

# **PRIRUČNIK**

## **ZA OPĆINSKE NAČELNIKE I VIJEĆNIKE**

**(UPRAVLJANJE LOKALNOM SAMOUPRAVOM)**

Izdavač:

SAVEZ OPĆINA I GRADOVA  
FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE  
Musala broj 5/1  
71 000 SARAJEVO

Za izdavača:

Vesna Travljanin

Autori tekstova:

Uma Isić, Željko Varunek, Hajrudin Katardžić, Ćamil  
Osmanagić i Zdravko Prka

Lektorisanje:

mr. sc. Uma Isić

Štampa:

„Arka Press”, Sarajevo

Godina izdanja:

Juni 2009.

Tiraž:

300 primjeraka

Uređivanje i publikacija Priručnika omogućena je uz pomoć:



The Norwegian Association of Local  
and Regional Authorities

Poštovani/e,

Savez općina i gradova Federacije BiH (SOGFBIH) je, pokazujući gdje mu je mjesto i uloga u ovom društvu, odmah poslije lokalnih izbora pokrenuo projekt obuke - seminara za izabrane općinske dužnosnike. Ovaj projekt je organiziran u suradnji s Norveškom asocijacijom lokalnih i regionalnih vlasti (KS), a održan je u šest gradova (Fojnica, Čitluk, Zenica, Sarajevo - Igman, Lukavac i Bosanski Petrovac) čime je pokriven prostor cijele Federacije BiH. Sadržaj tema seminara nalazi se u ovoj brošuri, a to je ujedno i pokušaj da se na jednostavan i praktičan način približe neki segmenti, problemi i moguća rješenja u funkcioniranju lokalne samouprave. Namijenjena je izabranim dužnosnicima na lokalnoj razini: načelnici(a)ma i gradonačelnici(a)ma te predsjedavajućim općinskih/gradskih vijeća, ali može poslužiti vijećnicima, državnim službenicima i svakom građaninu da ostvari bolji uvid u „tajne“ lokalne samouprave.

Neizbježno pitanje koje postavlja svaki građanin: Može li političar biti (i ostati do kraja) poštena i moralna osoba!? Zašto se pojedinci bave politikom, a neki je obilaze u širokom luku; koje su to pobude, motivi, razlozi, ciljevi!? Nažalost, politika i političari su toliko na lošem glasu (ponekad opravdano, ali vrlo često i bezrazložno) da značajan broj ljudi izbjegava svaku pomisao uključenja u politički život iako bi svojim sposobnostima i kvalitetom mogli doprinijeti sveukupnom boljitku. Najčešći njihov komentar je: „Što mi je potrebno svoj miran život pretvoriti u stanje košmara i da me netko, samo zato što se bavim politikom, naziva lošom osobom!“

Zapravo, nitko nema pravo biti nijemi promatrač događaja, moramo u njima sudjelovati i utjecati na njih. S druge strane, značajan je broj odgovornih i samozatajnih političara (ovo se posebno odnosi na vas neposredno birane načelnike i gradonačelnike, ne umanjujući vrijednost ostalih biranih dužnosnika) koji su utkali sebe, svoje znanje, trud, vrijeme i energiju u stvaranja društva demokracije i tolerancije.

Dakle, politika jeste po svojoj prirodi i demokratskim dostignućima pošteno, časno i moralno zanimanje - naročito ako je vode iste takve osobe!

Neka umjetnici stvaraju umjetnička djela, ratari obrađuju polja, radnici u tvornicama opslužuju strojeve ... a vi, dragi načelnici/e, služite onima koji su vam dali povjerenje, svojim djelima i djelovanjem budite primjer svima oko sebe; voditi svoju općinu, svoj grad je najveća čast, ali i tako velika obveza. Zato upregnite sve raspoložive snage i nemojte štedjeti sebe niti svoje suradnike u ostvarenju vaše vizije i vaše misije. Pokažite da gradite mostove suradnje i prijateljstva bez obzira na stranačku i nacionalnu pripadnost, najprije na prostoru cijele BiH, a onda i van naših granica. Vjerujte da sve vaše posebnosti i različitosti, uz najveću toleranciju i uvažavanje, možete pretvoriti u prednost i dokazati da zbog toga nismo neprijatelji. Naprotiv!

Imao sam čast biti moderator na svih šest seminara na kojima je sudjelovalo oko stotinu lokalnih dužnosnika. Iz svega što se događalo (zanimljive teme, međusobni susreti i nova poznanstva, razmjena iskustava i td.) može se zaključiti da ovakvi i slični projekti imaju smisla i potrebno ih je dalje osmišljavati i provoditi. Da učenja i znanja ne može biti previše dokazao nam je poznati filozof Sokrat čuvenom rečenicom: „*Sada znam da ništa ne znam!*„

Na ovim seminarima smo „prošli“ kroz urede načelnika i predsjedavajućih općinskih vijeća i vidjeli kako nema strogih pravila u smislu ustroja zajedničkog ili posebnih ureda te broja i strukture uposlenih u uredima. Moguće konflikte i nesporazume različitih političkih opcija treba rješavati dogovorima i suradnjom, nikada ne stavljajući u prvi plan sebe; mislite na one koji su vas birali i njihove potrebe. Potreba za učenjem, edukacijom i usavršavanjem je neophodna i tome nema kraja kao ni traženju najboljih kadrovskih rješenja. Saznali smo niz detalja o menadžerskim vještinama i ponašanjem u različitim situacijama tako da ste uz dozu samokritičnosti, mogli preispitati vlastite osobina i neke loše poteze i navike promijeniti. Kako unaprijediti gospodarski razvoj kroz javno - privatno partnerstvo pokazali su tek malobrojni dobri primjeri iz prakse. Ostaje nam velika mogućnost koju oprezno, gradeći iskrene partnerske odnose, svakako treba koristiti u godinama koje dolaze (ne na način da su „oni drugi protivnici“, jer javno i privatno moraju biti na istoj strani). Savez općina i gradova Federacije BiH je postao respektabilna udruga i mjesto susreta ljudi, ideja i mogućih promjena. Ovo je dobra prilika jedinicama lokalne samouprave da još aktivnije artikuliraju svoje zahtjeve „prema vrhu“, da utječu i predlažu izmjene propisa, da zajednički lobiraju i osmišljavaju razvojne programe i projekte... Nemojte biti promatrači, nego aktivni kreatori politike koja će, šireći pozitivno ozračje i nove ideje, život u svakoj općini, a time u cijeloj Bosni i Hercegovini, učiniti ljepšim i ugodnijim.

Na koncu se želim zahvaliti na kvalitetnim prezentacijama: gospođici Umi Isić, gospodi Željku Varuneku, Hajrudinu Katardžiću i Ćamilu Osmanagiću, te djelatnicima u Savezu općina i gradova FBiH. Posebno se zahvaljujem vama uvaženi načelnici i predsjedavajući općinskih vijeća koji ste svojim dolaskom na ove seminare pokazali da cijenite sebe, svoje birače i sve one kojima je stalo do prosperiteta ove države. Želim vam svako dobro u životu!

Zdravko Prka, dipl.ing.geod.

**Željko Varunek**

**ORGANIZACIJA RADA UREDA  
NAČELNIKA/GRADONAČELNIKA I  
PREDSJEDAVALJUĆEG OPĆINSKOG/GRADSKOG VIJEĆA I  
ODNOS IZVRŠNOG I PREDSTAVNIČKOG TIJELA U  
LOKALNIM ZAJEDNICAMA**

**Uvod**

Misija lokalne uprave i samouprave bi trebala biti u zadovoljenju zahtjeva, potreba i očekivanja građana, te stalno unapređivanje života u lokalnoj zajednici. Međutim, iako postoji solidan pravni okvir kojim je uređena lokalna uprava i samouprava, čitav niz faktora utiče i negativno se odražava na njen rad, te otežava reformu, odnosno razvoj i napredak.

Tek što je „zagazila“ u period tranzicije, Bosna i Hercegovina je prošla kroz ratni period, čije posljedice su i danas prisutne. Situaciju dodatno komplikuje postojanje čitavog niza otvorenih pitanja, prije svega pitanje budućeg ustavnog uređenja za koje ni na vidiku u ovom momentu nema rješenja. Otvorena su i nacionalna pitanja, usko u vezi sa prethodnim. Iako postoji jasno opredjeljenje većine građana za ulazak Bosne i Hercegovine u Evropsku Uniju, kao i NATO, sve neophodne promjene teku sporo, uz velike napore i većinom uz pritisak međunarodne zajednice. Ovo se odnosi i na reformu javnog sektora, koja je u toku.

U javnom sektoru, na svim pa i lokalnom nivou, jak je uticaj politike, nema dovoljno kvalitetnih i stručnih kadrova, ne postoji u većini organa kritična masa uposlenika spremnih za promjene, loša je informatička osnova, nema jasnih i preciznih procedura (niti paketa cjelovitih zakonskih rješenja) kojima bi se usluge, koje se pružaju građanima, učinile jednostavnim, brzim i jeftinim. Službenici, školovani i u velikom broju preuzeti iz bivšeg sistema, uglavnom nisu zainteresirani, rade po inerciji i na način kako su svojevremeno naučeni, pa čak i opstruiraju bilo kakav napredak i savremenija rješenja. Načelnici u općinama se većinom bave rješavanjem urgentnih, pretežno komunalnih pitanja, tako da se u pravilu i ne stignu upustiti u analize, niti u rješavanje većine problema sa kojima se građani svakodnevno susreću u kontaktima sa administracijom. Istovremeno, građani, a što je i recidiv bivšeg sistema, kao znak podrške aktualnim vlastima, zbog neznanja ili straha da svojim postupcima sami sebi dodatno ne zakompliciraju situaciju, veoma malo, pretežno uoči izbora, razmišljaju o tome u kojoj mjeri lokalne vlasti prepoznaju i odgovaraju na njihove potrebe i zahtjeve.

Oko pola godine je proteklo od posljednjih lokalnih provedenih izbora u Bosni i Hercegovini, izbora na kojima su neposredno izabrani organi odlučivanja, odnosno općinski i gradski vijećnici te, po drugi put neposredno izvršni organi jedinica lokalne samouprave, odnosno općinski načelnici. U ovom, relativno dugom periodu, realno je bilo očekivati, ali i izvodljivo, da su vijećnici (upravo zbog toga što su izabrani predstavnici građana kojima su u izbornim kampanjama većinom obećavali „kule i gradove“ da bi pridobili njihove glasove) prije svega naučili svoja prava i obaveze, prilično precizno utvrđene zakonima, statutima, poslovnica i drugim aktima.

Realno je bilo i očekivati da će vijećnici i nakon izbora nastaviti intenzivne kontakte sa biračkim tijelom, odnosno sa građanima, kako bi kontinuirano bili upoznati sa njihovim zahtjevima, potrebama i očekivanjima, te kako bi građane „upustili“ u procese donošenja odluka. No, nažalost, praksa u većini slučajeva pokazuje da se to rijetko gdje dešava, naprotiv. Čini se da je u nekim jedinicama lokalne samouprave u ovom smislu situacija složenija nego što je bila ranije, ponegdje je zadržano slično, dok je drugdje primijećeno neznatno bolje stanje. Razlozi su brojni te ih je zbog njihove zavisnosti od konkretne sredine teško svrstati po značaju.

## **Pravni okvir**

Prvi razlog vjerojatno leži u postojećim zakonskim rješenjima. Danas, da bi neko konkurirao za radno mjesto državnog službenika ili namještenika mora prethodno da zadovolji više uvjeta, od odgovarajuće vrste i stepena stručne spreme, radnog iskustva, psihofizičke i zdravstvene sposobnosti, položenih stručnih upravnih i drugih ispita, do pružanja dokaza da nije optužen za izvršenje krivičnih djela. Za policajce – pozornike, naprimjer, traže se i dodatni certifikati, čije izdavanje je pod strogom kontrolom i međunarodnih faktora. A za vijećnika, izuzev podobnosti i lojalnosti određenoj političkoj partiji ne traži se ništa od naprijed navedenog, iako isti inicira ili učestvuje u donošenju finansijskih i drugih krupnih značajnih odluka za građane.

Naime, osim odredbi koje se ne odnose na ovu temu (sukob interesa i slično) važeća zakonska rješenja (Izborni zakon Bosne i Hercegovine, Zakon o principima lokalne samouprave i dr.), kao ni općinski, odnosno gradski statuti, ne utvrđuju konkretne opće uvjete, kao što je slučaj sa uvjetima koje u članu 25. utvrđuje Zakon o državnoj službi kada je u pitanju postavljanje državnog službenika (šest uvjeta, između ostalih univerzitetska diploma, zdravstvena sposobnost i drugo.). Šta više, Zakon o državnoj službi (u članu 4.) precizno utvrđuje principe na kojima treba da počiva državna služba (zakonitost, transparentnost i javnost, odgovornost, učinkovitost i ekonomičnost, profesionalna nepristranost i politička nezavisnost), dok Zakon o principima lokalne samouprave samo u stavu 2. člana 13. utvrđuje da „članovi vijeća

odgovaraju za ustavnost i zakonitost akata koje vijeće donosi u okviru svojih nadležnosti“.

Istina, statuti u pravilu nešto šire utvrđuju prava i obaveze vijećnika, međutim, radi se o više formalnim odredbama („vrši svoje dužnosti prema svom slobodnom uvjerenju“, „treba se ponašati na primjeren i etičan način“, „obavljati svoje dužnosti savjesno“ i slično), dok se kolektivna, a pogotovo pojedinačna odgovornost ne spominje.

Zakon o principima lokalne samouprave je samo načelno normirao odnos vijeća i načelnika, a značajnije odredbe u tom smislu su:

- Član 12.: „Organi jedinice lokalne samouprave su vijeće i načelnik/ca.“
- Član 13.: „Organ odlučivanja jedinice lokalne samouprave je općinsko vijeće u općini, a gradsko vijeće u gradu.“
- Član 14.: „Izvršni organ jedinice lokalne samouprave je općinski načelnik/ca u općini, a gradonačelnik/ca u gradu.“ U daljem tekstu ovog člana utvrđuje se nadležnost vijeća.
- Član 16.: „Međusobni odnosi vijeća i načelnika/ce zasnivaju se na principima međusobnog uvažavanja i suradnje, uz pojedinačnu odgovornost za funkcioniranje jedinica lokalne samouprave.“
- Članom 15. Zakona utvrđena je nadležnost načelnika/ce.

## **Uloga vijećnika**

Odgovornost vijećnika, pogotovo odgovornost za poštivanje zakonitosti, „provlači“ se u pojedinim kodeksima ponašanja vijećnika, ili kroz tekstove svečanih izjava koje nakon verifikacije mandata daju i potpisuju vijećnici („Svečano izjavljujem da ću povjerenu dužnost obavljati savjesno i odgovorno, pridržavati se ustava, zakona...“). Ono što u kodeksima nedostaje je upravo uređenje odnosa između predstavničkog tijela prema izvršnom. Ukoliko to pitanje negdje nije uređeno, korisno bi bilo pitanje međusobnog odnosa urediti kroz statute, kada se budu usklađivali sa Zakonom o principima lokalne samouprave.

Kod konkuriranja za državnu službu motiv je jasan – egzistencija prije svega. Što je motiv osoba koje pristaju da se nađu na izbornim listama? Vijećničke naknade, naknade za rad u komisijama i radnim tijelima, očekivanje da tokom mandata ostvare neku korist za sebe ili drugoga, početna stepenica u izgradnji karijere u višim organima zakonodavne vlasti, ili nešto četvrto. Kod kojeg procenta vijećnika postoji iskreni motiv da doprinese napretku, kvalitetnijem životu građana u lokalnoj samoupravi?

