazovnih potreba u javnoj upravi drugih zemalja (iskustva zemalja članica EU i zemalja u regiji)
- Analiza institucionalne podrške sistemu planiranja potreba obuke i razvoja osoblja

##### **Rezultati:**

- Na bazi provedenih analiza pripremljen izvještaj koji će obuhvatiti:

- ocjenu učinkovitosti sistema, identifikaciju nedostataka i pregled preporuka za efektivniju i efikasniju institucionalnu podršku (veću transparentnost ciljeva, intenzivniji protok informacija, efektivniju komunikaciju,...)
- pregled aktuelnih načina utvrđivanja potreba za obrazovanjem i razvojem osoblja, tj. načina utvrđivanja potrebnih znanja, vještina i sposobnosti za realizaciju formulisane strategije i ciljeva institucije
- rezultate provedene komparativne analize i prezentaciju efektivnih modela i relevantnih praksi u oblasti analize potreba za obukom i usavršavanjem
- prijedlog izmjena zakonskog okvira – preporuke i obrazloženja

#### **4.2.2. Identifikacija pokazatelja potreba za obukom**

- Identifikacija razloga ili „kritičnih tački“ utvrđivanja potreba za obukom i usavršavanjem
- Razmatranje institucionalnih faktora koji generiraju potrebe obuke i sticanja novih znanja i vještina: formulisana strategija i postavljeni ciljevi; dostupni potencijal za obuku (budžet i vrijeme) i organizacijska klima i kultura (podrška menadžera i kolega u aktivnostima obuke i razvoja)
- Identifikacija pokazatelja potreba za obukom na nivou pojedinca (koji se oslanjaju na rezultate ocjene radne uspješnosti i odstupanja od organizacijskih standarda uspješnosti ili na procjenu potencijala i plan razvoja karijere, kao i na prepoznate motivatore).

#### **Rezultati:**

- Predstavljena lista mogućih razloga tj. „kritičnih tačaka“ za identifikaciju trenutnih i budućih obrazovnih potreba
- Razvijene preporuke za analizu potreba obuke zavisno od strategije, budžeta i raspoloživog vremena
- Definisanje aktivnosti podrške i odgovornost menadžera za primjenu stečenih znanja i izgradnju „učee“ organizacije
- Kreirana veza između ocjene radnog učinka i potrebne obuke

#### **4.2.3. Povezivanje procesa analize potreba za obukom zaposlenih sa rezultatima drugih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa**

- Analiza komponenti i funkcionalnosti informacijskog sistema za upravljanje ljudskim resursima i centralnih kadrovskih evidencija za identifikaciju potreba obuke
- Izrada prijedloga za povezivanje procesa planiranja obuke sa rezultatima ocjene radnog učinka i potencijala zaposlenih, kao i sa planom razvoja karijere
- Uspostavljanje veze između prijema novih zaposlenika (aktivnosti orijentacije i socijalizacije) i procesa analize potreba obuke

#### **Rezultati:**

- Pripremljen dokument sa prijedlogom mjera za poboljšanje funkcionalnosti informacijskog sistema za ULJP/centralnogregistra kadrova u pogledu korištenja podataka za analizu potreba obuke
- Kreirane procedure za korištenje podataka o ocjeni radnog učinka zaposlenih, planu razvoja karijere i primljenim novim saradnicima prilikom analize potreba za obukom

#### **4.2.4. Razvoj *nove/poboljšane metodologije utvrđivanja potreba za obukom i razvojem osoblja***

- Razrada prijedloga za djelotvornije utvrđivanje potreba za obrazovanjem i razvojem osoblja (TNA), uključujući i primjenu informacionih tehnologija u procesu prikupljanja podataka potrebnih za utvrđivanje navedenih potreba
- Identifikacija koraka procesa analize obrazovnih potreba
- Utvrđivanje postojeće i potrebne (poželjne) slike ljudskih potencijala u javnoj upravi (*Prepoznavanje znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za uspješno izvršenje zadataka u javnoj upravi*)
- Identifikacija specifičnih potreba i pretpostavki za praktičnu implementaciju sistema po nivoima vlasti
- Testiranje modela planiranja potreba za obukom i razvojem osoblja u formi pilot projekta (u odabranim institucijama) Testiranje provesti uz intenzivnu komunikaciju online sa 20 učesnika (po 4 člana iz 5 institucija) i minimalno tri održana sastanka u svakoj izabranoj instituciji.

#### **Rezultati:**

- Pripremljen dokument opće politike planiranja potreba za obukom i razvojem osoblja i usaglašen sa interesnim stranama po nivoima vlasti u BiH
- Definisani koraci analize obrazovnih potreba (analiza potreba institucije, analiza posla i analiza kompetentnosti zaposlenih), rokovi i odgovorne osobe
- Kreiran katalog zahtjeva (potrebnih kompetentnosti) za realizaciju formulisane strategije u sadašnjim ili u bliskoj budućnosti *minimalno* predvidivim uslovima
- Implementiran pilot projekat i prikupljeni rezultati testiranja. Urađeni evaluacijski izvještaji nakon provedenog testiranja i završetka aktivnosti pilot projekta
- Nalazi testiranja i rezultati verificirani od strane predstavnika korisnika (implementacijskog i nadzornog tima).

#### **4.2.5. Uspostavljanje veze između definisanih potreba i programa obuke**

- Identifikacija opštih i specifičnih ciljeva obrazovanja
- Analiza programa obuke i razvoja prema različitim kategorijama zaposlenih i prema mjestu izvođenja
- Kategorizacija metoda obuke prema različitim kriterijima s ciljem olakšavanja izbora konkretnog programa
- Razmatranje veze između planiranih potreba obuke i programa obuke

**Rezultati:**

- Predstavljena lista opštih i specifičnih ciljeva obrazovanja
- Kreiran katalog metoda obuke prema mjestu izvođenja i kategorijama zaposlenih
- Prezentirana veza i pripremljen prijedlog programa obuke u zavisnosti od definisanih potreba
- Određeni godišnji prioriteti obuke

KOMPONENTA II: Razvijanje kriterija za evaluaciju efekata obuke i kreiranje modela evaluacije

**4.2.6. Pregled i analiza poznatih (postojećih) metodologija za mjerenje efikasnosti obuke i prezentacija najboljih praksi**

- Prikaz i analiza kriterija za evaluaciju efekata obuke prema Kirkpatrick-u (reakcija učesnika, učenje, ponašanje/transfer znanja i rezultati)
- *Razmatranje mogućnosti primjene Philipsovog ROI modela mjerenja efikasnosti obrazovnih programa u javnoj upravi*
- Komparativna analiza predstavljenih metoda evaluacije i kriterija evaluacije
- Identifikacija ograničenja i manjkavosti postojećeg načina evaluacije efekata obuke
- Pregled i komentari aktuelne metodologije mjerenja efekata obuke sa posebnim fokusom na javnu upravu drugih zemlja (iskustva zemalja članica EU i zemalja u regiji)
- Organizacija studijske posjeteza predstavnike korisnika projekta i institucija uključenih u projekat s ciljem upoznavanja sa funkcionalnom i efektivnom praksom cjelovitog procesa analize potreba i evaluacije efekata obukena praktičnom iskustvu zemlje članice EU