## Kontinuirana obuka

Nakon konstituiranja općinskog vijeća rijetko gdje se provodi planska i kontinuirana obuka i usavršavanje vijećnika. U pravilu, sve se svede na to da se vijećnicima uruče statuti, poslovnici, kodeksi i nakon toga se, po ustaljenim šemama, ulazi u četverogodišnji period tipskih sjednica, čiju monotoniju povremeno narušavaju međupartijske razmirice, posebno u periodima pred lokalne, odnosno opće izbore. A u tom periodu na snagu izvjesno stupa niz propisa, itekako značajnih za rad i funkcioniranje, za odluke vijeća (kao naprimjer svojevremeno Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, Zakon o PDV-u i dr.) sa kojima se vijećnici, u pravilu, ne upoznaju na potpun, stručan i organiziran način. Na sve bitno utiče i tekuća reforma javne uprave, sa čijim pravcima i dometima se vijećnici u pravilu posredno, ili se uopće ne upoznaju. Istina, razlog ovome leži i u kadrovskoj i drugoj neosposobljenosti ili nezainteresiranosti stručnih službi - ureda izvršne vlasti u čijem djelokrugu je opsluživanje vijeća i komisija vijeća. Naprijed navedeni razlozi često se, direktno ili indirektno, a u najvećem obimu negativno odražavaju na odnos vijećnika i državnih službenika.

Problemi u tom smislu prije svega su u nepoštivanju temeljnog principa zakonitosti, ili nedovoljnom poznavanju zakonskih propisa. Pritisci od strane vijećnika, bilo direktni ili indirektni, prema državnim službenicima da pojedini predmet nezakonito riješe veoma se negativno odražavaju na sveukupan rad unutar općinskih službi. Kao nezakonito postupanje, ovdje se mogu svrstati i pritisci koji narušavaju proceduralnu pravičnost, odnosno zahtjevi da se pojedini predmeti od strane službenika uzmu u rad preko reda.

Vijeća rijetko definiraju prioritete ili određene strateške oblasti kroz koje bi generalno ukazali na pravce djelovanja administracije. Ako ovo i urade, u pravilu se radi o ad hoc smjernicama, a problemi posebno nastaju ukoliko smjernice nemaju stvarne veze sa konkretnim problemima građana u lokalnoj zajednici, ili pak ako se smjernice često, pa i temeljito mijenjaju. Sa druge strane, državni službenici zaposleni u administraciji, a posebno oni iz ureda ili službi koje opslužuju općinska vijeća, rijetko su osposobljeni za sistematično planiranje lokalnih javnih politika usmjerenih ka razvoju i unapređenju kvaliteta života građana.

I pored sve brojnijih, kvalitetnih aktivnosti koje se kroz reformu javnog sektora provode u cilju razvoja ljudskih potencijala, službenici rijetko gdje u praksi mogu primjenjivati novostečena znanja jer praksa, ali i institucionalni okvir, ne zahtijevaju njihovu primjenu. Ovo se negativno odražava na motive službenika za daljnje stjecanje novih znanja, a pogotovo na motive da iniciraju ili participiraju u planiranju politika čijom bi se realizacijom efikasno i efektivno rješavali prioritetni problemi građana.



## Vijećnička pitanja

Pojedina vijećnička pitanja, ukoliko ne doprinose razvoju ili sveopćem poboljšanju, često se negativno odražavaju na državne službenike, jer im stvaraju dodatne obaveze kod postupanja, a efekti su minorni, ili ih uopće nema. Uz to, dešava se da vijećničko pitanje (namjerno ili nenamjerno) bude formulirano tako da ga službenici shvate kao lični atak na njih same, što doprinosi stresnim situacijama, te stvaranju svojevrsnog jaza.

Često se dešava i da vijećnici, uglavnom u najboljoj namjeri, kandidiraju pitanja za koja smatraju da će dobiti najveću podršku građana, ne vodeći računa o tome da li su službenici, odnosno nadležne službe u mogućnosti da to realiziraju u praksi ili ne. Razlog u pravilu leži u neznanju, ali i u nepostojanju poželjne prethodne komunikacije na realizaciji vijećnik – ured ili služba predsjedavajućeg vijeća – općinska služba.

Svakako, svojevrsan „pritisak“ vijeća i vijećnika prema službama i službenicima je poželjan, jer će administracija rijetko kada samostalno, nakon provedenih vlastitih analiza i planski napraviti pozitivne promjene u svom radu. Naime, bez uključivanja vijeća, promjene na bolje u radu administracije uglavnom su samo kozmetičke, a vijeće (kroz jednu od nadležnosti utvrđenu članom 13. Zakona o principima lokalne samouprave) ima i obavezu da „razmatra godišnje izvještaje o provođenju politike jedinice lokalne samouprave“. Ovo je, svakako, prilika za obostrano korisna unapređenja, bilo kroz definiranje prioriternih problema kojima administracija (pa time i uredi, odnosno službe koje opslužuju općinskog načelnika i općinsko vijeće) mora posvetiti posebnu pažnju u svom radu, ili kroz definiranje konkretnih, jasnih, realnih i mjerljivih ciljeva koje administracija treba da ostvari, kako bi se u krajnjem doprinijelo rješavanju prioriternih problema građana. A ukoliko bi naprijed spomenuti izvještaji o provođenju politike jedinica lokalne samouprave, uz ostalo, sadržavali i liste prioriternih problema, te ciljeve i mjere koje je moguće poduzeti, realno bi bilo očekivati veću zainteresiranost vijećnika za izvještaje, te njihovo učešće, sa krajnjim ciljem unapređenja rada administracije. Ovo bi službenici pravilno shvatili i prihvatili kao obavezu, u cjelini korisnu za građane, vijeće i, normalno, za sebe same.

## Komisije i radna tijela vijeća

Formiranje brojnih komisija vijeća (od kojih pojedine često nemaju svoju svrhu, izuzev da članovi istih kroz naknade za rad ostvare dodatne prihode) doprinosi tome da komisije ulaze u djelokrug općinskih/gradskih službi, da se pojedini članovi komisija pokušavaju ili nameću kao rukovodioci službenicima i slično, a razlog prije svega leži u nepoznavanju propisa, pravno nepreciznim poslovnica ili odlukama, a negdje i u svjesnim namjerama da se kroz službe ostvari određena politička ili financijska korist, pojedinačna ili grupna.

Dešava se da tokom sjednica vijeća, ali i van njih, vijećnici zajednički ili pojedinačno svojim odlukama krše propise koje su sami donijeli, što službenici vide i prepoznaju kao svjesno narušavanje zakonitosti, a što se u cjelini negativno i na duži period odražava na njihov rad i postupanje.

Mnoga vijeća su, uglavnom kao modni trend ili na insistiranje inostranih organizacija, donijela kodekse ponašanja vijećnika. Nažalost, kodeksi većinom nisu bili odraz stvarne potrebe i osjećaja da će se njima utvrditi etička načela i principi ponašanja vijećnika, tako da se nikako ili djelomično primjenjuju, a ugled vijećnika i sveukupni ugled vijeća (zbog ponašanja pojedinaca) „pada“ i u očima službenika.

Često vođeni trenutnim političkim interesima vijećnici izbjegavaju da svojim odlukama utvrde politiku u pojedinim oblastima (razvoj, komunalna infrastruktura, raspolaganje resursima i drugo) što doprinosi tome da se učestalo mijenjaju odluke, što opet negativno doprinosi radu i postupanju nadležnih službi i državnih službenika.

## **Kako unaprijediti postojeće stanje**

Prije svega, korisno bi bilo sistem lokalnih izbora prilagoditi novom, evropskom konceptu lokalne uprave i samouprave, smanjiti politizaciju na lokalnom nivou, te time istovremeno smanjiti broj i posljedice kritičnih situacija koje nastaju u vijećima, ili između vijeća i izvršnih lokalnih organa, kao i pojačati odgovornost vijećnika prema građanima.

Možda i propisima utvrditi obavezu da sve osobe koje dolaze na liste kandidata političkih partija prethodno moraju proći određenu obuku, te dobiti certifikate, kojima bi se potvrdilo da prije svega poznaju osnove propisa kojima se utvrđuje djelokrug lokalne uprave i samouprave, osnovna načela javne uprave i tako dalje. Izrada, poznavanje i primjena preciznih i jasnih parlamentarnih procedura, te etičkih kodeksa za vijećnike, značajno bi doprinijele tome da se utvrdi tko, što i kako radi, te za što odgovara. Također, značajno bi bilo statutima i drugim aktima utvrditi obavezu vijećnika (ali i stručnih službi koje opslužuju vijeća) za permanentnim obrazovanjem i usavršavanjem, kojim bi se na viši nivo podiglo sveukupno znanje, a posebno znanje koje se odnosi na temeljne principe suvremene uprave i samouprave. Sasvim izvjesno bi cjelokupnim unapređenjima doprinijela i obaveza utvrđivanja politika za određene, ključne oblasti iz nadležnosti lokalne samouprave, ili pak korištenje instrumenta interpelacije, kojim se omogućava svojevrsna kontrola izvršne vlasti od strane vijeća. Ovaj instrument predstavlja mogućnost da jedan ili više članova vijeća pokrenu određeno pitanje i traže njegovo rješavanje (naprimjer, priprema prijedloga određene odluke, poduzimanje mjera i aktivnosti u nekoj oblasti života ili upravnoj oblasti, u okvirima nadležnosti). Ako se vijeće izjasni da prihvata pokrenutu interpelaciju izvršna vlast je dužna postupiti po njoj.

Dakle, i bez značajnijih izmjena propisa, uz relativno malo truda i volje, približili bi se jednom od osnovnih standarda koji je koristan za rad lokalne uprave i samouprave, standardu 3 E, koji uključuje ekonomičnost, efikasnost i efektivnost.

## Organizacija rada ureda

Na prostoru Bosne i Hercegovine, pa i zemljama okruženja, uglavnom postoje **dva rješenja** po kojima su organizirani uredi načelnika/ gradonačelnika ( u daljem tekstu: načelnika) i predsjedavajućeg općinskog/ gradskog vijeća (u daljem tekstu: predsjedavajući OV).

**Prvo** je rješenje su dvije odvojene službe, odnosno ureda, sa jako malo dodirnih tačaka, a **drugo** rješenje jedna zajednička služba, odnosno ured. U pravilu izbor rješenja zavisi od političkih prilika, ali i od iskustava ranije prakse, mogućnosti osiguranja dovoljnog broja kvalitetnih kadrova, materijalnih i prostornih prilika itd.

No, bilo u pitanju prvo ili drugo rješenje, osim administrativnih radnika – sekretarica, u uredima su sistematizovana malobrojna ili brojna radna mjesta, opet u zavisnosti od niza faktora, ali i realnih potreba jedne jedinice lokalne samouprave.

Dakle, u pravilu su u uredima sekretari općinskog organa uprave (sukladno propisima o državnoj službi), sekretari općinskog vijeća, šefovi kabinata, savjetnici, te određeni broj stručnih saradnika za:

- poslove izrade nacрта akata koje donosi načelnik, odnosno vijeće;
- poslove protokola;
- prevodilačke poslove;
- glasnogovornici;
- poslove upravljanja ljudskim potencijalima;
- poslove vezane za primjenu propisa o slobodi pristupa informacijama;
- poslove interne revizije i kontrole,
- poslove eksternog i internog informisanja (koji se mogu odnositi i na postavljanje i održavanje kvalitetne WEB stranice, sa kalendarom značajnijih aktivnosti) itd.

Tu je negdje „naslonjeno“ i općinsko pravobranilaštvo, a u nekim sredinama postoje stručni saradnici (pa i posebne organizacione jedinice) za međuopćinsku i međunarodnu suradnju, uključujući i evropske integracije, te pristup fondovima EU. U uredu, odnosno dijelu ureda koji „opslužuje“ općinsko vijeće, pripremanje i organiziranje sjednica općinskog vijeća je prioritetan zadatak, zatim pripremanje poziva i materijala za sjednice, izrada konačnih akata općinskog vijeća i njihovo objavljivanje (na oglasnim tablama ili službenim glasilima), stavljanje na raspolaganje vijećnicima tehničkih sredstava i prostora neophodnih za njihov rad itd.

Uredi, pretežno ustrojani određenim odlukama i to prije svega općinskih vijeća, u svom djelokrugu obavljaju i protokolarne i druge poslove u vezi sa vršenjem dužnosti općinskih načelnika i sve što je naprijed navedeno, ali negdje obavljaju savjetodavne, stručne i analitičke poslove investicijskog planiranja i pripreme projekata od interesa za općinu, te poslove koordinacije i nadzora nad njihovim izvršavanjem, zatim poslove koji se odnose na zaštitu ljudskih prava, ravnopravnost polova, odnosa sa civilnim društvom, vjerskim zajednicama itd. Svakako, svi naprijed navedeni poslovi su značajni, pa i „osjetljivi“, posebno protokolarni i eksternog informiranja.

## **Kako do optimalnih, efektivnih organizacionih i kadrovskih rješenja**

Kako osigurati takvo vođstvo lokalnih jedinica, koje je u stanju da usmjerava organizaciju, razvija i komunicira viziju, misiju i vrijednosti, razvija i sprovodi sistem upravljanja u općini, motivira i podržava ljude u organizaciji i upravlja odnosima sa okruženjem? Kako osigurati „visokokvalitetno osoblje, sposobno i kompetentno“, kako nalaže Evropska povelja o lokalnoj samoupravi? Ovo podrazumijeva i razvoj savremenih sistema materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi. Sve ove promjene trebaju biti praćene stvaranjem nove organizacije lokalne uprave, zasnovane na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima.

Navedeni cilj biće ostvaren ako bi se pravovremeno, svakako na širem prostoru, ostvarili sljedeći operativni ciljevi:

1. Definisana i promovisana uloga modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama;
2. Razvijeni moderni programi i izgrađeni domaći kapaciteti za obuku i profesionalni razvoj rukovodstva i osoblja lokalnih jedinica;
3. Razvijeni i promovisani savremeni sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi;
4. Sve lokalne jedinice imaju usvojene godišnje i srednjoročne planove razvoja ljudskih resursa, sa planiranim sredstvima (najmanje 1% do 2% od budžeta), te,
5. Definisana i promovisana nova organizacija lokalne uprave, zasnovana na procesnom pristupu i timskom radu, u skladu sa dinamikom funkcionalne, utvrđene decentralizacije.

Naime, iskustvo razvoja općina u Bosni i Hercegovini, ali i drugdje u svijetu, pokazalo je da su, gotovo u pravilu, presudnu ulogu u njihovoj uspješnosti imale liderske sposobnosti njihovih rukovodstava. Analizama stanja utvrđeno je da se ovom fenomenu kod nas posvećuje mala pažnja, tako da se i sistemski i praktično zanemaruje uloga modernog vođstva. Značajnom dijelu rukovodstava u općinama u BiH nedostaju liderske sposobnosti, menadžerska znanja i vještine u upravljanju lokalnim jedinicama.

Istraživanja govore da u BiH ima oko 2650 osoba koje su na rukovodećim funkcijama u općinama u BiH, a bez pravih su prilika da steknu neophodna znanja i vještine za upravljanje lokalnim jedinicama.

Analize su pokazale da nema odgovarajuće obrazovne infrastrukture ni programa stručnog usavršavanja koji bi kontinuirano pratili potrebe lokalne uprave. U domenu obuke i usavršavanja čitav problem je prepušten donatorskim projektima i preduzetništvu nekoliko organizacija iz nevladinog sektora, sa značajnim razlikama u pristupu promjenama i poboljšanjima. Zato ovaj cilj podrazumijeva izgradnju domaće obrazovne infrastrukture kao neophodnog preduslova za kontinuirano unapređivanje liderskih sposobnosti i menadžerske kompetentnosti rukovodstava općina, i podizanje nivoa profesionalnosti i kompetentnosti zaposlenih u lokalnoj upravi.

U općinama u BiH ima relativno malo internih sistema vrednovanja radnog doprinosa i promocije zaposlenih u upravi. U situaciji kada su mogućnosti za korišćenje spoljnih, materijalnih podsticaja veoma limitirane, većina načelnika praktično uopće ne koristi potencijal tzv. unutarne motivacije, kojoj je u osnovi podržavanje ciljeva i vjerovanje u njihovu ispravnost i važnost, isticanje doprinosa u postizanju rezultata i uspješnosti organizacije, i slično.

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

### **Što bi sve trebalo inicirati, pokrenuti iz ureda**

- zajedno bi se trebali fokusirati na sopstvene, odnosno probleme koje sami možemo otkloniti ili umanjiti njihove efekte. Tačno je, postoji niz problema na koje ne možemo utjecati, kao nadležnosti, izvorni prihodi i s tim u vezi stalni nedostatak novčanih sredstava itd.;
- operativni planovi stručnog usavršavanja i osposobljavanja, sa tačno određenim temama, rokovima i izvršiocima, te periodom u kojem se mjere efekti. Planovi takvi da se pojača znanje i zakonitost u radu, da kod uposlenih razviju svijest o korisničkoj orijentaciji; efektivnosti i efikasnosti u radu, o

procesnom pristupu, timskom radu, o potrebi uvođenja e - uprave, ali i koji će istovremeno „razbijati“ strah od promjena. Ovo bi trebalo doprinijeti i inicijativama za izmjenama postojećih, ili donošenjem novih propisa;

- sagledavanje realnih kadrovskih potreba sa aspekta broja korisnika usluga po oblastima, broja i kvaliteta (stepen stručne sprema) službenika, iznalaženje funkcionalnih rješenja, uključujući i adekvatno nagrađivanje uposlenika i promovisanje rezultata i uspjeha;
- utvrđivanje ciljeva informisanja, procjena sopstvenih mogućnosti, odabir komunikacionih kanala.
- povećanje učešća - participacije građana i korisnika usluga prije svega kroz nova statutarna rješenja koja treba da omoguće razvoj mjesne samouprave (mjesnih zajednica);
- uvođenje pisanih procedura, ili sistema upravljanja kvalitetom (ISO standardi). Procedure (nepisane) koje se uglavnom primjenjuju su rezultat - produkt naslijeđa i pretežno su prekomplikovane;
- ključno je pitanje implementacije propisa o lokalnoj samoupravi, odnosno prenošenje na lokalni nivo nadležnosti prirodno najbližih građanima, kao i pripadajućih izvornih prihoda;
- edukacija izabranih zvaničnika (načelnika), posebno u oblasti finansija, budžeta i njegovog punjenja, razvojne komponente budžeta, izrade, odnosno projektnog pristupa problemima (sticanje menadžerskih znanja);
- smanjiti bespotrebno administriranje i broj korisnika usluga, te uspostaviti praksu funkcionalnog povezivanja općina u ostvarivanju zajedničke nadležnosti;
- interes bi bio i uvođenje pružanja usluga u partnerstvu javnog, privatnog i nevladinog sektora;
- uvođenje stalnog mehanizma inovativne saradnje između općina (kroz izbor najbolje prakse, učenje od boljih - uspješnijih);
- razvoj kapaciteta i prakse lokalne diplomatije, a u funkciji pomirenja, privrednog i drugog razvoja, realizacije zajedničkih projekata i td.;
- definisanje (utvrđivanje) prioriteta, ili pak analiza njihove pokrivenosti planskim dokumentima.

## **Komunikacija između ureda i građana**

Ovo je izuzetno značajno pitanje jer, u krajnjem, doprinosi povećanju međusobnog povjerenja, te učešću građana u procesima donošenja odluka. U pravilu se koristi više komunikacionih kanala, a u zavisnosti od konkretne situacije u određenoj općini.

Veći broj općina kontinuirano ili povremeno vrši anketiranje korisnika usluga i građana. Međutim, analize ovakvih anketiranja, nažalost, rijetko su dostupne javnosti, pogotovo ne podaci koji bi ukazivali na neki trend ili zapažanje koje nije pozitivno. U pravilu se ovakvim anketama nastoji doći do pokazatelja koji se odnose na kvalitetu usluga koje pruža općinska administracija, tako da se ne dolazi do relevantnih pokazatelja o zahtjevima, potrebama i očekivanjima građana nastanjenih na prostoru općina, a što bi poslužilo kao osnova za donošenje konkretnih odluka.

Tako su izuzetno rijetke ankete u kojima bi građani, između ostalih odgovorili i na slijedeća pitanja kao što su:

- da li općinske vlasti treba pustiti da rade svoj posao, bez uključivanja građana kod donošenja odluka?
- da li građani treba da aktivno nadgledaju rad općinske vlasti?
- znate li na koje načine građani općine mogu učestvovati u procesima donošenja odluka?
- koliko vas zanima rad i funkcioniranje općine?
- da li ste do sada osobno pozvani, ili ste vidjeli neki poziv kojim se građani pozivaju da se aktivno uključe kod donošenja općinske odluke?
- da ste vidjeli poziv, da li biste se odazvali?
- koji su razlozi, ukoliko se ne bi odazvali?
- koje su najvažnije teme ili pitanja od interesa za građane, zbog kojih bi trebali da uzmu učešća u odlučivanju?
- u cjelini gledano, koliko imate povjerenja u rad vaše lokalne vlasti?

## Temeljni principi

U radu i funkcionisanju ureda načelnika i predsjedavajućeg općinskog vijeća temeljni su (i treba da budu) principi zakonitosti, javnosti i transparentnosti. Značaj principa zakonitosti nije potrebno šire obrazlagati.

Princip transparentnosti rada ostvaruje se i kroz otvorenost postupka realizacije općinskih propisa i akata, primjenu zakona i drugih propisa, te kroz upoznavanje javnosti sa njihovom primjenom. Obezbjeduje se i kroz slobodu pristupa informacijama i informisanje javnosti, objavljivanje izvještaja, budžeta i drugih sadržaja, putem sredstava javnog informisanja, vlastitog informacionog sistema, izdavanja informativnih biltena, te druge oblike informisanja. Naime, primjenom principa transparentnosti osigurava se puna javnost rada, te odgovornost svih segmenata lokalne uprave u svim aspektima rada i ponašanja, čime se jača povjerenje u lokalnu upravu, preventivno djeluje protiv eventualnih nedopuštenih aktivnosti, sprečava sukob interesa i, što je izuzetno značajno, povećava se u krajnjem učešće građana u odlučivanju.

Između ostalog, princip transparentnosti podrazumijeva:

- javnost u procesima donošenja odluka;
- javnost rada u svim segmentima lokalne uprave;
- transparentnost budžeta;
- transparentnost javnih nabavki (roba i usluga);
- preglednost i razumljivost usluga lokalne uprave;
- otvorenost za sve vrste revizija i kontrola;
- javnost u prijemu - zapošljavanju službenika i namještenika;
- prevenciju nepotizma i konflikta interesa, te
- aktivne odnose sa javnošću.

Usko u vezi sa principima javnosti i transparentnosti je to da, a pretežno zbog neposjedovanja potrebnih znanja, nedostatka finansijskih sredstava ili drugih razloga, veoma mali broj lokalnih zajednica koristi u svom radu više od jednog sredstva, odnosno metode komunikacije. Sa neznatno više napora i sredstava, ukoliko postoji jasan cilj i volja mogu se koristiti: promotivni materijali - brošure, prospekti, leci, afiše; plakati; sopstveni bilteni; tzv. Newsletter (na formatu A4 za masovnu dostavu); plaćeno oglašavanje u medijima; afiše (na vrata građana, mjesta masovnog okupljanja, sredstva javnog prevoza); neposredna komunikacija sa građanima, a kroz uspostavljanje suvremenih, tehnički i kadrovski osposobljenih info centara, sa politikom komuniciranja koja je potpuno jednostavna i razumljiva; administrativni i drugi uredi na podopćinskom nivou, prije svega mjesne zajednice, koji olakšavaju i čine efektivnijim kontakte između lokalne vlasti i građana; slanje direktne pošte, kao izuzetno efektivan način komunikacije sa građanima; konferencije za medije i drugi oblici kontakta sa novinarima; internet i elektronska pošta itd.

Inače, komunikacija ureda sa građanima u pravilu treba da bude kratka (jer će poruku u cjelini saslušati ili pročitati), jasna (jer će poruku shvatiti i uvažiti), slikovita (jer će je upamtiti), te precizna (jer će ga usmjeravati u kasnijem djelovanju). Istovremeno, komunikacija treba da potiče i hrabri građane da se uključe u donošenje odluka.

## **Upravljanje ljudskim potencijalima**

Naprijed su spomenuti i poslovi upravljanja ljudskim potencijalima, koji se obavljaju u uredima. Upravo zbog značaja ovih poslova na stvaranju kompetentnih i stručnih kadrova, kroz stručnu obuku i usavršavanje, dat ćemo im nešto više prostora.

Savremeni koncepti obučavanja nastoje da odgovore zahtjevima organizacije u pogledu stalnog ažuriranja nivoa ukupnih kompetencija zaposlenih - stručnih vještina, motivacije i ponašanja, kao i da utiču na efikasnost organizacije kao cjeline.



Osnovne karakteristike savremenog obrazovanja su:

- koncept, organizacija i sadržaj programa se usklađuju sa situacijom u organizaciji, radnim mjestom (ulogom) i zadacima;
- učenje se shvata kao proces u kome svaki polaznik ima aktivnu ulogu. (akcent je na metodama samoučenja: rješavanje problema, vježbanje, komunikacija);
- uloga predavača (trenera) se mijenja. On je sve manje predavač, a sve više moderator, inicijator, motivator;
- kompleksni modeli učenja se dijele u odgovarajuće sekvence i za svaku sekvencu se biraju odgovarajuće metode;
- klasično predavanje usmjereno na sadržaj, sve više ustupa mjesto metodama usmjerenim na polaznike kao što su: studije slučaja (case study), brain storming, poslovne igre, igranje uloga (role playing), kreativne radionice i drugo, te
- učenje je podržano savremenim sredstvima komuniciranja, video tehnikama, internetom, itd.

Predmet, situacija i metode obučavanja treba da budu što sličnije aktivnostima za koju se vrši obuka (ideal je da ono što se trenira bude identično sa kasnijim aktivnostima na radnom mjestu). Za uspješnu (kvalitetnu) realizaciju aktivnosti nije dovoljno jednokratno obučavanje. Nova praktična znanja i vještine treba uvježbavati, trenirati ponavljanjem istih radnji. Uspješno obučavanje (trening) zahtjeva poznavanje rezultata učinka. Za uspješno učenje potrebno je motivisanje (nagrade, pohvale...). Danas se govori o radniku (državnom službeniku) sa znanjem, on predstavlja najvažniju konkurentsku prednost organizacije (npr. poznavanje stranih jezika, specijaliziranih sposobnosti, informacionih tehnologija itd).

## **Sredstva i metode stručne obuke i usavršavanja**

**Seminar** – općenito govoreći, seminar predstavlja jedan oblik akademskog podučavanja, na univerzitetu ili od strane neke komercijalne ili profesionalne organizacije. Funkcija mu je da okupi male grupe fokusirajući se svaki put na određenu temu pri čemu se od svakog učesnika traži da aktivno sudjeluje.

**Radionice** – kratki intenzivni kurs sa fokusom na rješavanje problema.

**Obrazovanje (edukacija)** je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primjenjenih naučnih disciplina i uspješne poslovne prakse relevantnih za djelatnost i ciljeve općine, radi unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja.

**Obučavanje** je sticanje novih praktičnih znanja i vještina potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima, propisima i standardima.

**Trening** je vježbanje stečenih praktičnih znanja. Također se odnosi na metode koje omogućavaju uposlenim da poboljšaju svoje vještine/znanja u obavljanju svojih poslova/dužnosti.

**Organizaciono učenje** je proces sticanje i korištenje novih znanja unutar organizacije i na osnovu postojećih procesa kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. Organizaciono učenje rezultira znanjem koje se lako pretvara u operativnu rutinu (pravila rada i ponašanja).

**Individualno učenje** je sticanje znanja, vještina i pravila ponašanja pojedinca, a kada individualno učenje rezultira promjenom stavova, vrijednosti, načina gledanja na stvari, govorimo o razvoju.

**Konferencija** - ranije dogovoren sastanak za konsultacije ili razmjenu informacija ili diskusija između učesnika o ranije dogovorenoj temi.

**Intervizija** - vrsta supervizije, bez prisustva vanjskog supervizora, obično unutar timova ili u grupama srodnih profesija usmjerena na identifikovanje područja za učenje i razvoj kao i evaluacije.

Obrazovanje dovodi do promjena u znanju, obučavanje do promjena u vještinama, lični razvoj do promjena u stavovima i vrijednostima, a organizaciono učenje rezultira promjenama odgovora organizacije kao cjeline na zahtjeve okruženja.

Ciljevi koji se postižu stručnom obukom i usavršavanjem su:

- osposobljavanje kadrova u pripremi;
- obučavanje novoprimitljenih kadrova;
- usmjeravanje individualne razvojne karijere;
- kadrovsko restrukturiranje - obučavanje za nove poslove i uloge;
- osposobljavanje za kvalitetan rad, primjenu standarda kvaliteta;
- permanentno inoviranje znanja u oblasti rada i rukovođenja;
- promovisanje poslovne politike, poslovne filozofije, strategije i organizacijskih ciljeva;
- unaprijeđenje internih, međuljudskih odnosa, te povećanje motivacije za rad.

Kada planirati i provoditi stručnu obuku i usavršavanje?

- u fazi pripreme kadrova;
- kod uvođenja novoprimitljenih radnika u posao;

- kod uočene potrebe za poboljšanjem međuljudskih odnosa;
- kod uvođenja nove tehnologije, standarda ili postupaka rada;
- kod reorganizacije na makro ili mikro nivou;
- kod uočene potrebe za poboljšanjem kvaliteta rada;
- kod primjene novih standarda ponašanja, normativnih akata, uputstava i slično, te
- kod uočene potrebe za uvođenjem novih metoda i tehnika rukovođenja i upravljanja.