**Rezultati:**

- Pripremljena komparativna analiza i prezentacija kriterija i modela mjerenja efekata obuke
- Urađen kritički osvrt na postojeći način utvrđivanja kvaliteta i efekata obrazovnih programai pregled najboljih praksi
- Održana zajednička studijska posjeta za predstavnike korisnika projekta i institucija uključenih u projekat(do 15 učesnika) kako bi mogli učiti na praktičnom iskustvu zemlje članice EU

**4.2.7. Formulisanje kriterija za evaluaciju efekata obuke**

- Analiza kvaliteta i upotrebljivosti informacija u evaluacijskim obrascima
- Kreiranje sveobuhvatne listekvantitativnih i kvalitativnih indikatora za mjerenje efekata obuke



- Prikaz i analiza mogućnosti standardizacije kriterija za mjerenje efekata različitih metoda obuke i razvoja osoblja
- Razmatranje kriterija od strane korisnika (rukovodećih državnih službenika) i testiranje njihove primjenjivosti u formi pilot projekta u odabranim institucijama

#### **Rezultati:**

- Sačinjen prijedlog evaluacijskog obrasca sa svim ključnim informacijama
- Predstavljena lista kriterija (indikatora) za evaluaciju efekata obuke
- Održane 2 dvodnevne radionice sa rukovodećim državnim službenicima (približno 20 učesnika, po 4 predstavnika iz 5 institucija) i prikupljeni rezultati testiranja. Efikasnosti i efektivnosti testiranja treba da doprinese intenzivna online komunikacija sa predstavnicima odabranih institucija između dvije radionice i minimalno dva održana sastanka u svakoj odabranoj instituciji. Urađeni evaluacijski izvještaji nakon provedenog testiranja
- Usaglašeni kriteriji za evaluaciju efekata obuke

#### **4.2.8. Priprema finalnog prijedloga modela evaluacije efekata obuke (seminara, edukacije, treninga)**

- Proširenje postojećeg modela evaluacije kvaliteta obuke fokusiranog na zadovoljstvo učesnika provedenog programa
- Definisanje procedure prikupljanja podataka o promjeni ponašanja i ostvarenim rezultatima zaposlenika na radnom mjestu
- Određivanje osoba odgovornih za evaluaciju efekata obuke, njihovih nadležnosti, kao i vremenskog okvira za provođenje aktivnosti
- Ispitivanje mogućnosti uvođenja intervjua sa polaznicima obuke nakon određenog vremenskog perioda, kao i sa njihovim rukovodiocima i kolegama na poslu (prilagođena varijanta koncepta 360 stepeni)
- Uspostavljanje veze između završenih obuka i ocjene radnog učinka, kao i rezultata organizacione jedinice
- Definisanje mogućnosti primjene rješenja iz informacionih tehnologija za praćenje i obradu podataka o obukama zaposlenih
- Analiza mogućnosti tehničke podrške i korištenja informacijskog sistema za ULJP/centralnog registra kadrova za obradu podataka i prosljeđivanje određenim institucijama (agencijama za državnu službu/upravu i Pododjeljenju za LJR BD BiH)
- Usaglašavanje modela sa rješenjima ukupnog koncepta obuke i razvoja državnih službenika (počevši od analize potreba, preko plana i organizacije obuke, do prikupljanja informacija o zadovoljstvu učesnika obuke, provjere naučenog i/ili promjene ponašanja na poslu u pogledu odnosa prema zadatku i postavljenim ciljevima)

#### **Rezultati:**

- Pripremljen finalni prijedlog modela evaluacije efekata obuke u saradnji sa predstavnicima korisnika

- Pripremljen dokument sa prijedlogom mjera za poboljšanje funkcionalnosti informacijskog sistema za ULJP/centralnog registra kadrova u pogledu korištenja podataka evaluacije efekata obuke za poboljšanje postojećih i razvoj novih programa obuke zaposlenih
- Sačinjeni prijedlozi za usaglašavanje i izmjenu postojećih praksi i procedura aktivnosti obuke i razvoja saradnika
- Utvrđene potrebe i kreirani prijedlozi za usaglašavanje i izmjenu važećih propisa (u kratkoročnom i srednjoročnom periodu), te donošenje novih propisa (*i dostavljeni donosiocima odluka na usvajanje*)

KOMPONENTA III: Izgradnja kapaciteta menadžera i specijalista za ljudske potencijale u javnoj upravi u BiH za implementaciju modela analize potreba i evaluacije efekata obuke

#### **4.2.9. Razvoj programa za uvođenje i primjenu modela analize potreba i evaluacije efekata obuke**

- Kreiranje strategije komunikacije za promociju modela analize potreba i evaluacije efekata obuke u strukturama državne službe u BiH
- Predstavljene prednosti implementacije projekta s ciljem minimiziranja otpora promjenama (kreirana klima podrške kroz promotivne aktivnosti)
- Priprema i dizajn plana i programa obuke za rukovodioce u državnoj službi i osoblje nadležno za poslove upravljanja ljudskim potencijalima

#### **Rezultati:**

- Pripremljen plan aktivnosti promocije
- Urađena procjena potreba za obukom, kreiran plan i program obuke za primjenu i uvođenje procesa analize potreba i evaluacije efekata obuke
- Održane tematske radionice za rukovodeće državne službenike (promocija i obuka) za osnovne komponente analize potreba obuke i evaluacije efekata obuke (zaprilično 250 viših državnih službenika svih nivoa vlasti u formi jednodnevnih radionica, minimalno 1 radionica po nivou vlasti)
- Održane obuke o prednostima implementacije novog modela analize potreba i evaluacije efekata obuke za specijalističko osoblje nadležno za upravljanje ljudskim potencijalima u institucijama i organima uprave (za približno 450 državnih službenika zaduženih za poslove ULJP sa svih nivoa vlasti u formi dvodnevnih kurseva sa grupama od po 30-40 učesnika)

#### **4.2.10. Stvaranje pretpostavki za daljnji razvoj i unapređenje modela analize potreba i evaluacije efekata obuke (za održivost modela<sup>14</sup>)**

- Organizacija transfera znanja na „interne trenere“ u državnoj upravi /službi
- Izrada priručnika i materijala za upravljanje ukupnim procesom analize potreba i evaluacije efekata obuke (novoupisanih i postojećih zaposlenika)

---

<sup>14</sup>Prema nekima od smjernica iz Izvještaja radne grupe - Finansijska održivost sistema obuke, Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u FBiH, januar 2014,

**Rezultati:**

- Dizajniran standardizovani – prilagođeni program obuke za proces analize potreba i evaluacije efekata obuke
- Organizovana serija obuka za trenere na temu planiranje potreba i evaluacija efekata obuke (po jedan ciklus obuke za približno 20 polaznika sa svih nivoa vlasti u BiH)
- Pripremljen priručnik (baziran na unaprijeđenom modelu analize potreba i evaluacije efekata obuke). Priručnik u printanoj formi (u tiražu od približno 400 primjeraka) i elektronskom formatu (pdf.) distribuiran institucijama na svim nivoima uprave.