Procesi obučavanja i obrazovanja u organizaciji se u pravilu realizuje kroz sljedeće faze:

- Iniciranje
- Planiranje
- Naručivanje
- Programiranje
- Organizovanje i realiziranje
- Procjena rezultata
- Evidencija polaznika i rezultata
- Izdavanje certifikata

## **Značaj pisanih procedura**

Pisane procedure bi se trebale primjenjivati u uredima, ali i u drugim općinskim službama koje su poslovno „uvezane“ sa uredima. Tekst procedure mora biti sažet, jasan, precizan i pisan tako da bude razumljiv svim korisnicima. Također, procedura osim naznačene svrhe i cilja treba da sadrži nekoliko obaveznih dijelova i to:

1. područje primjene, koje treba da odredi sve prostorno funkcionalne cjeline na koje se procedura odnosi (u ovom slučaju to su uredi načelnika – predsjedavajućeg OV i po potrebi druge općinske službe);
2. veza sa drugim dokumentima, koja treba da sadrži spisak zakonskih, podzakonskih i drugih akata – dokumenata koji su korišteni kod izrade procedure i koji su neophodni za njihovu primjenu;
3. definicije, oznake, simboli i skraćenice, gdje treba napisati, odnosno dati definicije termina koji nisu opće poznati i mogli bi se različito tumačiti (na primjer ON – općinski načelnik , OV – općinsko vijeće i slično);

4. opis koraka, odgovornosti i ovlaštenja, najznačajniji dio u kojem se opisuje način rada i gdje svaki korak mora imati jasno definisan ulaz i izlaz, adekvatno opisane zahtjeve i gdje se definiše „alat“ za obavljanje aktivnosti. Za svaku aktivnost u toku procedure moraju se precizno naznačiti odgovornosti, što se iskazuje navođenjem radnog mjesta ili funkcije gdje se aktivnost realizira. Naprimjer, procedurom se (ali eventualno i drugim, višim aktima) trebala bi se propisati obaveza sekretara općinskog vijeća da prije slanja odluke OV na objavljivanje u službenom glasilu još jednom provjeri autentičnost, lektorsku ispravnost i slično. Također, za svaku aktivnost moraju se jasno naznačiti ovlaštenja, te

5. prilozi, koji mogu biti normativnog karaktera (gdje je primjena obavezna) ili informativnog karaktera. Praksa je kao veoma značajan prilog pokazala izradu tzv. dijagrama toka, gdje su grafički i vizuelno poredana sve aktivnosti, sa jasno naznačenom odgovornošću za pojedine faze, te propisima koji se primjenjuju, kao i odgovarajućih obrazaca (naprimjer obrazac kojim se prosljeđuje vijećničko pitanje ili inicijativa) koji se primjenjuju kod provođenja procedure.

## **Kako u cjelini unaprijediti postojeće stanje**

- Kako je prisutna je stalna opasnost da, zbog određenih političkih, kadrovskih ili drugih okolnosti zakonodavna vlast pokuša preuzeti mjesto i ulogu izvršne, ili pak da se izvršna vlast nametne – postavi iznad zakonodavne, zbog toga se potpuno organizaciono odvajanje jednog ureda od drugog (izvršnog od zakonodavnog) ne čini kao dobro rješenje i često može voditi daljem produbljavanju nerazumijevanja. Ovo i iz razloga što, u pravilu, u izvršnoj vlasti ima veći broj kvalitetnih i kompetentnih kadrova koji se izvrsno mogu iskoristiti i kod realizacije poslova i zadataka koji se obavljaju u uredima predsjedavajućeg općinskog vijeća;
- izgradnja i održavanje konstruktivne, efektivne i veze zasnovane na istim ciljevima mora biti jedan od prioriteta državnih službenika koji rukovode u uredima načelnika, ali i svih ostalih, odnosno predsjedavajućeg općinskog vijeća;
- izvršiti, negdje i temeljnu reviziju statuta općina i poslovnika o radu općinskih vijeća, sa ciljem da se otklone sve dileme i nejasnoće vezane za djelokrug i nadležnosti, te doprinijelo efikasnosti i efektivnosti;
- bilo bi svakako korisno smanjiti politizaciju na lokalnom nivou (postavlja se pitanje kako), te time istovremeno smanjiti broj i posljedice kritičnih situacija koje nastaju u vijećima, ili između vijeća i izvršnih lokalnih organa;
- kroz kontinuiranu naobrazbu vijećnika, posebno u prvoj godini mandata. Omogućiti im da se obezbjedi redovna nabavka stručnih časopisa i literature namjenjene vijećnicima. Jednostavno, općinska vijeća trebaju postati i učionice za demokratsku vladavinu.

- sigurno bi bilo korisno određenim propisom utvrditi obavezu da sve osobe koje dolaze na liste kandidata političkih partija prethodno prođu kvalitetnu obuku i dobiju certifikat, koji bi bio obavezan za prijavu na kandidatsku listu. To bi barem smanjilo mogućnost davanja nerealnih obećanja tokom izborne kampanje, a doprinijelo bi bržem i kvalitetnijem uključivanju u rad općinskog vijeća;
- donošenje i primjena preciznih i jasnih procedura rada između općinskog vijeća i izvršne vlasti, kao i etičkih kodeksa za vijećnike značajno bi doprinijele tome da se utvrdi tko, što i kako radi, te za što odgovara;
- značajno bi bilo statutima i drugim aktima utvrditi obavezu zaposlenika u stručnim službama, koje opslužuju vijeća za permanentnim obrazovanjem i usavršavanjem, kojim bi se na viši nivo podiglo sveukupno znanje, a posebno znanje koje se odnosi na temeljne principe suvremene uprave i lokalne samouprave;
- izvjesno bi cjelokupnim unapređenjima doprinijela i obaveza utvrđivanja politika za određene, ključne oblasti iz nadležnosti lokalne samouprave, ili pak korištenje instrumenta interpelacije, kojim se omogućava svojevrsna kontrola izvršne vlasti od strane vijeća. Ovaj instrument predstavlja mogućnost da jedan ili više članova vijeća pokrenu određeno pitanje i traže njegovo rješavanje (naprimjer, priprema prijedloga određene odluke, poduzimanje mjera i aktivnosti u nekoj oblasti života ili upravnoj oblasti, u okvirima nadležnosti). Ako se vijeće izjasni da prihvata pokrenutu interpelaciju, izvršna vlast je dužna postupiti po njoj;
- općinska vijeća bi trebala, na početku svoga mandata, uspostaviti određene političke i druge ciljeve koje žele ostavariti u pojedinim područjima nadležnosti u periodu od četiri godine. To je način na koji bi ih građani, ali i državni službenici, posebno oni uposleni u uredima načelnika i predsjedavajućeg vijeća mogli pratiti, itd.

Inače, najveći broj sporova koji nastaju u obavljanju funkcija predsjedavajućeg, zamjenika i sekretara općinskog vijeća, međusobno, ili u odnosu na izvršnu vlast, proizilaze iz nemogućnosti da se poslovnikom, ili opisom nadležnosti, obaveza i odgovornosti obuhvate upravo svi slučajevi koji nastaju u praksi. Problemi uglavnom proizilaze iz dvije uloge koje nije jednostavno „riješiti“ pravnom procedurom: **prva**, predsjedavajući i zamjenik je izabrani vijećnik i on je kandidat ili pripadnik političke stranke, prije, ali i kada bude izabran. Predsjedavajući je jednak među ostalima vijećnicima, ali u suštini on nije jednak jer ima dodatne, osnažene funkcije moći – predsjedava vijećem. Kada bude izabran za predsjedavajućeg ili zamjenika, vijećnik bi trebao što više biti predsjedavajući ili zamjenik svih vijećnika, ne samo „svojih“ stranačkih kolega, što nije uvijek lako osigurati. I **druga**, predsjedavajući i zamjenik jesu nešto „drugo“ u odnosu na izvršnu vlast, ali nisu iznad ili ispod nje, već su zajednički pozvani da rade u korist i u najboljem interesu građana lokalne zajednice. Vijeće su građani, ali pošto svi građani jedne općine ne mogu, osim propisanom procedurom, učestvovati u donošenju odluka imamo vijeće sastavljeno od izabranih predstavnika. To ne znači da izabrani predstavnici građana,

vijećnici, mogu raditi „šta im padne na pamet“. Upravo iz tih razloga, što su izabrani da predstavljaju veliki broj građana, njihovo pravo predstavljanja je ograničeno u skladu sa pravilima i procedurama.

Na isti način su uspostavljena pravila i procedure komunikacije između vijeća i izvršne vlasti. Pravila i procedure se mogu mijenjati, ali samo i isključivo u skladu sa određenima pravilima i procedurama.

Zbog izuzetnog značaja, potrebno je dati pregled osnovnih funkcija (uloga) poslova koje bi trebalo imati u vidu kada je riječ o predsjedavajućem, zamjeniku i sekretaru općinskog vijeća. Ako neka od ovih pitanja nisu poslovníkom ili drugim aktima obuhvaćena, ili su obuhvaćena na drugačiji način, trebalo bi ih ponovno razmatrati kako bi se kod usvojenih inoviranih rješenja izbjegle dovodsmislenosti. Naime, zbog loših ili nedorečenih zakonskih, statutarnih ili poslovničkih propisa, ponekad trpi šira lokalna zajednica.

**Predsjedavajući općinskog vijeća** obično ima tri uloge – vođe, administratora, te predsjedavajućeg vijeća. Svaka od ovih uloga zahtijeva različite sposobnosti. Ove tri funkcije/uloge proizilaze i povezane su sa najmanje tri funkcije koje ima općinsko vijeće: da predstavlja građane određene općine, da donosi odluke, zaključke, planove programe itd. i da vrši kontrolnu funkciju izvršne vlasti.

### **1. Predsjedavajući kao vođa**

Postoje osnovne karakteristike koje su zajedničke većini dobrih vođa. Jedna je sposobnost planiranja - osjetiti što članovi žele i pomoći im da iznesu svoje zamisli. Druga je kvaliteta sposobnost ujedinjavanja – okupljanje članova oko nekog cilja i oko njihovog vođe. Možda je najvažnija kvaliteta odvažnost za uspjeh – savladati sve prepreke. Dobar vođa saraduje s vijećnicima i čini ih zadovoljnim tokom trajanja mandata. Takav vođa ima moć sa ljudima, a ne nad njima. Provođenje njihove volje je projekat međuljudske saradnje kojima upravlja predsjedavajući. Vijeće nije tek skupina ljudi koji rade na ostvarenju nakog zajedničkog cilja. Vijeće je, između ostalog, sredstvo pomoću kojeg vijećnici mogu ostvariti svoje stranačke, ali i pojedinačne ciljeve i nadanja. Pravi vođa vodi prema zajedničkom cilju, ali nije slijep za individualne ciljeve. Vođa koji je vješt u ophođenju sa ljudima uviđa da raspoloženje i tradicija imaju važan utjecaj, kako na povezivanju ljudi tako i u njihovom razdvajanju. Razumijevanje za druge osobe osnovna je karakteristika dobrog vođstva.

### **2. Predsjedavajući kao administrator**

Najvažnije dužnosti predsjedavajućeg kao administratora su sljedeće:

- da djeluje kao glavna administrativna osoba (dužnosnik) i zakonski čelnik vijeća;
- da provodi nadzor rada nad vijećem i svim njezinm odlukama, djelatnostima i državnim službenicima koji su u funkciji „podrške“ aktivnostima vijeća;
- da predstavlja i nastupa u ime vijeća pred drugim institucijama, organizacijama i javnošću;
- da predsjedava na sjednicama vijeća;

- da u okviru svojih nadležnosti predlaže ili imenuje određene osobe ili radna tijela,
- da potpisuje akte ili druge dopise vijeća itd.

### 3. Kao predsjedavajući

Kao predsjedavajući, on/ona je vođa i predstavnik čitavog općinskog vijeća. Poštivanje ovog mjesta je poštivanje vijeća. Predsjedavajući mora održavati čvrst nadzor nad sjednicom, a opet mora djelovati u prvom redu kao „prvi sluga“ vijeća.

Upravo kao što sudac u sudnici razborito odlučuje prema vlastitoj procjeni, predsjedavajući treba na sjednici vijeća razborito odlučivati prema vlastitoj procjeni. Umjesto da se ograniči na mehaničke odgovore, predsjedavajući mora u svakoj situaciji nastupati prilagodljivo, prosuđivati zdravim razumom i poštenjem jednako prema svim vijećnicima, postupajući uvijek nepristrasno i s dobrom namjerom. Npr.: ako neki od vijećnika predloži prekid sjednice, a predsjedavajući zna da mu nakon vijeća predstoji važan sastanak koji treba imati, predsjedavajući to treba objasniti vijećniku, koji potom može prijedlog povući. Odbije li vijećnik to učiniti, predsjedavajući treba objasniti postupak i ovlaštenja, te provesti glasanje o prekidu sjednice vijeća.

Tokom rasprave, predsjedavajući može pomagati vijećnicima da ostvaruju svoja prava u skladu sa poslovnikom. Iako predsjedavajući ne bi trebao djelovati kao advokat, primjereno je iznijeti činjenice kojih drugi vijećnici možda nisu svjesni, pod uslovom da se to učini nepristrasno. Predsjedavajući bi trebao poticati i ohrabrivati raspravu, te se pobrinuti da se o nekom protivrječnom pitanju predstave sve strane i njihova gledišta, tako što će neizmjenično davati mogućnost govora pobornicima i protivnicima tog pitanja.

Predsjedavajući se treba pobrinuti da vijećnici razumiju sve prijedloge i njihove krajnje efekte. On, također, treba vijeće štiti od nepropisnog vođenja i treba uvijek upozoriti opstrukcionista koji se koriste taktikama odugovlačenja. Predsjedavajući treba razotkriti vijećničke trikove, pregovaranje, te spremno spriječiti raspravu o osobnim pitanjima. On mora biti čvrst i odlučan, ali ne i diktatorski nastrojen, uljudan i strpljiv, ali i spreman osigurati dalji napredak.

Predsjedanje je vještina koja se ne može naučiti samo iz knjiga. Taktičan predsjedavajući zna kako će uljudno obeshrabriti vijećnika koji previše ili prečesto govori, tako što će ohrabriti povučenog vijećnika koji govori samo kada je potaknut snažnim uvjerenjima od strane drugih. Kada je vijeće „neposlušno“, dobar predsjedavajući zna kako skratiti raspravu ili usmjeriti raspravu, ali osjeća i kada su članovi zbunjeni i kada bi tok sjednice trebao usporiti.

Zbog svega navedenog, dobar predsjedavajući treba izuzetno dobro poznavati poslovničke proceduru i treba dobro znati kako je primjeniti.

Predsjedavajući, ili u njegovoj odsutnosti zamjenik predsjedavajućeg koji je sljedeći po položaju, treba predsjedavati svim sjednicama. Na programskim sjednicama može predsjedavati programski predsjedatelj ili neki drugi vijećnik, ali na sjednicama vijeća predsjedavajući, ako je prisutan, mora predsjedavati i ne može ovu dužnost prepustiti zamjeniku ili drugom vijećniku bez izjašnjenja vijeća.

Želi li predsjedavajući učestvovati u raspravi o nekom protvrječnom pitanju, svoje mjesto predsjedatelja privremeno treba prepustiti zamjeniku ili nekom drugom vijećniku koji nije izrazio svoje mišljenje u vezi sa temom koja se diskutuje po dnevnom redu. Predsjedavajući ne napušta svoje mjesto samo radi toga da iznese neke važne činjenice. Međutim, ako je neki prijedlog usmjeren na predsjedavajućeg lično, od zamjenika se traži da preuzme njegovo mjesto dok se ne dovrši postupak u odnosu na taj prijedlog. To je tako bez obzira je li prijedlog za predsjedavajućeg povoljan kao, primjerice, da se nagradi, ili obrnuto, da se glasa o njegovom povjerenju.

**Sekretar općinskog vijeća** ima širok raspon dužnosti koje su taksativno navedene u određenim aktima (nadležnosti i opis poslova sekretara organa državne službe, odnosno sekretara općinskog organa uprave precizno su utvrđeni u članu 8. Zakona o državnoj službi Federacije Bosne i Hercegovine). Generalno, sekretar općinskog vijeća radi kao glavni, državni službenik za bilježenje, korespondenciju i kao čuvar spisa.

Glavne dužnosti sekretara općinskog vijeća bi bile:

- da pažljivo i autentično bilježi tok sjednica kao osnovu za pripremanje zapisnika, bez obzira da li se sjednica i tonski snima;
- da priprema i nakon usvajanja ovjerava tačnost zapisnika, te da ih unosi u službenu knjigu zapisnika;
- da čita zapisnike radi njihovog ispravljanja i odobravanja, da sve ispravke koje vijećnici odobre unosi i označava u knjizi zapisnika;
- da bilježi odobrene zapisnike kao službene zapisnike vijeća, sa datumom njihova odobravanja, potpisujući ih kako bi potvrdio njihovu valjanost;
- da osigura predsjedavajućem ili vijeću tačnu formulaciju neriješenog prijedloga ili prijedloga o kojem je postupak već proveden;
- da priprema popis vijećnika i da provede prozivanje kada to zatraži predsjedavajući;
- da čita sve spise, dokumente ili priopćenja kada zatraži predsjedavajući vijeća;
- da na svaki sastanak ili sjednicu donese zapisnike, kopije neophodnih propisa, pravila i odredbi, popis vijećnika, popis stalnih i posebnih odjela službe općinskog vijeća, te kopije pravila i procedura koje je vijeće usvojilo;
- da pretražuje zapisnike radi informacija koje vijećnici traže;
- da pomaže predsjedavajućem prije svakog sjednice vijeća u pripremanju detaljnog dnevnog reda;
- da čuva sve bilješke, izvještaje i službena dokumenta vijeća, osim onih koji su posebno dodjeljeni drugima na čuvanje;
- da priprema i šalje potrebne obavijesti o sjednicama i prijedlozima;
- da osigura predsjedavajućem popis vijećnika ili članova komisija ili drugih radnih tijela vijeća, kopije prijedloga kojim se predmet upućuje općinskom načelniku ili drugim nadležnim tijelima, te upute i druge dokumente koji mogu biti od koristi, te
- da obavlja službenu korespondenciju vijeća, osim one koja je dodjeljena drugim dužnosnicima.



Osim navedenih dužnosti sekretar općinskog vijeća obavlja mnoge druge zadatke, kao što su upozoravanje na postupke u zapisnicima koji nisu provedeni, vođenje knjiga izvještaja ili dosijea sa svim podnesenim izvještajima, dosijea sa korespondencijom, te knjigu usvojenih odredbi i procedura. Sekretar je odgovoran za upozoravanje na rokove i datume za provođenje određenih postupaka.

## UPRAVLJANJE LOKALNOM ZAJEDNICOM (MENADŽERSKE VJEŠTINE)

*Od menadžera se traže "samo tri stvari":*

*Prvo: uspjeh,*

*Drugo: uspjeh i,*

*Treće: uspjeh.*

*Dakle, samo uspjeh.*

### Pravni okvir

Menadžerski pristup u izvršavanju poslova iz nadležnosti lokalne samouprave podrazumijeva da načelnici općina/gradonačelnici i predsjedavajući općinskih/gradskih vijeća imaju obogaćenu svijest o svom radnom okruženju i vlastitoj ulozi; da su osposobljeni da upravljaju sobom, radnim kolegama i vremenom; da mogu odgovoriti na izazove stresnog okruženja i da su osposobljeni da analitički razmišljaju i donose odluke. Nužno je da načelnici općina/gradonačelnici i predsjedavajući općinskih/gradskih vijeća imaju sposobnost: svjesnosti, razumijevanja tuđih osjećanja, kao i uspostavljanje i održavanje uzajamno zadovoljavajućih i odgovornih odnosa sa drugim. To su odnosi između onih koji vode i onih koji ih slijede. Tako se u lokalnoj zajednici razvijaju i principi:

- poštovanje vladavine prava
- transparentnost i odgovornost demokratskih institucija
- pravičnost i jednakost među građanima, uključujući mehanizme za konsultaciju i učešće
- efikasnost i efektivnost usluga općinske administracije
- visoki standardi etičkog ponašanja izabranih zvaničnika.

Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH potcrtava „pravo i osposobljenost jedinica lokalne samouprave da, u granicama zakona, reguliraju i **upravljaju** određenim javnim poslovima na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva.”<sup>1</sup>

Takođe, Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH utvrđuje da „u vlastite nadležnosti lokalne samoupravne jedinice posebno spadaju:

---

<sup>1</sup> Član 2. Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Službene novine FBiH“, broj: 49/06)

- osiguranje i zaštita ljudskih prava i osnovnih sloboda u skladu sa Ustavom;
- donošenje budžeta jedinice lokalne samouprave;
- donošenje programa i planova razvoja jedinice lokalne samouprave i stvaranje uvjeta za privredni razvoj i zapošljavanje;
- utvrđivanje i provođenje politike uređenja prostora i zaštite čovjekove okoline;
- donošenje prostornih, urbanističkih i provedbenih planova;
- utvrđivanje i provođenje stambene politike i donošenje programa stambene i druge izgradnje;
- utvrđivanje politike korištenja i utvrđivanje visine naknada za korištenje javnih dobara;
- utvrđivanje i vođenje politike raspolaganja, korištenja i upravljanja građevinskim zemljištem;
- utvrđivanje politike upravljanja i raspolaganja imovinom jedinice lokalne samouprave;
- utvrđivanje politike upravljanja prirodnim resursima jedinice lokalne samouprave i raspodjele sredstava ostvarenih po osnovu njihovog korištenja;
- upravljanje, finansiranje i unapređenje djelatnosti i objekata lokalne komunalne infrastrukture:
  - o vodosnabdjevanje, odvođenje i prerada otpadnih voda,
  - o prikupljanje i odlaganje čvrstog otpada,
  - o održavanje javne čistoće,
  - o groblja,
  - o lokalni putevi i mostovi,
  - o ulična rasvjeta,
  - o javna parkirališta,
  - o parkovi,
  - o rganizovanje i unapređenje lokalnog javnog prevoza;
- utvrđivanje politike predškolskog obrazovanja, unapređenje mreže ustanova, te upravljanje i finansiranje javnih ustanova predškolskog obrazovanja;
- osnivanje, upravljanje, finansiranje i unapređenje ustanova osnovnog obrazovanja;
- osnivanje, upravljanje, unapređenje i finansiranje ustanova i izgradnja objekata za zadovoljavanje potreba stanovništva u oblasti kulture i sporta;
- ocjenjivanje rada ustanova i kvaliteta usluga u oblasti zdravstva, socijalne zaštite, obrazovanja, kulture i sporta, te obezbjeđivanje finansijskih sredstava za unapređenje njihovog rada i kvaliteta usluga, u skladu sa potrebama stanovništva i mogućnostima jedinice lokalne samouprave;
- analiza stanja javnog reda i mira, sigurnosti ljudi i imovine, te predlaganje mjera prema nadležnim organima za ova pitanja;
- organizovanje, sprovođenje i odgovornost za mjere zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara od elementarnih nepogoda i prirodnih katastrofa;
- uspostavljanje i vršenje inspeksijskog nadzora nad izvršavanjem propisa iz vlastitih nadležnosti jedinica lokalne samouprave;
- donošenje propisa o porezima, naknadama, doprinosima i taksama iz nadležnosti jedinice lokalne samouprave;

- raspisivanje referenduma za područje jedinice lokalne samouprave;
- raspisivanje javnog zajma i odlučivanje o zaduženju jedinica lokalne samouprave;
- preduzimanje mjera za osiguranje higijene i zdravlja;
- osiguravanje uvjeta rada lokalnih radio i TV stanica, u skladu sa zakonom;
- osiguravanje i vođenje evidencija o ličnim stanjima građana i biračkih spiskova;
- održavanje premjera i katastra zemljišta i evidenciju o nekretninama;
- organiziranje efikasne lokalne uprave prilagođene lokalnim potrebama;
- uspostavljanje organizacije mjesne samouprave;
- zaštita životinja<sup>2</sup>

Općinsko/ gradsko vijeće u okviru svojih nadležnosti:

- priprema i dvotrećinskom većinom glasova usvaja statut jedinice lokalne samouprave;
- usvaja budžet i izvještaj o izvršenju budžeta jedinica lokalne samouprave;
- donosi razvojne, prostorne i urbanističke planove i programe, te provedbene planove;
- donosi propise o porezima, taksama, naknadama i doprinosima jedinice lokalne samouprave u skladu sa zakonom;
- donosi odluke o upravljanju i raspolaganju imovinom jedinice lokalne samouprave;
- donosi odluke o zaduživanju;
- donosi programe uređenja građevinskog zemljišta;
- donosi plan korištenja javnih površina;
- donosi odluke o organizaciji mjesne samouprave i nazivima ulica, trgova i dijelova naseljenih mjesta;
- donosi odluke o udruživanju jedinica lokalne samouprave u savez i druge oblike organizovanja;
- donosi odluke o proglašenju praznika jedinice lokalne samouprave;
- donosi odluke o nagradama i priznanjima jedinica lokalne samouprave;
- bira i razrješava predsjedavajućeg i zamjenika predsjedavajućeg predstavničkog organa;
- donosi odluke o raspisivanju referenduma;
- razmatra godišnje izvještaje o provođenju politike jedinice lokalne samouprave i aktivnostima izvršnog organa;
- obrazuje preduzeća i ustanove za obavljanje poslova od interesa za jedinicu lokalne samouprave;
- donosi poslovnik o svom radu;
- obavlja i druge poslove utvrđene zakonom i statutom.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Član 2. Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Službene novine FBiH“, broj: 49/06)

<sup>3</sup> Član 5. Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Službene novine FBiH“, broj: 49/06)

Općinski načelnik/gradonačelnik u okviru svoje nadležnosti:

- predstavlja i zastupa jedinicu lokalne samouprave;
- donosi akta iz svoje nadležnosti;
- izrađuje nacrt i podnosi predstavničkom organu na usvajanje prijedlog budžeta, ekonomske planove, razvojne planove, investicione programe, prostorne i urbanističke planove i ostale planske i regulatorne dokumente koji se odnose na korištenje i upravljanje zemljištem, uključujući i korištenje javnog zemljišta;
- predlaže odluke i druga opća akta predstavničkom organu;
- provodi politiku jedinice lokalne samouprave u skladu sa odlukama predstavničkog organa, izvršava budžet jedinice lokalne samouprave i osigurava primjenu odluka i drugih akata predstavničkog organa;
- izvršava zakone i druge propise čije je izvršenje povjereno jedinici lokalne samouprave;
- utvrđuje organizaciju službi za upravu i drugih službi jedinice lokalne samouprave;
- donosi pravilnik o unutrašnjoj organizaciji službi jedinice lokalne samouprave;
- realizira saradnju jedinice lokalne samouprave sa drugim općinama, gradovima, međunarodnim i drugim organizacijama u skladu sa odlukama i zaključcima predstavničkog organa i njegovih radnih tijela;
- podnosi izvještaj predstavničkom organu o ostvarivanju politike jedinice lokalne samouprave i svojim aktivnostima.<sup>4</sup>

## Upravljanje/rukovođenje/menadžment

Svakodnevno čujemo da lideri lokalne zajednice (predsjedavajući općinskih/gradskih vijeća i načelnik općine/gradonačelnik) – upravljaju lokalnom zajednicom, a uvriježeno je mišljenje da u obavljanju poslova iz svoje nadležnosti lideri treba da budu svojevrsni menadžeri lokalne zajednice.

**Upravljanje** je organizacijska funkcija i proces. Funkciju upravljanja u preduzeću vrše vlasnici ili njihovi predstavnici. Upravljanje se realizuje donošenjem upravljačkih odluka.

**Rukovođenje** označava aktivnost planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Rukovođenjem se daju upute izvršiocima za izvršenje radnih zadataka. Rukovođenjem se ostvaruju predviđeni ciljevi - poslovni rezultati u određenom vremenskom razdoblju.

---

<sup>4</sup> Član 15. Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Službene novine FBiH“, broj: 49/06)

**Menadžment** se pojmovno određuje u trostrukom značenju. Menadžment označava proces maksimalnog iskorištenja i upotrebe raspoloživih resursa. Menadžmentom se naziva uprava i nadzorni odbor u preduzeću. Menadžmentom se nazivaju i svi menadžeri - direktori u preduzeću koji su odgovorni za izvršavanje određenih zadataka.

„**Menadžment** je proces rada s drugima i putem drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa“ (Kreitner).

„**Menadžment** je umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi“ (Follet).

Menadžment (eng. management) se smatra američkim terminom i tumači se kao skup menadžera, proces, nauka i vještina i profesija.

**MENADŽMENT JE PROCES PLANIRANJA, ORGANIZOVANJA, VOĐENJA I KONTROLISANJA AKTIVNOSTI ZAPOSLENIH I KORIŠTENJA DRUGIH RESURSA ORGANIZACIJE KAKO BI SE POSTIGLI ORGANIZACIONI CILJEVI.**

## **Menadžerski stilovi**

**Menadžerski stil** ne odnosi samo na upravljanje ljudima, nego isto tako i na planiranje, organizovanje i vrednovanje ostvarenih rezultata. Stil upravljanja može se definisati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utiče na rezultate rada u određenoj organizaciji.

Jedna od tipičnih klasifikacija stilova vođenja polazi od toga da se oni mogu razvrstati s obzirom na korištenje autoriteta. Prema toj klasifikaciji razlikuju se autokratski, demokratski i laissez-faire stil vođenja.

### **Autokratski stil**

Autokratski stil je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovodilac određuje zadatke za sve zaposlene i kontroliše njihovo izvršenje. Vođa - autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade. Za ovaj su stil karakteristične jednosmjerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od menadžera prema podređenima (podređeni su u svakom pogledu podređeni). Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovodilac ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može uticati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost.

Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. Nedostatak ovog stila je nemogućnost rukovođenja sa velikim

brojem podređenih. U autokratskom stilu rukovođenja dolazi do izostanaka kreativnosti, inovativnosti i komunikacije podređenih radnika i rukovodilaca.

### **Demokratski stil**

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil. Kod demokratskog je stila karakteristično da se saradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici zapravo nisu podređeni, jer njih rukovodilac konsultira, oni participiraju u donošenju odluka.

Demokratski stil rukovođenja karakterizira rukovodioca koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski rukovodilac potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovodilaca. Ovdje su, za razliku od autokratskog stila, veze dvosmjerne i između menadžera i njegovog osoblja kao i između osoblja samog. Osnov ovog stila su međuljudski odnosi i velika se pažnja posvećuje međuljudskim odnosima. Zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, a da će to zadovoljstvo u konačnici dati i bolje rezultate. Nema sumnje da poklonici autokratskog stila imaju uglavnom negativan stav prema podređenima što se, kada je ekstremno izražen iskazuje kao nepovjerenje, omalovažavanje i arogancija. Nasuprot tome, rukovodioc demokratskog stila su pozitivno orijentirani, imaju razumijevanja, ohrabruju svoje uposlenike i pružaju im podršku.

### **Leissez - faire stil**

Leissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i visoki stepen slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Menadžer "odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stepen nezavisnosti u njihovim postupcima. Ovakve vođe dopuštaju podređenima da postavljaju svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeve i određivanje sredstva za njihovo postizanje, a uloga se menadžera svodi na pomaganje u radu u prvom redu pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem s vanjskim okruženjem. Smatra se da je ovaj stil vođenja primjenjiv u organizacijama s visokoobrazovanim kadrovima gdje su zaposlenici zapravo specijalisti u svom području i trebaju imati slobodu u svom ekspertnom djelovanju.