**4.2.11. Uvođenje sistema za redovno praćenje i izvještavanje o realizaciji poslova na procjeni efekata obuke na nivou pojedinačnih institucija**

- Priprema i usaglašavanje prijedloga za definisanje odgovornosti i uloga različitih aktera u ciklusu obuke i razvoja osoblja (rukovodioci, pojedinačne institucije, agencije za državnu službu/upravu, odbori državne službe za žalbe i sl.) sa posebnim fokusom na evaluaciju efekata obuke
- Izrada instrumenata i kontrolnih mehanizama za efikasnu primjenu sistema analize potreba i evaluacije efekata obuke
- Analiza opravdanosti formiranja centra procjene (assessment centra)

**Rezultati:**

- Provedene konsultacije sa predstavnicima korisnika i utvrđeni prijedlozi za raspodjelu odgovornosti i efikasnu komunikaciju između svih nosilaca poslova na praktičnoj implementaciji modela evaluacije efekata obuke
- Razvijene operativne procedure i alati za uvođenje sistema izvještavanja i redovne evaluacije sistema analize potreba i evaluacije efekata obuke (uključujući: strukturu i sadržaj godišnjih/periodičnih izvještaja, način utvrđivanja planova rada i dinamike izvještavanja, kontrolne mehanizme, metode i način evaluacije i dr.) uz intenzivno korištenje informacionih tehnologija.
- Predstavljene koristi formiranja centra procjene kako iz ugla daljnjeg obrazovanja i razvoja karijere, tako i iz ugla zapošljavanja kao instrument selekcije

**4.3 Upravljanje projektom****4.3.1 Struktura menadžmenta projekta**

Odgovornost za upravljanje izvršenjem ugovora je raspodijeljena između Ureda koordinatora za reformu javne uprave (Ured za RJU) kao ugovornog organa, te članova Upravnog odbora Fonda za reformu javne uprave i predstavnika korisnika projekta u smislu donošenja odgovarajućih odluka o implementaciji projektnih aktivnosti i izlaznim rezultatima projekta, a prema relevantnim odredbama dokumenata Memorandum o razumijevanju za uspostavljanje Fonda za reformu javne uprave i Zajednička platforma o

principima i načinu implementacije Akcionog plana 1 Strategije reforme javne uprave u BiH (u daljem tekstu: Zajednička platforma).<sup>15</sup>

Zajednička platforma predstavlja dokument kojim je utvrđen politički i pravni okvir i osnov za saradnju organa uprave sa različitih nivoa vlasti u BiH na provođenju reformskih mjera i aktivnosti Strategije RJU i Akcionog plana 1. Pored ostalog, ovim dokumentom su uređena i pitanja delegiranja i rada predstavnika organa uprave u zajednička radna tijela za implementaciju reforme i nadzor nad njenim provođenjem (uključujući i implementaciju projekata u određenom reformskom području). Za reformsku oblast Upravljanje ljudskim potencijalima formiran je poseban Nadzorni tim koji broji 7 članova i uključuje predstavnike agencija za državnu službu/upravu sa nivoa BiH, FBiH i RS, Pododjeljenja za ljudske potencijale Brčko Distrikta BiH, Ministarstva pravde BiH, Ministarstva pravde Federacije BiH i Ministarstva uprave i lokalne samouprave Republike Srpske (Nadzorni tim za ULJP).

U kontekstu implementacije ovog projektnog zadatka, Nadzorni tim za ULJP će imati pretežno savjetodavnu funkciju i predstavljati interese korisnika u smislu: verificiranja rješenja i izlaznih rezultata koje nastanu kao rezultat rada u pojedinim segmentima projekta, procjene napretka projekta i postizanja pretpostavljenih ukupnih očekivanih rezultata, razmatranja prijedloga i zajedničkog usaglašavanja oko pojedinih projektnih rješenja, konsultacija oko važnih pitanja koja mogu imati uticaj na buduću implementaciju projekta, razmatranja različitih aspekata podrške projektu na nivou korisnika i pojedinačnih nivoa vlasti.

Ured

koordinatora RJU prati provođenje ugovora na temelju izvještaja koje priprema izvođač projekta i informacija koje dostave korisnici projekta, te dostavlja izvještaje na prethodno odobrenje. Izvještaji i drugi dokumenti nastali toku implementacije projekta dostavljaju članovima iz jedinica članova Nadzornog tima za oblast ULJP kao informacija. Izvještaji koji su odobreni od strane ugovornog organa (uključujući odobrenje Upravnog odbora Fondaza RJU), predstavljaju osnov za periodična plaćanja izvršenih usluga po ugovoru.

Za potrebe implementacije ovog projekta, Ured koordinatora za RJU će predstavljati službenik koji obavlja poslove stručnog savjetnika za reformu javne uprave za oblast Upravljanje ljudskim potencijalima (projekt menadžer ugovornog organa - koordinator reformske oblasti ULJP). Projekt menadžer ugovornog organa će imati odgovornost za praćenje i operativnu koordinaciju projekta u smislu izvršenja ugovora koji je zasnovan na ovom projektnom zadatku.

Na nivou korisnika projekta predviđeno je formiranje posebnog radnog tijela (implementacijski tim) koje treba da osigura neposrednu uključenost lokalnih interesnih strana u implementaciju projektnih aktivnosti. Implementacijski tim treba između ostalog,

---

<sup>15</sup> Zajednička platforma o principima i načinu implementacije Akcionog plana 1 Strategije reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini je usvojena od strane Vijeća ministara BiH, Vlade FBiH, Vlade RS i Vlade Brčko distrikta u BiH u periodu od aprila do juna 2007. godine. Dokumenti su potpisani na zajedničkom sastanku predstavnika vlada u BiH, Delegacije Evropske komisije u BiH, i donatora koji participiraju u Fondu za reformu javne uprave 12.07.2007.god u Sarajevu.

osigurati stručni doprinos i potrebne inpute u kreiranju specifičnih rezultata projekta, verificirati pojedina rješenja i prijedloge mjera koji budu razvijeni u toku trajanja projekta, informirati Nadzorni tim za oblast ULJP o napretku i dinamici realizacije aktivnosti i postizanju projektnih rezultata, omogućiti koordinaciju projektnih aktivnosti i komunikaciju na relevantnom nivou (institucije BiH, FBiH, RS i Brčko distrikt BiH) i slično. U toku inicijalne (početne) faze realiziranja projekta će biti utvrđena lista ključnih izlaznih rezultata u skladu sa indikativnim aktivnostima iz ovog projektnog zadatka koji obavezno podliježu verifikaciji od strane implementacijskog tima. Struktura implementacijskog tima biće utvrđena u toku početne faze projekta uz konsultacije sa predstavnicima Nadzornog tima za ULJP.

#### 4.3.2 Odgovornosti izvođača ugovora

Izvođač ugovora imaće odgovornost za izbor i primjenu odgovarajuće metodologije za upravljanje i implementaciju projekta, koja mora biti bazirana na najboljim praksama standardnog koncepta upravljanja projektnim ciklusom i posebno, uz obavezujuću primjenu metodologije matrice logičkog okvira (LFM).