### **Likertovi stilovi**

Postoje i druge teorije razlikovanja stilova npr. Likertova četiri stila upravljanja: Profesor Rensis Likert i njegovi saradnici s University of Michigan proučavali su tokom tri desetljeća, načine i stilove vođstva. Likert vidi uspješnog vođu kao osobu

snažno orjentisanu na podređene, osobu koja se u održavanju skladnog funkcioniranja svih dijelova cjeline oslanja na komunikaciju.

Likert predlaže četiri stila upravljanja:

#### Stil 1

Opisuje se kao "ekstremno-autoritativni"; ovakav vođa je vrlo autokratski orijentiran, ima malo povjerenja u podređene, motivira strahom i kaznom samo povremeno nagrađuje.

#### Stil 2

Naziva se "benevolentno autokrativni". Vođe ovog stila imaju pokroviteljsko povjerenje u podređene, motiviraju nagradom te samo ponekad kaznom i strahom, usvajaju neke ideje i mišljenja podređenih, ali sa čvrstom kontrolom pomoću politike.

#### Stil 3

Označava se kao "konsultativni". Vođe imaju veliko, ali ne potpuno povjerenje u podređene, obično pokušavaju iskoristiti ideje i mišljenja podređenih, a dopuštaju da se specifične odluke donose na nižim nivoima.

#### Stil 4

Likert ga naziva "participativno-grupnim" stilom. Vođe ovog stila imaju u svim situacijama potpuno povjerenje u podređene, uvijek konstruktivno koriste ideje i mišljenja podređenih.

Likert je ustanovio da oni menadžeri koji primjenjuju "stil 4" imaju najviše uspjeha kao vođe.<sup>5</sup>

Menadžeri u javnoj administraciji vrše određene funkcije:

- planiranje (planning)
- organizovanje (organizirng)
- kadrovanje (staffing)
- vođenje (leading)
- kontrolisanje (controlling)

s ciljem da se na efikasan način obezbijede, raspored i iskoriste ljudski i tehnički resursi kako bi se postigao cilj – efikasna, efektivna i ekonomična administracija.

Menadžerske vještine su način primjene znanja i tehnika menadžmenta. Ove vještine se stiču: permanentnim učenjem, vježbom i iskustvom u obavljanju poslova. Praksa pokazuje da ljudi dobrih znanja i intelektualnih sposobnosti nisu nužno i uspješni menadžeri. Za postizanje dobrih rezultata neophodno je poznavanje menadžerskih vještina:

---

<sup>5</sup> Managerski stilovi - preuzeto sa [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)



## **1. Vještine upravljanja samim sobom (PERSONAL SKILLS)**

### **a) opće vještine**

(**konceptualne** – menadžerska sposobnost spoznaje da lokalna zajednica djeluje kao cjelina)

(**vještina rada sa ljudima** – sposobnost menadžera da komunicira s ljudima i rješava konflikte)

(**tehničke** – menadžerska znanja neophodna u obavljanju funkcija)

(**vještine donošenja odluka** - vještine definisanja problema i odabira najboljih smjerova djelovanja)

### **b) upravljanje vremenom**

### **c) upravljanje stresom**

## **2. Vještine rada sa drugima (INTERPERSONAL SKILLS)**

## **3. Komunikacijske vještine (COMMUNICATION SKILLS)**

## **4. Vještine upravljanja konfliktom (CONFLICT MANAGEMENT SKILLS)**

## **5. Vještine upravljanja promjenama (CHANGE MANAGEMENT SKILLS)**

Ukratko ćemo ukazati na karakteristike i značaj menadžerskih vještina (Menadžment vremena, Stres menadžment, Menadžment ljudskih resursa, Timski rad, Organizovanje i komunikacija, Vještine prezentacije, Vještine korespondencije, Konflikt menadžment, Pregovaranje i Menadžment promjena).

## **Menadžment vremena**

Koliko puta ste se vratili kući sa saznanjem da niste uradili niti jednu stvar koju ste tog dana namjeravali uraditi? Ako vam se to događa često onda ne znate da upravljate vremenom.

Menadžment vremena je ciljno usmjeravanje, planiranje i upravljanje svojim vremenom i sobom samim.

To je:

- Bolji uvid šta treba da se uradi i koje stvari su značajne;
- Strategija za izbjegavanje i savladavanje stresa;
- Više slobodnog vremena;
- Bolje ostvarivanje ciljeva, veći poslovni uspjeh i lično zadovoljstvo.

**Vrijeme je više od novca!** Vrijeme je ograničeno - ne može se uvećati.  
 Vrijeme kontinuirano i nepovratno prolazi - ne može da se uštedi.  
 Pored prostora i energije, vrijeme je najvažnije za čovjekovu aktivnost.

### STRUKTURA RADNOG VREMENA

<p><b>PRIORITETI</b></p> <p>(Isplanirajte pravilno 70 % dana, a 30 % ostavite za neplanirane aktivnosti)                  Rasporedite prioritete zadatke na:                  1. poslove koje treba odmah obaviti                  2. poslove koji mogu pričekati dok bude vremena                  3. poslove koji nisu previše važni i koje možemo obaviti sutra</p>	<p><b>VREMENSKE OBAVEZE</b></p> <p>Planirane obaveze na koje ne možete uticati.</p>
<p><b>UGODNE AKTIVNOSTI</b></p> <p>(Kada dobro obavite neki prioritetan zadatak nagradite sebe radeći nešto što vas relaksira).</p>	<p><b>KRADLJIVCI VREMENA</b></p> <p>(telefon, posjete, putovanja, nametanje tuđeg tempa, nevažne stvari, sastanci)</p>

Raditi više znači bolje koristiti vrijeme, znači:

1. Imati spisak poslova – znati rokove
2. Biti racionalan – sabiranje pomoću oduzimanja
3. Savladati bolesti odlaganja
4. Promijeniti rutinu – produktivno vrijeme
5. Svakodnevne uštediti : sastanci, telefoniranje, putovanja
6. Imati dobru organizaciju posla i prostora

Raditi prave stvari znači imati CILJEVE, odrediti PRIORITETE i dobro PLANIRATI.

**Ciljevi** moraju biti:

- S - specificirani (Specific)**
- M - mjerljivi (Measurable)**
- A - ostvarivi (Achievable)**
- R - realni (Realistic)**
- T - terminirani (Time-based)**

### PRIORITETI

Čemu dajete prednost?

**Bitno:** Ono što ima veliki značaj ili značajnu posljedicu. Utiče na rezultate. Zahtijeva proaktivnost.

**Hitno:** Ono što zahtijeva trenutnu akciju ili pažnju. Reakcija.  
**Važni poslovi treba da budu hitni.**

Sve svoje poslove nužno je klasifikovati po matrici:

<b>HITNO I BITNO</b>	<b>HITNO ALI NIJE BITNO</b>
<b>BITNO ALI NIJE HITNO</b>	<b>NIJE HITNO NIJE BITNO</b>

**PLANIRANJE JE DOBITAK VREMENA ODNOSNO ODREDITI:**

- CILJ - ŠTO
- ROK - KADA
- RESURSI - ČIME
- POSTUPAK - KAKO

Za planiranje vremena korisno je imati ROKOVNIK.

- Sadrži pregled dnevnih obaveza - pregled slobodnog vremena
- Planirajte više vremena radi neočekivanih teškoća i problema.
- Planirajte kraće rokove.
- Imajte rokovnik u kojem se vidi cijela nedjelja.
- Imajte samo jedan rokovnik.
- Precrtajte urađeno.
- Uvijek pogledajte u rokovnik na početku i završetku radnog dana.

Sastanci se ubrajaju među najznačajnije "kradljivce vremena".

Sastanak može biti mjesto gdje svi izmjenjuju sve informacije istovremeno, gdje se rješavaju problemi, razvijaju kreativne ideje, ili gubitak vremena.

Sastanak nije gubitak vremena ako se poštuju protokoli i pravila vođenja sastanka i ako je dobro vođen prema ciljevima.

Ovo je koristan vodič kako da vam sastanak ne ukrade vrijeme.

1. korak	
<b>Treba li nam sastanak?</b>	<p><b>DA AKO:</b>  Postoji neki problem koji se najbolje može riješiti u grupi,  Postoji potreba za komunikacijom,  Postoji potreba za jačanjem kohezije tima,  Trebaju li nam savjeti prije donošenja neke odluke.</p>
2. korak	
<b>Što učiniti prije sastanka?</b>	<p><b>Odrediti zašto se sastanak održava?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolaženje do ideja,</li> <li>• Savjetovanje menadžera,</li> <li>• Donošenje odluke.</li> </ul> <p><b>Odlučiti se ko su učesnici - kroz odgovore na pitanja:</b>  Ko ima informacije neophodne za sastanak?  Ko treba učestvovati zbog strateških razloga (na koga utiču odluke)?  Koliki broj osoba omogućava kvalitetan rad (5-7) ?  Koliko je važno da tim bude homogen ili heterogen?  Pozicije ljudi u pravnom subjektu (poslovne funkcije)!  <b>Pošaljite pozive blagovremeno i uskladite mogućnosti učešća svih učesnika sastanka!</b></p>
3. korak	
<b>Koje je trajanje sastanka?</b>	<p>U pozivu najavite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dan, vrijeme i mjesto početka</li> <li>• Teme o kojima će se raspravljati</li> <li>• Ciljeve koji se žele postići</li> <li>• Trajanje pojedinih tačaka i njihove nosioce</li> <li>• Ukupno vrijeme trajanja sastanka</li> </ul> <p>VAŽNO: sastanak duži od 90 minuta je neproduktivan</p>
4. korak	

<p><b>Šta činiti za vrijeme sastanka kao voditelj?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provjerite poznaju li se svi učesnici, ako ne zamolite ih da se svi predstave, ko su i zašto su na sastanku.</li> <li>• Započnite s pregledom dnevnog reda i iznesite očekivanja od sastanka (opis problema i traženje novih rješenja) - zamolite da to neko učini kao uvod.</li> <li>• Napišite činjenice na flip-chartu.</li> <li>• Ne budite previše precizni i ne objašnjavajte previše precizno što želite, naznačite samo smjer, jer preciznost smanjuje kreativnost.</li> <li>• Pripremite pitanja otvorenog tipa kojima bi potakli učesnike na raspravu.</li> <li>• Vodite računa o svakom pojedincu i onom stidljivom i onom dominantnom.</li> <li>• Svojim ponašanjem pokažite da sve komentare i prijedloge jednako vrednujete.</li> <li>• Svaku saglasnost zapišite na flip-chart.</li> <li>• Izbjegavajte prepirke i usmjeravajte raspravu.</li> <li>• Ne stajete ni na čiju stranu, a u slučaju prepirke zaključite i odgodite tačku.</li> </ul>
<p><b>Šta činiti za vrijeme sastanka kao učesnik?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dođite na vrijeme.</li> <li>• Pitajte voditelja što se očekuje od sastanka i od vas na sastanku.</li> <li>• Posvetite sastanku pažnju (isključite telefon, ne izlazite).</li> <li>• Šta trebate reći recite prije kraja tačke ili sastanka,</li> <li>• Pitajte da Vam se razjasni.</li> <li>• Učestvujte aktivno.</li> <li>• Pokažite poštovanje.</li> <li>• Budite uljudni.</li> </ul>
<p>5. korak</p>	
<p><b>Šta poslije sastanka?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napravite kratak zapis sa sastanka.</li> <li>• Ko, šta, zašto, gdje, kada, s kim, s čim, kako!</li> <li>• Javno obznanite zapis sa sastanka,</li> <li>• Dostavite zapis učesnicima i svima koji su sastankom dotaknuti - odlukama ili zaključcima.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodite računa o provođenju odluka.</li> <li>• Izvještavajte o provođenju odluka.</li> </ul>
<b>Šta treba znati!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbjegavajte tačku razno jer neko baš nju čeka, a niko se za nju nije pripremio – bolje je za zadnju tačku predvidjeti prijedloge tema za sljedeći sastanak.</li> <li>• Istraživanja pokazuju da u grupi od 7-8 članova 80% vremena govore dvojica najdominantnijih - ne često najstručnijih.</li> <li>• Osobe s višim formalnim statusom često sprečavaju niže rangirane učesnike da se izjasne, pa postoji mogućnost da ne čujete sve informacije.</li> <li>• Često se troši puno vremena na početno upoznavanje i prilagođavanje – predvidite to.</li> <li>• Postoji tendencija da se na sastanku izgubi smjer i razgovara o trivijalnim stvarima.</li> <li>• U grupi često vlada konformizam, pa pojedinac s oprečnim mišljenjima obično nailazi na otpor grupe.</li> </ul>

Najkraće rečeno upravljati vremenom znači:

- Imati ciljeve
- Identifikovati šta je važno
- Planirati
- Ne odlagati
- Osloboditi se perfekcionizma
- Kombinovati poslove
- Pratiti bioritam
- Držati pod kontrolom “kradljivce”.

**Predlažemo vam i ova efikasna pravila:**

1. Čitaj selektivno.
2. Pravi dnevni raspored.
3. Imaj mjesta za sve i drži sve na svom mjestu.
4. Napravi prioritete svojih zadataka.
5. Kada radiš važnu aktivnost samo nju radi.
6. Napravi listu 5-10 minutnih zadataka na vašu volju.
7. Podijeli velike projekte na više manjih.

8. Determiniraj svojih 20 % zadataka (Pareto zakon: 20 % rada producira 80 % rezultata).
9. Sačuvaj svoje "najbolje" vrijeme na važne stvari.
10. Rezerviraj nešto vremena za vrijeme dana kada drugi nemaju pristup vama.
11. Ne odlaži obaveze.
12. Vodi evidenciju o svom vremenu.
13. Utvrdi rokove.
14. Radi nešto produktivno dok čekaš.
15. Uradi komplicirane zadatke bez prekida.
16. Završi najmanje jedan zadatak tokom dana.
17. Napravi raspored za lično vrijeme.
18. Nemoj brinuti ni o čemu kontinuirano.
19. Imaj dugoročne ciljeve.
20. Kao dio stila života konstantno unapeđuj menadžment vremena.

## Stres menadžment

Emocija je očevidna reakcija kojima se izražava osjećanje o događajima. Glavne kategorije emocija su: ljutnja, strah, radost, ljubav, tuga i iznenađenje. Izražavanje glavnih emocija je univerzalno.

STRES je reakcija organizma na sve neizvjesne situacije, kojima ne možemo da predvidimo ni uzroke ni posljedice i koje nismo u stanju da kontrolišemo.

Stres je nezaobilazna pojava u svakodnevnom životu i radu. Ono što razlikuje pojedince koji se uspješno nose s različitim situacijama je način na koji percipiraju i doživljavaju stres kao i način na koji se suočavaju sa stresom.

Obavljanje menadžerskih poslova zahtijeva psihofizička naprezanja – permanentno. Rezultat: menadžerski stres, bez kojeg se ne može živjeti, ali postoje tehnike za njegovo ublažavanje. Razlikujemo akutni i hronični stres. Za stanje akutnog stresa karakterističan je doživljaj emotivne patnje. Za stanje hroničnog stresa karakteristično je odsustvo doživljaja emotivne patnje - osoba vremenom razvija toleranciju na manifestacije akutnog stresa i navikava se na njih, ignorišući ih ili negirajući.

Najčešći uzročnici stresa u organizaciji:

- Sam posao, ambijent, rokovi, putovanja, tehnologija;
- Konfliktnost uloge, dvosmislenost i nedovoljno jasni zahtjevi;
- Odnosi na radu, podrška kolega i rukovodilaca;
- Razvoj karijere, plafon u karijeri, nesigurnost posla, otpuštanja, zastarjelost znanja i vještina;
- Osjećaj nemogućnosti vladnja svojim vremenom i učinkom;
- „Prazan hod“;
- Monotonija;
- Zlostavljanje na radnom mjestu (mobbing);

- Odnos kuća-posao, podrška bračnog partnera, usklađivanje porodičnih i poslovnih obaveza;
- Nemogućnost da se utiče na način rada;
- Kratki rokovi;
- Osjećaj pretjerane eksploataisanosti ili osjećaj neiskorištenosti;
- Nezadovoljstvo na radnom mjestu (posao, plata, odnosi).

Uzročnike stresa (stresore) možemo razvrstati na:

EKSTERNE UZROČNIKE	INTERNE UZROČNIKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fizička okolina (buka, zasljepljujuće svjetlo, udarci, ograničen prostor)</li> <li>• društvene interakcije (neljubaznost, zastrašivanje, prijetnje, agresivnost drugih)</li> <li>• organizacijski (pravila, naredbe, rokovi)</li> <li>• sudbonosni životni događaji (smrt, rođenje, gubitak posla, unapređenje, razvod braka)</li> <li>• dnevne nevolje (gužva u saobraćaju, kvar na automobilu, gubitak stvari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• način života (loše spavanje i gubitak sna, žurba i stalno kašnjenje, neorganizovanost života)</li> <li>• negativne samosugestije (pesimistička razmišljanja, samokritika)</li> <li>• zamke u vlastitim stavovima (nerealne očekivanja, pritisak općim problemima, preuveličavanje problema)</li> <li>• obilježja ličnosti (radoholičnost, perfekcionizam, lijenost)</li> </ul>

POSLJEDICE STRESA		
Fiziološke posljedice stresa	Psihološki simptomi stresa	Simptomi stresa povezani sa ponašanjem
Promjene u metabolizmu Povećano lupanje srca & disanje Povišen krvni pritisak Glavobolje Srčani napadi	Napetost i anksioznost Dosada Odlaganje	Promjene u navikama ishrane Povećano pušenje ili potrošnja alkohola Ubrzan govor Poremećaji spavanja



### Savladavanje stresa podrazumijeva:

- Izgradnju odbrambenih ego mehanizama, promjenu percepcije,
- Svijest o granicama svojih mogućnosti,
- Samokontrolu,
- Odmor, vrijeme za sebe i opuštanje,
- Imati ventile, kompenzacije,
- Bavljenje relaksacijom, sportom, meditacijom,
- Dobro planiranje vremena,
- Učiniti nešto za sebe i za druge.

### Preporučujemo:

1. Uklonite stresore

2. Ublažite tjelesne reakcije

- tjelesno vježbanje
- duboko disanje
- relaksacija
- meditacija
- oga

3. Uklonite emocionalne reakcije - AUTOGENI TRENING

Smjestite se u ugodnu fotelju, zatvorite oči i zamislite kako stojite u blizini planinskog potoka.

Čuje se cvrkut ptica, miriše cvijeće, duboko udišete čisti, svježi, planinski zrak. Niko i ništa vas ne može uznemiriti.

Ovo je samo vaše skriveno mjesto.

Slušate umirujući zvuk potočića i blagog vodopada koji ispunjavaju šumu. Potpuno ste izolirani od ostatka svijeta.

Voda je kristalno bistra i čista.

**Jasno raspoznajete lice osobe čiju glavu držite pod vodom ...**

Ili koristite ABC strategiju prevladavanja stresa

A = SVIJEST (AWARENESS) - otkrijte uzrok vašem stresu i kako na njega regulirate.

B = RAVNOTEŽA (BALANCE) - uspostavite ravnotežu između stresnih i ugodnih situacija; otkrijte kakva je situacija bila prije pojave negativnog stresa i pokušajte je ponovo uspostaviti.

C = KONTROLA (CONTROL) – otkrijte kako ćete se boriti protiv negativnog stresa; kontrolišite uzroke stresnih situacija i otklanjajte ih; ako stres već postoji ili je neizbježan primijenite antistresne tehnike.

#### Antistresne tehnike:

1. PROMIJENITE RAZMIŠLJANJA I STAVOVE!
2. POTISNITE PESIMISTIČKA RAZMIŠLJANJA I POSTANITE OPTIMIST!
3. PROMIJENITE SVOJE PONAŠANJE!
4. BUDITE SIGURNI U SEBE, VJERUJTE U SVOJE SPOSOBNOSTI, RJEŠAVAJTE PROBLEME KORAK PO KORAK!
5. MISLITE ŠTA GOVORITE!
6. ORGANIZIRAJTE SE!
7. NASTOJITE OSIGURATI ALTERNATIVNA RJEŠENJA!
8. PROMIJENITE NAČIN ŽIVOTA!
9. KONTROLIŠITE JELO I PIĆE!
10. ODMORITE SE!
11. NAUČITE KONTROLISATI LJUTNJU I BIJES!

Prof. Vinko Belak <sup>6</sup> ima 7 PRIJEDLOGA ZA MENADŽERE:

1. Ne dajte da vas panika natjera na naglu reakciju. To može pogoršati stvar.
2. Nekoliko puta duboko udahnite i pokušajte se opustiti. Govorite polako čak i ako vam nije do toga. To umiruje ljude oko vas.
3. Svedite probleme na dvije ili tri ključne tačke koje se mogu riješiti kako bi se uklonila žurba, te bi se ostatak mogao obaviti na opušteniji način.
4. Dodijelite tri ili četiri glavna elementa zaposlenicima da ih obrade dio po dio pa da ih kasnije slože u cjelinu.
5. Pitajte iskusne zaposlenike za prijedloge i ideje.
6. Razmišljajte o problemu, a ne o svojoj reakciji na njega.
7. Zamislite da ste glumac koji igra ulogu mudrog, smirenog i odlučnog vođe. U potpunosti se uživite u tu ulogu i nakon nekog vremena ćete to biti vi. U tome se sastoji promjena vaše reakcije na stresnu situaciju.

## **Menadžment ljudskih resursa**

HRM (Human Resources Management) je termin koji je 80-tih godina utvrdila grupa stručnjaka sa Harvarda i osmislila cjelokupan koncept HRM. HRM su "... sve menadžerske odluke i aktivnosti koje na bilo koji način dotiču prirodu odnosa između zaposlenih i organizacije". (Beer M.)

Svrha HRM-a je:

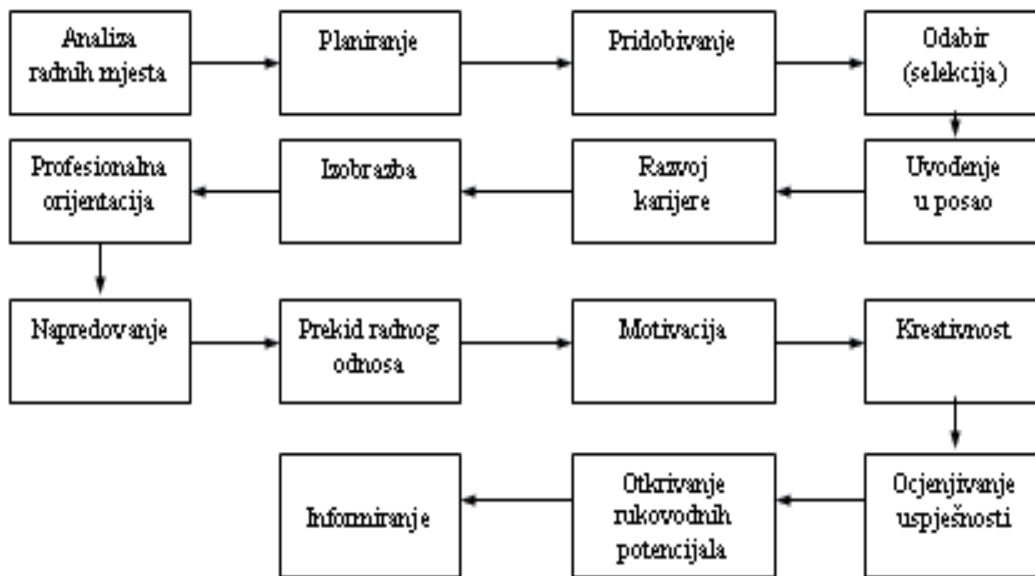
---

<sup>6</sup> Vinko Belak "Suvremeni menadžment"

1. Upravljanje politikom, ciljevima i dugoročnim planiranjem,
2. Upravljanje svakodnevnim poslovima,
3. Upravljanje osobljem,
4. Upravljanje tehničkim resursima-

Glavni se podsistemi funkcije ljudskih resursa mogu svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menedžerskih potencijala i informisanje u području ljudskih resursa. Svaki od tih podsistema sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih resursa.

Schema 4.: Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Analiza radnog mjesta predstavlja temelj čitavog sistema menadžmenta ljudskih resursa (HRM).

**ANALIZA POSLA** obuhvata:

Opće informacije o radnom mjestu	Kvalitet radne sredine
Nadređenost i podređenost pozicije	Sastanci kojim prisustvujete
Znanje, vještine i mogućnosti	Sastanci koje vodite
Pisane i usmene komunikacije	Fizičko naprezanje
Korištenje čula	Korištenje opreme i alata
Odlučivanje	Glavne aktivnosti
Interni kontakti	Sporedne aktivnosti
Eksterni kontakti	

### 1. Razvoj ljudskih resursa i uspješnost

Razvoj ljudskih potencijala povećava nivo znanja i sposobnosti zaposlenih i ukupan potencijal organizacije, a time i njenu konkurentsku prednost.

Takođe, povećava stepen profesionalne fleksibilnosti i mobilnosti unutar organizacije i ukupnu sposobnost promjena i prilagođavanja organizacije u turbulentnom okruženju.

## 2. Obrazovanje i obuka

Menadžment ljudskih resursa stavlja fokus na aktuelni i budući posao, podizanje nivoa vještina, sposobnosti, znanja, stavova ili ponašanja radi poboljšanja radne efikasnosti. Da li vaša institucija ima Plan obuke? Koliko puta ste tokom prošle godine prisustvovali nekoj obuci? Je li obuka bila korisna i povezana sa potrebama i ciljevima vaše institucije?

## 3. Upravljanje karijerom

Karijera svakog uposlenika povezana je sa njegovim individualnim aspektima, kao što su:

- Sposobnosti
- Stavovi i vrijednosti
- Ambicije, aspiracije
- Potrebe
- Mogućnosti, šanse
- Okolina

Menadžment ljudskih resursa obuvata planiranje karijere uposlenika odnosno:

- Procjenu sposobnosti i potencijala zaposlenih;
- Definisane mogućih linija kretanja u poslu;
- Kanalisane individualnih interesa vezanih za karijeru u pravcu koji je kompatibilan sa budućim potrebama organizacije.

## 4. Vrednovanje radne uspješnosti

Vrednovanje radne uspješnosti uposlenika je proces kontinuiranog praćenja, vrednovanja i usmjeravanja radnih rezultata i radnog ponašanja, zasnovanog na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procjene.

Vrednovanje ima evaluacionu, razvojnu i motivacionu dimenziju.

Razgovor o uspješnosti je obavezan dio procesa ocjenjivanja, jer se tako identifikuju problemi i razlozi neuspjeha i dogovaraju korektivne mjere za uposlenika.

Radni angažman se danas posmatra sa aspekta stare i nove stvarnosti.

<b>Stara stvarnost</b>	<b>Nova stvarnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posao za čitav život</li> <li>• Zarađivati za život</li> <li>• Posao od 8 do 16 sati</li> <li>• Hijerarhija struktura</li> <li>• Intelektualna inteligencija</li> <li>• Preživljavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposlenost</li> <li>• Ispunjavanje ciljeva</li> <li>• Fleksibilno radno vrijeme</li> <li>• Samostalni timovi</li> <li>• Emocionalna inteligencija</li> <li>• Kvaliteta života</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traženje informacija</li> <li>• Fizička trgovina</li> <li>• Promjena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preopterećenost informacijama</li> <li>• E-komercijalne narudžbe</li> <li>• Razvoj</li> <li>• Upravljanje znanjem</li> </ul>
--	---

### 5. Motivacija

Motivacija je spremnost da se učini određeni napor radi zadovoljenja neke potrebe ili postizanja cilja.

- Šta utiče na motivaciju?

Individualni faktori	Radna sredina	Faktori posla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebe</li> <li>• Očekivanja</li> <li>• Ciljevi</li> <li>• Vrijednosti</li> <li>• Stavovi</li> <li>• Percepcija</li> <li>• Aspiracije</li> <li>• Self-koncept</li> <li>• Emocije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rukovodioci</li> <li>• Kolege - odnosi</li> <li>• Radni uslovi</li> <li>• Sistem nagrađivanja</li> <li>• Opća klima i kultura organizacije</li> <li>• Uslovi i kriterijumi razvoja i napredovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raznolikost</li> <li>• Identitet - cjelovitost</li> <li>• Samostalnost</li> <li>• Povratna informacija</li> </ul>

Motivacijski sistem organizacije mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvoj:

1. ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način,
3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvoja organizacije.

Kako bi motivacijski sistem osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

## Strategije motivisanja

Materijalne	Nematerijalne
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plata</li><li>• Bonusi</li><li>• Beneficije</li><li>• Učešće u poslovnim uspjesima organizacije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dizajniranje posla</li><li>• Stil menadžmenta</li><li>• Participacija</li><li>• Informisanje</li><li>• Upravljanje pomoću ciljeva</li><li>• Fleksibilno radno vrijeme</li><li>• Priznanje i pohvala</li><li>• Usvršavanje, razvoj karijere</li><li>• Povratna informacija o rezultatima (vrednovanje performansi)</li></ul>

Uspješan menadžment ljudskih resursa ima za rezultate:

- Privlačenje i zadržavanje kvalitetnih ljudi,
- Kvalitetnije obavljanje posla i visoke rezultate,
- Podsticanje kreativnosti i unapređenje poslova,
- Identifikaciju sa organizacijom i zalaganje za njen razvoj i uspješnost,
- Ukupnu organizacionu i individualnu uspješnost, razvoj potencijala, zadovoljstvo, psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika.

## Tim i timski rad

**“Budite uvijek ljubazni prema ljudima dok se penjete, jer biste ih mogli ponovo sresti – kada počnete padati”.**

**TIM JE MALI BROJ LJUDI SA KOMPLEMENTARNIM VJEŠTINAMA KOJI SU POSVEĆENI ZAJEDNIČKOJ SVRSI, RADNIM CILJEVIMA I PRISTUPU, KOJE ONI SMATRAJU OSTVARIVIM.**

Tim je specifična vrsta grupe. U timu, ljudi su u međusobnoj zavisnosti u procesu postizanja cilja.

Vozeći se na duplom biciklu dva su prijatelja stigla u podnožje brda. Potom su se, uz puno napora i znoja, uspjeli uspeti na vrh. Prednji se okrene pa reče:

- **Ovo je stvarno bio težak uspon!**
- **Bogme, imaš pravo!** - odvrati onaj otraga. - **I da ja nisam cijelo vrijeme stiskao kočnicu sigurno bi se bili skotrljali natrag!**

## Vrste timova

1. **projektni tim** – usmjeren na realizaciju konkretnog zadatka
2. **samovođeni tim** – tim je ujedno i dio organizacijske strukture
3. **paralelni tim** – labav tim sa međusobnom upućenosti članova tima
4. **virtualni timovi** – dio članova je fizički dislociran i komuniciraju sa ostalim virtuelno.