Jedan od ključnih stručnjaka angažovan od strane izvođača ugovora, imaće odgovornosti rukovodioca projektnog tima koje uključuju nadležnosti za menadžment, koordinaciju i implementaciju pratećih projektnih aktivnosti, planiranje i raspodjelu resursa. Dio vremena angažmana stručnjaka koji bude angažovan za rukovodioca projektnog tima treba biti određen za upravljanje programom, a preostali dio vremena za pružanje stručnih usluga relevantnih za sadržaj projekta.

*Izvođač ugovora treba u dogovoru sa ugovornim organom osigurati podršku i usmjeravanje rada implementacijskog tima, uključujući utvrđivanje dinamike i područja zajedničkog rada na pojedinim cjelinama projekta, održavanje redovnih sastanaka i njihovu organizaciju, izvještavanje o tekućim i planovima rada za naredni period, pripremu materijala za sastanke i praćenje realiziranja usaglašenih mjera i slično. Za pojedina rješenja i preporuke nastale u toku projekta, izvođač ugovora će biti u obavezi osigurati odgovarajuće prezentacije, provesti konsultacije i pribaviti mišljenja Nadzornog tima za oblast ULJP.*

Izvođač projekta će imati slijedeće obaveze i odgovornosti prema ugovornom organu u smislu organizacije upravljanja projektom:

- administracija projekta i finansijski menadžment
- osiguranje cjelokupne tehničke podrške za ključne i druge (kratkoročne) stručnjake angažovane na projektu (*posebno u realiziranju aktivnosti obuke*)
- osiguranje sve potrebne kancelarijske, informatičke i komunikacijske opreme za nesmetano odvijanje aktivnosti implementacije projekta
- koordinaciju rada sa predstavnicima korisnika posredstvom prethodno navedenih implementacijskih i nadzornih struktura (izvođač ugovora je u toku implementacije projekta dužan organizirati minimalno tri sastanka/radioniceradne grupe radi prezentacije nalaza projekta i usaglašavanja predloženih rješenja, te redovno organizirati sastanke i konsultacije sa predstavnicima korisnika vezano za provođenje pojedinačnih

aktivnosti utvrđenih u tački 4.2 ovog Projektnog zadatka) i po potrebi, sa drugim predstavnicima korisnika i donatora koji podržavaju rad Fonda za RJU, kao i drugim srodnim projektima koji su od značaja za predmet ugovora.

Izvođač ugovora treba osigurati potrebne preduvjete za mobilnost angažovanih stručnjaka na području Bosne i Hercegovine. Također, on će imati odgovornost za organizaciju lokalnog transporta, te prevođenje dokumenata i druge sekretarske i prevodilačke usluge u toku realiziranja projekta, ukoliko se ukaže potreba za ovakvim vidovima usluga.

### **4.3.3 Resursi koje mora osigurati Ugovorni organ i/ili druge strane**

Ugovorni organ i predstavnici korisnika ne osiguravaju posebne resurse za izvršenje ovog projekta osim angažovanja ljudskih resursa za implementaciju projekta kako je prethodno navedeno.

## **5. LOGISTIKA I ROKOVI**

### **5.1 Mjesto**

Većina aktivnosti na projektu će se provoditi u gradovima Sarajevo, Banja Luka i Brčko uz mogućnosti putovanja i u druge gradove u BiH shodno potrebi kontakata sa pojedinim institucijama – predstavnicima korisnika. Sjedište projekta treba biti ustanovljeno na području Sarajeva, uzimajući u obzir činjenicu da je i sjedište ugovornog organa na istoj lokaciji.

### **5.2 Datum početka i period izvršenja**

Početak realizacije ugovora je planiran za prvu polovinu 2016. godine (okvirni datum je uslovljen dinamikom odobrenja projektne i tenderske dokumentacije, kao i trajanjem procedure javne nabavke). Period izvršenja projekta iznosi 12 mjeseci od datuma sklapanja ugovora sa odabranim izvođačem ugovora.

## **6. UVJETI**

### **6.1 Osoblje**

#### **6.1.1. Ključni eksperti**

Pod ključnim ekspertima podrazumijeva se stručno osoblje koje osigurava izvođač ugovora i koji imaju ključnu ulogu u realiziranju projektnog zadatka obuhvaćenog ovim ugovorom. Svi ključni eksperti trebaju biti osobe koje posjeduju odgovarajuća profesionalna znanja i imaju relevantna iskustva u oblasti javne uprave i najboljih praksi iz domena modernog menadžmenta ljudskih resursa i *sistema kontinuirane edukacije*.

#### **Ključni ekspert 1. Voda tima – stručnjak za javnu upravu i menadžment ljudskih resursa**

Ekspert treba posjedovati slijedeće kvalifikacije, vještine i profesionalno iskustvo:

#### Kvalifikacije i vještine

- univerzitetska diploma iz oblasti prava i/ili viši akademski stepen (magisterij ili doktorat u relevantnoj oblasti ili specijalizacija u oblasti menadžmenta javnog sektora)
- poznavanje engleskog jezika
- poznavanje jednog od jezika u službenoj upotrebi u BiH

#### Opće profesionalno iskustvo

- 10 godina općeg profesionalnog iskustva u oblasti javne uprave/javnog sektora ili menadžmenta ljudskih resursa ili izrade propisa u oblasti uprave i državne službe ili pružanja konsultantskih usluga
- Prethodno iskustvo u realizaciji najmanje tri projekta iz oblasti reforme javne uprave/javnog sektora

#### Specifično profesionalno iskustvo

- 5 godina praktičnog iskustva u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u javnom sektoru, uključujući izradu procedura u državnoj službi/javnom sektoru koje se odnose na obuku i razvoj kadrova, planiranje kadrova, razvoj karijere, upravljanje učinkom i drugim sličnim područjima
- Poznavanje sistema upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi zemalja članica EU i kandidatima za članstvo u EU
- Praktično iskustvo na razvoju sistema razvoja karijere zaposlenih u javnom sektoru, definisanja kontinuirane edukacije u državnoj službi u zemljama članicama EU i/ili zemljama u tranziciji
- Iskustvo na polju razvoja i procjene kapaciteta u javnoj administraciji, pružanju savjetodavnih usluga, programa tehničke pomoći i transferu znanja u oblasti javne uprave
- Iskustvo u vođenju i implementaciji projekata i programa u oblasti reforme javne uprave.

### **Ključni ekspert 2: Stručnjak za menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru, obuku i razvoj državnih službenika**

Ekspert treba posjedovati slijedeće kvalifikacije, vještine i profesionalno iskustvo:

#### Kvalifikacije i vještine

- Univerzitetska diploma iz oblasti menadžmenta, prava ili disciplina društvenog smjera
- Izvršne organizacijske sposobnosti, komunikacijske i analitičke vještine, uključujući vještine pripreme studijskih dokumenata i drugih materijala
- Poznavanje engleskog jezika
- Poznavanje jednog od jezika u službenoj upotrebi u BiH

#### Opće profesionalno iskustvo

- 5 godina profesionalnog iskustva u oblasti javne uprave ili menadžmenta ljudskih resursa ili edukacije, dizajna i organizacije obuke
- Prethodno iskustvo u realizaciji najmanje dva projekta iz oblasti javne uprave/javnog sektora, izgradnje kapaciteta i programa obuke u zemljama članicama EU i/ili zemljama kandidatima sa područja Jugoistočne Evrope odnosno zapadnog Balkana

#### Specifično profesionalno iskustvo

- 3 godine praktičnog iskustva u edukaciji, konsaltingu i savjetovanju u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, uključujući posebno programe obuke i razvoja državnih službenika
- Iskustvo u pripremi i implementaciji programa obuke za zaposlene u javnom sektoru i državnoj službi
- Iskustvo u razvoju metodologije obuke i transferu znanja (uključujući procjenu potreba za obukom, pripremu priručnika za obuku i drugih materijala, obuku trenera i sl.)
- Iskustvo u realiziranju programa tehničke pomoći i pružanju savjetodavnih usluga u oblasti javne uprave.

#### **6.1.2. Drugi eksperti**

Drugi stručnjaci za potrebe realiziranja usluga u sklopu ovog projekta (u nastavku će biti referencirani kao „ostali eksperti“) biti će angažovani nakon zaključenja ugovora sa odabranim izvođačem i otpočinjanja operativnog realiziranja projekta. Izvođač ugovora treba izvršiti odabir i angažiranje ostalih eksperata u skladu sa indikativnim profilima osoblja koji su navedeni u ovom projektnom zadatku, a koji će biti razrađeni u sklopu organizacije i metodologije koju dostave u sklopu ponude i dodatno usaglašeni i verifikirani sa ugovornim organom u toku početne faze implementacije projekta.

Biografije ostalih eksperata nije potrebno dostavljati u sklopu ponuda potencijalnih izvođača ugovora za realiziranje ovog projektnog zadatka i ugovorni organ ih neće razmatrati prije potpisivanja ugovora. Raspodjela angažmana ostalih eksperata u ukupnom iznosu od 110 radnih dana će biti utvrđena u toku implementacije shodno zahtjevima projekta, dogovorenom radnom planu i uz odobrenje ugovornog organa.

Procedure odabira koje bude koristio izvođač ugovora za izbor ovih drugih eksperata moraju biti transparentne i zasnovane na unaprijed utvrđenim kriterijima koji uključuju profesionalne kvalifikacije, jezičke vještine i relevantno radno iskustvo. Svi angažovani eksperti moraju biti nezavisni i bez sukoba interesa u odgovornostima koje su im dodijeljene. Procedure odabira i selekciju ostalih eksperata, izvođaču ugovora u pisanoj formi mora odobriti ugovorni organ.

Ostali eksperti trebaju pružiti odgovarajuću podršku rada ključnih eksperata na realiziranju projektnog zadatka i osigurati potrebnu fleksibilnost u realiziranju ugovora. Područja kojima se predviđa i traži angažman ostalih eksperata uključuju, ali se ne ograničavaju na slijedeće:



- pomoć kod razvoja procedura, instrumenata i osiguranja ulaznih podataka koji se odnose na proces planiranja obuke i procjene efekata obuke, proces napredovanja, klasifikaciju radnih mjesta i slično, u strukturama državne službe na različitim nivoima vlasti u BiH
- podrška za realizaciju aktivnosti obuke u cilju implementacije unaprijeđenog modela procjene efekata obuke i korištenja odgovarajućih instrumenata
- pomoć kod analize i razvoja prijedloga izmjena i usaglašavanja propisa u oblasti državne službe i uprave, posebno podzakonskih akata i smjernica za njihovu implementaciju
- osiguranje podrške u procesu koordinacije i konsultacija sa predstavnicima korisnikavezano za rezultate projekta, uz osiguranje koordinacije i veze sa drugim projektima koji su relevantni za predmet projekta
- osiguranje podrške za komunikaciju, promociju i diseminaciju projektnih rezultata.

Traženi profil ostalih eksperata podrazumijeva da posjeduju univerzitetsku diplomu u odgovarajućoj oblasti i imaju 5 godina profesionalnog iskustva u oblasti ekspertize, te da ispunjavaju slijedeće osnovne zahtjeve vezane za kvalifikacije i iskustvo:

- Dobro poznavanje sistema i organizacije javne uprave i posebno legislative u oblasti državne službe po nivoima vlasti
- Poznavanje sistema upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi zemalja članica EU i/ili uzemljama u tranziciji
- Aktivno poznavanje pisanog i govornog engleskog jezika i odlično znanje jednog od službenih jezika u BiH
- Dobre sposobnosti organizacije, pisane i govorne komunikacije, vještine rada sa mješovitim radnim grupama i projektnim timovima
- Iskustvo u upravljanju projektima, podršci vođi projekta, administrativno iskustvo projektnog upravljanja, organizacije obuka, promotivne aktivnosti i sl.
- Prethodno iskustvo na sličnim projektima iz oblasti reforme javne uprave i državne službe, te učešće u implementaciji programa tehničke pomoći i pružanja savjetodavnih usluga.

## 6.2 Vremenski angažman eksperata

Predviđeno je da ukupno procijenjeno vrijeme angažovanja ključnih i ostalih eksperata tokom 12 mjeseci trajanja projekta, bude realizirano na području BiH (mjestu izvršenja usluga po ugovoru u sklopu ovog projekta). *Izuzetno, svaki rad koji treba biti izveden izvan mjesta izvršenja ugovora će morati biti predmet prethodnog pisanog odobrenja ugovornog organa.*

Izvršenje ugovora i plaćanje za usluge realizirane u okviru ugovora zasnovano je samo na radnim danima. Dani vikenda i državni praznici nisu uračunati u radne dane. Izvođač ugovora će biti plaćen samo za one dane koje je radio, na osnovu ugovorenog honorara za

dnevni angažman konsultanata, a koji će biti preciziran odredbama ugovora. Maksimalni broj radnih dana u mjesecu iznosi 22 radna dana.

U nastavku je dat procijenjeni minimalni broj radnih dana angažovanja eksperata, kao jednog od inputa koje zainteresirani ponuđači za izvršenje usluga po ovom ugovoru trebaju koristiti za pripremanje prijedloga i ponuda:

Kategorija/Pozicija	Broj radnih dana
<b>I KLJUČNI EKSPERTI</b>	<b>220dana</b>
Ključni ekspert 1 Vođa tima – stručnjak za javnu upravu i menadžment ljudskih resursa	120
Ključni ekspert 2 Stručnjak za menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru, obuku i razvoj državnih službenika	100
<b>II OSTALI EKSPERTI</b>	<b>110</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>330</b>

### 6.3 Zamjensko osoblje

U izuzetnim slučajevima opravdane spriječenosti ključnih i/ili ostalih eksperata u izvršavanju dogovorenih obaveza, izvođač ugovora je dužan osigurati zamjenske eksperte istih ili sličnih kvalifikacija prema uvjetima koji će biti utvrđeni ugovorom. Ugovorni organ zadržava pravo da konačno odobrenje na predloženo zamjensko osoblje i uvjete njegovog angažiranja.

### 6.4 Uredski prostor

Izvođač ugovora će imati obavezu da osigura odgovarajući uredski - poslovni prostor za rad eksperata u toku perioda izvršenja ugovora, odnosno implementacije projektnih aktivnosti u skladu sa usaglašenim vremenskim planom.

Izvođač ugovora je odgovoran za organizaciju i opremanje prostora na način da osigura adekvatno radno okruženje, infrastrukturu i druge preduvjete za smještaj i normalan rad eksperata i drugog osoblja izvođača ugovora, koje bude angažirao za izvršenje aktivnosti koje se realiziraju u sklopu projekta.

Standardni radni prostor trebao bi iznositi približno 10 m<sup>2</sup> za svakog eksperta koji radi na izvršenju ugovora (u istom vremenskom razdoblju). Izvođač ugovora treba izvršiti pokriće troškova uredskog prostora iz budžeta predviđenog za honorare eksperata.

## 6.5 Resursi i sredstva koje treba osigurati izvođač ugovora

Izvođač ugovora će osigurati potrebnu tehničku podršku i opremu za nesmetan rad eksperata. Prethodno naročito podrazumijeva adekvatnu uredsku/biro opremu i dovoljno administrativnih, sekretarskih i prevodilačkih resursa koji će omogućiti da eksperti budu koncentrisani na svoje primarne zadatke i odgovornosti za realiziranje projektnih aktivnosti u sklopu ugovora. Preporuka je da eksperti trebaju posjedovati sopstvene prenosive računare. Troškovi prethodno pobrojanih resursa trebaju biti pokriveni iz budžeta predviđenog za honorare eksperata.

Izvođač ugovora takođe mora osigurati blagovremen transfer potrebnih finansijskih sredstava kako bi podržao realiziranje ugovorenih aktivnosti i omogućio redovno plaćanje zaposlenog osoblja.

U nastavku, izvođač ugovora treba osigurati da se iz budžeta koji je utvrđen za honorare eksperata, izvrši pokriće sljedećih troškova :

- Nabavka ili iznajmljivanje objektivno potrebne uredske, informatičke i komunikacijske opreme za nesmetano funkcioniranje projektnog tima, te režijski troškovi koji nastanu u periodu upotrebe uredskog/poslovnog prostora
- Troškovi osoblja za podršku projektu i ekspertima (prevodilački, administrativni, sekretarski i sl. poslovi)
- Reprodukcija i umnožavanje dokumenata, analiza i drugih materijala koji nastanu kao izlazni rezultat projektnih aktivnosti koje realiziraju eksperti
- Reprodukcija i umnožavanje izvještaja koji su specifikovani u sekciji 7. ovog projektnog zadatka, kao i drugih ad hoc (posebnih i/ili operativnih) izvještaja o napretku koje bude zahtijevao projektni menadžer ugovornog organa
- Lektorisanje i korektura svih dokumenata, studija, izvještaja i materijala, te prevođenje na jezike u službenoj upotrebi u BiH
- Putne troškove raspoređivanja osoblja na lokaciju izvršenja ugovora (troškovi avio prevoza za slučaj angažiranja eksperata koji dolaze izvan BiH, uključujući i troškove viza i sl.)
- Logističke i putne troškove vezane za osiguranje mobilnosti eksperata na području BiH izvan mjesta sjedišta projekta (troškovi prevoza, smještaja/noćenja, goriva, iznajmljivanje i održavanje vozila, osiguranje, i sl.).
- Sve pripadajuće troškove u aktivnosti istraživanja javnog mnijenja i istraživanja potrebnog za analizu normativnog i proceduralnog okvira
- Troškove planiranja, koordinacije, pripreme i razvijanja svih komunikacionih aktivnosti, uključujući i provođenje javne kampanje (ekspertske usluge), izuzev troškova aktivnosti koje moraju biti povjerene trećim licima (štampanje promotivnih materijala, zakup medijskog prostora itd.)
- Ostali nespecificirani troškovi, izuzev troškova koji su navedeni u sklopu kategorije pratećih troškova

### **6.5.1 Oprema za korisnike /ugovorni organ**

U sklopu ugovora za realiziranje usluga po ovom projektnom zadatku nije predviđena nabavka opreme za potrebe korisnika projekta kao ni za potrebe samog ugovornog organa.

### **6.6 Prateći troškovi**

Prateći troškovi pokrivaju dodatne troškove koji nastanu u okviru implementacije ugovora i utvrđuju se u fiksnom ukupnom iznosu u odnosu na ukupni budžet projekta. Iznos za prateće troškove je sadržan u ukupnoj budžetskoj strukturi projekta bez mogućnosti promjene namjene (gornja granica). Izvođač ugovora će morati osigurati pisanu saglasnost ugovornog organa prije trošenja sredstava iz budžeta utvrđenog za prateće troškove.

Prateći troškovi za ovaj ugovor iznose KM 84.875 KM (bez PDV-a). Ovaj iznos mora biti uključen u budžet bez izmjena.

#### **U prateće troškove spadaju:**

- Troškovi organizacije obuke za predstavnike korisnika (uključujući iznajmljivanje prostora i opreme, troškove usluga prevođenja, izradu i reprodukciju priručnika za obuku i drugih materijala, prateće troškove smještaja, ishrane i osvježenja za učesnike i slično), u skladu sa sadržajem specifičnih projektnih aktivnosti ovog projektnog zadatka i usaglašenom organizacijom i metodologijom za izvođenje projektnog zadatka;
- Tehnički i logistički troškovi organizacije tematskih radionica, okruglih stolova i savjetovanja sa predstavnicima korisnika, uključujući aktivnosti podrške i organizacije sastanaka implementacijskog tima i/ili radnih grupa (putni troškovi učesnika skupova, zakup prostora i opreme, prevodilačke usluge, umnožavanje materijala, prateće troškove smještaja, ishrane i osvježenja za učesnike i slično) u skladu sa sadržajem specifičnih projektnih aktivnosti ovog projektnog zadatka i usaglašenom organizacijom i metodologijom za izvođenje projektnog zadatka;
- Troškovi organizacije studijskog putovanja;
- Troškovi štampanja priručnika;
- Usluge prevođenja materijala i dokumenata, izuzev izvještaja projekta, ukoliko izvođač ugovora angažira spoljne izvršioce za ove usluge;
- Troškovi promotivnih aktivnosti, uključujući diseminaciju projektnih rezultata i osiguranje "vidljivosti" projekta u toku njegovog realiziranja;
- Troškovi finansijske revizije, ukoliko budu predviđeni odredbama ugovora.
- Ostali nespecificirani troškovi, izuzev troškova koji se plaćaju iz honorara eksperata.

**Svi ostali troškovi trebaju biti uključeni u budžet koji je utvrđen za honorare eksperata.**

## **6.7 Ukupni budžet projekta**

Ukupan maksimalni budžet za implementaciju ugovora po ovom projektu iznosi 369.573,75 konvertibilnih maraka (KM) sa uračunatim PDV-om. Od ovog iznosa, budžet utvrđen za honorare eksperata iznosi najviše 270.270,00 KM sa uračunatim PDV-om. Budžet za prateće troškove utvrđen je u iznosu od 99.303,75 KM sa uračunatim PDV-om.

## **7. IZVJEŠTAJI**

### **7.1 Zahtjevi izvještavanja**

Izvođač ugovora će u pripremi svih izvještaja voditi računa o zahtjevima koji su definirani u nastavku ovog projektnog zadatka, odredbama ugovora i uputstvima koje nakon potpisivanja ugovora osigura ugovorni organ i rukovodilac projekta ugovornog organa.

U vezi sa zahtjevima za izvještavanje, utvrđene su sljedeće kategorije izvještaja:

- osnovni izvještaji o napretku - koji su ključni za realiziranje ovog projektnog zadatka i izvršenje ugovora;
- posebni (operativni) izvještaji i dokumentacija – koje zahtjeva rukovodilac projekta ugovornog organa u zavisnosti od specifičnih područja rada i aktivnosti vezanih za implementaciju ugovora.

Rukovodilac projekta ugovornog organa će izvršiocu ugovora dostaviti odgovarajuće smjernice i formate za podnošenje osnovnih izvještaja neposredno nakon potpisivanja ugovora.

#### **7.1.1. Osnovni izvještaji**

##### **a) Početni izvještaj**

Izvođač ugovora treba pripremiti i podnijeti ugovornom organu početni izvještaj u roku od 30 dana od dana potpisivanja i otpočinjanja operativnog provođenja ugovora. Početni izvještaj treba biti znanovan na sadržaju originalne tehničke ponude izvođača ugovora (organizacija i metodologija izvođača ugovora) i ažuriran sa relevantnim podacima i saznanjima do kojih je izvođač ugovora došao u toku početne faze implementacije projekta. Ovaj izvještaj će pored ostalog kao minimum uključiti:

- rezultate pregleda i preliminarne nalaza vezanih za izvršenje i operativnu implementaciju projekta, uključujući i pregled eventualnih izmjena na terenu do kojih je došlo u periodu nakon pripreme projektnog zadatka, a koje mogu imati uticaja na strukturu projekta i relevantnost sadržaja pripadajućih aktivnosti,
- jasnu specifikaciju ciljeva, metodologiju, planirane aktivnosti, ulazne podatke i resurse za predviđene aktivnosti, te planirane izlazne rezultate (ishode i učinke koji proističu po realiziranju aktivnosti),
- detaljan radni plan za sve utvrđene aktivnosti sa vremenskim odrednicama za period cjelokupne implementacije projekta,

- identificiranje zadataka, rasporeda i procjenu angažiranja eksperata (ključnih i ostalih) i ostalog osoblja izvršioca ugovora, upravljanje projektom i zahtjeve u vezi sa doprinosima i područjima zajedničkog rada na projektu sa predstavnicima korisnika projekta,
- listu kvantitativnih i mjerljivih indikatora napretka projekta po izlaznim rezultatima u cilju postizanja projektnih rezultata, uz procjenu pretpostavki,
- matricu logičkog okvira (LFM) pripremljenu u skladu sa standardnom metodologijom upravljanja projektnim ciklusom i prema sadržaju projektnog zadataka i predloženog pristupa implemantatora.

Početni izvještaj mora uključiti odgovarajući izvršni sažetak i osnovni tekstualni sadržaj (na najviše 40 strana A4 formata). Sve dodatne informacije trebaju biti osigurane u formi priloga. Izvođač ugovora treba u okviru početne faze identificirati eventualne promjene koje su od značaja u odnosu na sadržaj projektnog zadatka i usaglasiti ove izmjene sa ugovornim organom prije podnošenja početnog izvještaja. Prihvatanje početnog izvještaja od strane ugovornog organa i Upravnog odbora Fonda za RJU je preduvjet za naredne aktivnosti na implementaciji projekta, a kako će biti utvrđeno kroz odredbe ugovora.

## **b) Periodični izvještaji**

Izvođač ugovora također treba pripremiti i podnijeti **periodične izvještaje o napretku** u realizaciji projektnih aktivnosti koji se podnose u roku od 10 dana po isteku svakog tromjesečnog perioda u toku ukupnog perioda utvrđenog za izvršenje ugovora. Prvi periodični izvještaj treba biti dostavljen po proteku prva 4 mjeseca implementacije projekta, odnosno 3 mjeseca od datuma utvrđenog za podnošenje početnog izvještaja.

Periodični izvještaji trebaju istaći napredak projekta u odnosu na utvrđene izlazne projektne rezultate i očekivane ishode, dati pregled ključnih realiziranih aktivnosti, prepreke i poteškoće u realiziranju projekta i predložena rješenja za njihovo prevazilaženje, pregled rezultata i učinaka projektnih aktivnosti po nivoima uprave u odnosu na utvrđene indikatore, iskorištene resurse i sredstva, preporuke, nalaze i zahtjeve do kojih se došlo kroz realizaciju projekta, te dati pregled plana rada za naredni izvještajni period implementacije projekta (uključujući planirane ciljeve, izlazne rezultate, aktivnosti i resurse u okviru LFM matrice). Periodični izvještaji će takođe uključivati relevantne sadržaje vezane za opći napredak reforme javne uprave i razvoja državne službe – posebno aktivnosti drugih projekata i inicijativa u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima koje su od značaja za realiziranje projekta i/ili ciljeve i izlazne rezultate.

Ažurirani finansijski izvještaji, koji sadrže informacije o vremenskom angažmanu eksperata i realiziranim izdacima iz budžeta za prateće troškove, se predaju zajedno sa Periodičnim izvještajima, u skladu sa odredbama ugovora.

Periodični izvještaji će se pripremati u skladu sa zahtjevima, uputstvima i formatima koje je dostavio ugovorni organ.

## **c) Završni izvještaj**

**Nacrt završnog izvještaja** se dostavlja ugovornom organu u roku od mjesec dana prije isteka perioda utvrđenog za izvršenje ugovora, s ciljem potvrđivanja sadržaja i otklanjanja

eventualnih nedostataka, shodno nalazima pregleda ugovornog organa. **Konačni završni izvještaj** se podnosi po završetku svih projektnih aktivnosti i u roku od najviše 15 dana po okončanju perioda izvršenja ugovora.

Završni izvještaj sadrži pregled i opis svih dokumenata nastalih u toku realiziranja projekta (izvještaji, analitičke studije i dokumenti, zapisnici sa sastanaka i konsultacija, i sl.), , sumarni pregled i analizu provedenih aktivnosti, ostvarene rezultate, preporuke i zaključke za buduće aktivnosti koje trebaju uslijediti nakon okončanja projekta u formi izlazne strategije (uključujući i procjene održivosti i mjere koje neposredno trebaju biti realizirane na strani korisnika). U završnom izvještaju treba istaći realizirane zadatke i u potpunosti dovršene rezultate u predmetnoj oblasti, u odnosu na procese i aktivnosti koje su u toku, te dati prijedloge za prioritete, smjernice i pravce budućeg rada u oblasti projektne intervencije.

Izvještaj također treba sadržavati ukupnu analizu postignuća i procjene učinaka projekta u odnosu na indikatore progressa i sredstva za njihovo potvrđivanje koji su uključeni u LFM matricu koja je usaglašena u toku početne faze projekta, kao i kritičku analizu svih rizika i prepreka koji su identificirani u toku operativnog provođenja projekta. Sastavni dio završnog izvještaja čini i njegov finansijski dio koji sadrži ukupan pregled svih realiziranih troškova u odnosu na utvrđenu budžetsku strukturu projekta, a prema relevantnim odredbama ugovora i uputstvima i obrascima za finansijsko izvještavanje koje bude dostavio ugovorni organ.

Svi izvještaji će biti izrađeni u A4 formatu i odštampani na obje strane papira. Proračunske tablice statistike i rasporedi će biti izrađeni maksimalno u A3 formatu za svrhe izvještavanja i mogu biti odštampani jednostrano. Porijeklo dokumenata treba biti naznačeno u zaglavlju. Izvještaji trebaju imati naslovnu stranu koja će uključivati: naziv projekta, šifru ili broj protokola projekta, naslov izvještaja, datum izdavanja izvještaja i period obuhvaćen izvještajem, te ime i adresu izvođača ugovora.

### **7.1.2 Posebni izvještaji i dokumentacija**

Osim prethodno opisanih osnovnih izvještaja o napretku, ugovorni organ i/ili projekt menadžer ugovornog organa mogu zahtijevati od izvođača ugovora da osigura dodatne informacije o toku implementacije projektnih aktivnosti tokom izvršenja ugovora. Informacije mogu biti zahtijevane u obliku: izvještaja o napretku koji se odnose na kraće vremenske periode i osiguravaju podatke za procjenu napretka realizacije specifičnih projektnih aktivnosti; izvještaja o radu ključnih i ostalih stručnjaka na posebnim zadacima iz opsega projekta; preporukama i zaključcima koje su proizašle iz aktivnosti zajedničkog rada sa predstavnicima korisnika; tehničkih izvještaja u vezi sa korelacijom i napretkom u implementaciji drugih projekata i informacija o analizi političkog, ekonomskog i institucionalnog razvoja koji su relevantni za rad na projektu.

Izvođač ugovora će dodatno, dostaviti ugovornom organu sve dokumente, tehničke izvještaje, radne materijale, priručnike (uključujući programe obuke, prezentacije i sl.) koji budu pripremljeni za potrebe korisnika i/ili korišteni tokom implementacije projekta.

### **7.2 Podnošenje i odobravanje izvještaja o napretku**

Osnovni izvještaji o napretku, moraju biti dostavljeni ugovornom organu u po 4 (četiri) kopije na svakom od službenih jezika u BiH i engleskom jeziku. Svi osnovni izvještaji moraju biti dostavljeni u štampanom ("hard copy") formatu i po zahtjevu Ugovornog

organa mogu se dodatno dostavljati i u elektronskom obliku (zajedno sa pratećim materijalima).

Izveštaji moraju biti dostavljeni ugovornom organu koji ih odobrava i/ili prosljeđuje drugim interesnim stranama u skladu sa tačkom 4.3.1 ovog projektnog zadatka. Periodični izvještaji o napretku i završni izvještaj će, nakon što ih odobri Ugovorni organi Upravni odbor Fonda za RJU, biti odrednice za terminske i završne isplate.

Osnovni zahtjevi u pogledu strukture, formata, i sadržaja finansijskog i općeg dijela izvještaja o napretku, te procedura i rokovi odobravanja izvještaja o napretku detaljnije su određeni odredbama ugovora.

### **7.3 Autorsko pravo**

Pravo vlasništva i autorsko pravo nad svom dokumentacijom, obrascima, pravilnicima, video zapisima i svim drugim podacima koji ne sadrže povjerljive poslovne informacije o pojedinačnim pravnim licima, a koji su bili proizvedeni uz podršku sredstava Fonda za RJU treba da ostanu u vlasništvu ugovornog organa - Ureda koordinatora za RJU kao ovlaštene institucije koja upravlja ovim Fondom. S ciljem povećanja interesovanja za programe pomoći u Bosni i Hercegovini, izvršilac ugovora može nekomercijalno, u dogovoru sa menadžmentom ugovornog organa i u skladu sa odredbama ugovora, navedene povjerljive informacije učiniti dostupnim drugim projektima finansiranim od strane donatora, te drugim zainteresiranim državama ili organizacijama. Također, ovi materijali mogu biti poslani stranim ili lokalnim institucijama i osoblju u BiH s ciljem povećanja interesovanja za programe pomoći EU i drugih država u Bosni i Hercegovini.

## **8. MONITORING I EVALUACIJA**

Ugovorni organ će osigurati praćenje i nadgledati izvršenje projekta koji je predmet ovog ugovora. Praćenje realizacije projekta će biti bazirano na periodičnim procjenama napretka u isporuci utvrđenih izlaznih rezultata projekta i nivou postizanja specifičnih projektnih ciljeva.

Ugovorni organ će pratiti implementaciju projekta na osnovu verificiranja i komentiranja redovnih izvještaja o napretku i drugih informacija koje će obezbjeđivati izvođač ugovora, kao i na osnovu posjeta, sastanaka sa institucijama/korisnicima i podataka koje osiguraju predstavnici korisnika tokom implementacije projekta.

Nije predviđena mogućnost eksternog monitoringa projekta koje ugovara implementator projekta.

Za potrebe ukupnog praćenja projekta, izvođač ugovora treba u toku početne faze implementacije da izradi ažuriranu matricu logičkog okvira i usaglasi sa ugovornim organom listu kvantitativnih i mjerljivih indikatora napretka projekta. Prethodno, polazna matrica logičkog okvira struktuirana na osnovu ciljeva, rezultata i aktivnosti predloženih u ovom projektnom zadatku treba biti pripremljena u sklopu ponude (u sklopu organizacije i metodologije izvođača ugovora).

### **8.1 Posebni zahtjevi**

Ugovorni organ i izvođači ugovora za implementaciju projekata u domenu reforme javne uprave imaju obavezu da promovišu reformski proces. Od izvođača ugovora se zahtjeva da primjene odgovarajući vizuelni identitet Ugovornog organa, predstavnika donatora i/ili



korisnika projekta u skladu sa zahtjevima koji budu ispostavljeni u toku realiziranja projekta.

Od izvođača ugovora će se zahtijevati da u konsultacijama sa nadležnim službenikom ugovornog organa zaduženim za informisanje, razvije odgovarajući plan promotivnih aktivnosti projekta koji će između ostalog uključivati pripremu saopćenja za javnost i medije, informacije za web stranice ugovornog organa i druge komunikacijske radnje u cilju osiguranja „vidljivosti“ projekta i promocije reforme javne uprave.

**Svojim potpisom ponuđač potvrđuje da je upoznat i da prihvata sve elemente ovog projektnog zadatka i da ga je spreman i osposobljen realizirati u potpunosti, ukoliko ugovorni organ ponudu ponuđača proglasi najprihvatljivijom shodno utvrđenim kriterijima.**

---

**Potpis ovlaštenog lica ponuđač**