Kod osnivanja tima vodimo računa o tri faktora:

1. VELIČINA TIMA	2. ZNANJA I VJEŠTINE	3. TIMSKE ULOGE:
Najuspješniji radni tim je od 5-12 članova	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnička znanja</li> <li>• vještine rješavanja problema i donošenja odluka</li> <li>• vještine u međuljudskim odnosima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinator</li> <li>• Pokretač</li> <li>• Izvršitelj</li> <li>• Kreativac</li> <li>• Istraživač mogućnosti</li> <li>• Promatrač – procjenjivač</li> <li>• Timski radnik</li> <li>• Finalizator</li> </ul>

Ključni problemi timskog rada<sup>7</sup>

### 1. Timski ciljevi

- Neodgovarajući, previsoko ili prenisko postavljeni
- Članovi tima nisu dovoljno obaviješteni
- Članovi tima informacije prihvataju formalno, bez razumijevanja, prislino ili ostaju pri svojim prioritetima

### 2. Motivacija

- Vođa tima svrstava sve članove tima u istu motivacijsku grupu
- Model materijalnog nagrađivanja nije podsticajan

<sup>7</sup> Agencija EDA Banja Luka “Timski rad”

- Članovi tima se ne osjećaju sigurnim i slobodnim (gubljenje radnog mjesta, visine plaće i dr.)
  - Nije razvijena grupna motivacija
  - Neuvažavanje ličnosti ljudi
3. Djelovanje saradnjom i nadopunjavanjem
- Među članovima nema saradnje
  - Stručne uloge nemaju ravnopravni polazni status
  - Svako se zatvara u svoj izdvojeni prostor ("Ja sam svoj posao obavio, a ostali nisu moj problem".)
4. Ravnoteža specifičnih timskih uloga
- Vođa tima nije uspio pomiriti posljedice prevelikih razlika među članovima
  - Nije definisana poželjna struktura posebnih timskih uloga i tim nije popunjen potrebnim ljudima
5. Vođenje ljudi u timu
- Članovi ne dobijaju povratne obavijesti o svom radu
  - Stil vođenja nije primjeren sastavu, zadacima i konkretnoj situaciji
  - Neprikladan vlastiti odnos prema grupnim normama
  - Vođa nedovoljno poznaje svoje saradnike i njihova znanja, vještine i osobine
  - Formaliziran odnos između vođe i članova tima
6. Komunikacija u timu
- Ljudi se suzdržavaju reći šta stvarno misle
  - U timu se slabo sluša i zanima za mišljenja drugih
  - Pojedinci se izdižu iznad timova, a u komunikaciji preovladava monolog
  - Nema otvorenog sukoba mišljenja
7. Timska kreativnost i inovativnost
- U timu se "igra na sigurno"
  - Nema zajedničke kreativnosti
  - Nema novih znanja
  - Ne uvode se inovacije u dotadašnji način rada
8. Učestvovanje članova u važnim voditeljskim zadacima
- Premalo je ili preveliko uključivanje članova tima u voditeljske poslove
  - Članovi tima premalo učestvuju u odlučivanju
9. Početne karakteristike tima
- Tim je premalen ili prevelik
  - Stručno znanje nije primjereno timskom cilju
  - Stvarni ili formalni autoriteti ometaju zajedničko djelovanje



### **Vođenje tima podrazumijeva:**

- Usaglašavanje
- Koordinaciju vođe tima
- Odlučivanje vođe tima
- Kreiranje i održavanje povjerenja
- Osiguranje potrebnih resursa

### **Efektivan vođa treba da:**

- Demonstrira integritet
- Bude jasan i konzistentan
- Stvara pozitivnu energiju
- Upravlja sporazumima i nesporazumima
- Ohrabruje i obučava
- Dijeli informaciju sa članovima tima

### **Timovi u javnoj upravi treba da:**

- Upoznaju sami sebe
- Razumiju druge
- Donose bolje odluke
- Lakše prepoznaju i lakše "zgrabe" prilike
- Prepoznaju probleme prije njihove eskalacije
- Uspješno djeluju u delikatnim situacijama

## **Organizovanje i komunikacija**

Uspješnost organizacije direktno je povezana s kvalitetom komunikacije unutar organizacije; gotovo da nema organizacije koja ne navodi komunikaciju kao jedan od izazova s kojima se susreće u svakodnevnom radu. Šta se tačno misli pod pojmom "komunikacija"? Radi li se o "kulturnom komuniciranju" među uposlenicima ili se pod komunikacijom smatraju upravo oni pojmovi koji su bitni za uspješnost cijele organizacije? Da bi organizacija postigla kompetitivnu prednost u odnosu na konkurenciju izuzetno je važna ne samo kvalitetna komunikacija između uposlenika istog ali i različitog hijerarhijskog nivoa već i brzina komunikacije unutar cijele organizacije.

Interna komunikacija je komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju, ili između odjela jedne organizacije ili između uprave i članstva. U mnogim zemljama interna komunikacija se danas smatra jednom od najvažnijih sredstava za vođenje organizacije.

### **Tipovi interne komunikacije**

1. Informativna – prenošenje informacija što je moguće tačnije
2. Direktivna – od direktne supervizije do nametnutih uputa
3. Interaktivna – usmjerena ka kreiranju javne podrške ili doprinošenju većoj količini znanja za određeno rješenje

4. Indirektna – uprava organizacije želi ubrzati promjene u vlastitoj organizaciji korištenjem sredstava komunikacije

### Smjer interne komunikacije

HORIZONTALNO – na istom nivou u organizaciji komunikacija između članova različitih odjela ili saradnika u odjelu

VERTIKALNO – ODOZGO PREMA DOLJE – uputstva za rad, davanje zadataka i njihova povezanost s ostalim zadacima, povratne informacije o učinkovitosti

VERTIKALNO – OD DOLJE PREMA GORE – prijedlozi za poboljšanje radnih procesa; informacije o napretku i postizanju ciljeva; molbe za pomoć, pojedine reakcije na rad

### Svrha interne komunikacije

1. PROIZVODNA FUNKCIJA – interno komuniciranje važno je i za radno mjesto
2. PODRŠKA – dobro interno komuniciranje podržava i razvija stabilnost u organizaciji
3. LIČNA FUNKCIJA – razvija osjećaj vlastite vrijednosti i utiče na kvalitetu odnosa u organizaciji
4. MOTIVACIJA – važna je za promjene u organizaciji, razvoj novih ideja i postupaka, razumijevanje misije i filozofije organizacije

<b>Alati za internu komunikaciju</b>	
<p>1. OGLASNA PLOČA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prenosjenje važnih (zanimljivih) praktičnih informacija</li> <li>● Na posebnom, prometnom mjestu sa što više ljudi</li> <li>● Moraju biti redovno uređivane</li> </ul>	<p>2. INTRANET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Brz pristup i decentralizovano ažuriranje informacija</li> <li>● Komunikacija pomoću ankete</li> <li>● Razmjena informacija između više odjela</li> <li>● Za stvaranje pozitivne klime i smanjenje mogućnosti neprovjerenih i štetnih informacija</li> </ul>
<p>3. SASTANCI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Za stvaranje pozitivne klime – direktna komunikacija – čuje se i druga strana</li> <li>● Mogućnost pobijanja glasina</li> <li>● Eksterni – možete doznati iz prve ruke šta građani misle, prepoznati trendove u ponašanju</li> </ul>	<p>4. POTICANJE ZAPOSLENIH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Za stvaranje kohezije unutar institucije, jačanje timskog rada i pripadnost instituciji</li> <li>● Nagrade, seminari, zajednički izleti</li> <li>● Kontinuirano učenje i razvoj zaposlenih</li> </ul>

## Prepreke dobroj internoj komunikaciji

- Organizacijske – veličina i struktura organizacije; specijalizacija radnih zadataka; različiti ciljevi pojedinih dijelova organizacije; hijerarhijski odnos između zaposlenih
- Individualne – konflikti, emocije i komunikacijske (ne)spretnosti, te:
- nerazumljivo prenesena poruka – terminološki problemi;
- sudaranje više različitih ideja – nefokusirano mišljenje;
- previše informacija (preopterećenost, zatrpavanje);
- nedostatak informacija;
- nerazumijevanje ili pogrešno razumijevanje poruke;
- nepoznavanje saradnika;
- buka, ometanje;
- odsutnost, dekoncentrisanost;
- namjerna dezinformacija;
- prećutkivanje, zataškavanje nespozuma.

EKSTERNA KOMUNIKACIJA je komunikacija između organizacije i njenih publika koji utiču na nju i od kojih ovisi.

Cilj ove komunikacije izgraditi ili unaprijediti odnose s njima radi unapređenja poslovanja - da organizacija zna kako okolina diše i da ona diše s njom

PUBLIKA mogu biti:

- Zaposleni
- Partneri/korisnici usluga
- Investitori
- Mediji
- Vlada
- Lokalna zajednica
- Tvorcji javnog mnijenja
- Posebne interesne grupe
- Strana javnost

### **Alati za eksternu komunikaciju**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Saopštenja i najava za medije</li><li>● Konferencije za medije</li><li>● Intervju</li><li>● Posjete i putovanja novinara</li><li>● Press kit</li><li>● Publikacije</li><li>● Godišnji izvještaj</li><li>● Internet</li><li>● Nastupi na sajmovima</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Organizacija događaja</li><li>● Organizacija konferencija</li><li>● Presentacije</li><li>● Provedba istraživanja</li><li>● Sastanci sa poslovnim partnerima</li><li>● Društveni aktivizam uprave</li><li>● Odnosi sa lokalnom zajednicom</li><li>● Lobiranje</li></ul> |
|---|--|

## Vještine prezentacije

Tajna uspjeha prezentacije leži u pomnoj i kvalitetnoj pripremi koja uključuje četiri važna koraka: <sup>8</sup>

### 1. Istraživanje publike

Stvorite što jasniju predstavu o svojoj publici. Saznajte što više informacija: dob, pol, obrazovanje, uvjerenja, funkcije, potrebe, nivo znanja o vašoj temi. Prilagodite prezentaciju publici.

### 2. Definisanje cilja

Budite precizni i razmislite koji cilj želite i trebate postići? Koju glavnu poruku želite publici prenijeti? Kako želite da se učesnici osjećaju? Što želite da misle? Konačno, odgovorite na pitanje kako ćete znati da ste ostvarili cilj?

### 3. Priprema sadržaja

Primjenjujte pravilo: *moraju znati - bilo bi dobro da znaju - zgodno je znati*. Prvo stavite na papir ili na slajd sve što želite reći. Nakon toga prionite reduciranju sadržaja ovisno o vremenu koje imate na raspolaganju. Izbacite sve što nije ključno za prezentaciju. Kako? Najprije u prezentaciju uvrstite sve ono što publika **mora čuti od vas**. Kad ste taj dio uklopili u prezentaciju, dodajte informacije koje bi publika, ukoliko imate dovoljno vremena, **trebala saznati od vas**. I konačno, nakon što ste i taj dio uklopili u prezentaciju, ubacite i dijelove koji predstavljaju dodatne **zgodne ili zabavne informacije**. Dođe li slučajno do kraćenja vremena za održavanje prezentacije, bit ćete spremni napraviti promjene na licu mjesta i ujedno biti sigurni da ste prenijeli bit prezentacije i ujedno ostvarili zadani cilj.

### 4. Uvježbavanje:

Uvježbajte prezentaciju pred samim sobom ili osobama koje će vam dati konstruktivnu povratnu informaciju. Vodite računa o vremenu. Snimite svoj govor i izvedbu ako je potrebno. Naučite napamet uvodni dio i zaključak, jer to su dijelovi prezentacije koji će publika najdulje pamtit.

Struktura prezentacije također se sastoji od tri ključna dijela: **uvod, glavni dio i zaključak**.

### Uvodni dio

**U uvodnom dijelu recite publici što ćete reći;** pozdravite publiku, predstavite se, najavite temu, trajanje i način kako ćete odgovarati na pitanja. Ovaj dio zauzima 10%

---

<sup>8</sup> [www.edukacija.hr](http://www.edukacija.hr)

prezentacije i ujedno je najvažniji dio zbog stvaranje prvog i najvažnijeg dojma.

### Glavni dio

**U ovom dijelu recite publici sve što ste im planirali reći.** Ovaj dio zauzima 85% vaše prezentacije. Prezentirajte tačku po tačku. Upoređujte, argumentirajte, pojašnjavajte, demonstrirajte i dajte relevantne primjere.

### Zaključak

U zaključku **recite ono što ste rekli**, tačnije ponovite ono najvažnije što ste rekli u uvodnom i glavnom dijelu. Za zaključni dio planirajte 5 % vremena od ukupne prezentacije. Budući da ljudi najbolje pamte ono što su čuli na početku i na kraju izlaganja, zaključak je također neizmjerljivo bitan i nikako ga ne smijete prepustiti slučaju. Uvježbajte ga.

### **Iritantna ponašanja za vrijeme govora\*\*\*:**

- Upadanje u riječ - 88%
- Psovanje - 84%
- Mumljanje i tiho govorenje - 80%
- Monoton i dosadan glas - 73%
- Poštalice( hm, ovoga, ovaj...) - 69%
- Slaba gramatika ili krivi izgovor - 63%
- Piskutavi glasovi - 61%
- Strani naglasak ili dijalekt - 24% <sup>9</sup>

Kaže se da nemamo drugi pokušaj za ostavljanje dobrog prvog utiska. Ne propustite napraviti sve što je u vašoj moći da osvojite publiku. Govor tijela je ključan prilikom prezentacije, čak važniji od riječi prezentatora. Iz tog razloga neobično je važno voditi računa o pravilnom govoru tijela, tačnije o pravilnom držanju tijela, kontaktu očima, primjerenom i kontrolisanoj gestikulaciji, pozitivnom izrazu lica te profesionalnom vanjskom izgledu.

Sedam je korisnih savjeta za uspješnu izvedbu prezentacije:

- Zračite entuzijazmom i djelujte samopouzdanom
- Obucite se prikladno
- Pazite na držanje i gestikulaciju
- Ostvarite kontakt očima s čitavom publikom
- Primjenjujte KISS (keep-it-short-and-simple) pravilo
- Koristite audio vizuelna pomagala

---

<sup>9</sup> \*\*\* prema rezultatima istraživanja Gallupovog instituta

- Kontrolirajte glas; govorite glasno, jasno i umjerenom brzinom

Za zaključak na prezentacijski način ponovimo najvažnije. Tajna uspješne prezentacije leži u izvrsnoj pripremi, u poznavanju formule za uspješnu strukturu prezentacije, i končano, u profesionalnoj i sigurnoj izvedbi. Sve navedeno postiže se vježbom, vježbom i samo vježbom. Koristite svaku priliku da biste uvježbali prezentacijske vještine. Prezentacije su je jedna od vještina koju ćemo u budućnosti trebati sve učestalije, a prezentacijska konkurencija biti će sve snažnija.

Nekoliko praktičnih savjeta za medijski nastup:

- Budi uvijek dobro pripremljen sa znanjem o predmetu razgovora – sebe i ostale učesnike uzmi za ozbiljno.
- Unaprijed saznaj ko će voditi inetrvju, šta on/ona zna o temi razgovora, koje posebne interese ima, šta želi postići intervjuom.
- Planiraj šta će ti reći u intervjuu i pobrini se da to kažeš.
- Koristi humor u određenoj mjeri i podrži svoje stavove prijatnim i pozitivnim pričama.
- Nikad ne koristi tehničke izraze i kompliciran jezik – kao ni duge rečenice.
- Nikad ne koristi ironiju!
- Ne budi arogantan – čak ni kad ti postave jednostavna pitanja.
- Kad nemaš odgovor, reci to – ne pokušavaj izmišljati odgovore – ionako ćeš biti otkriven i izgubićeš povjerenje publike.
- Dugi odgovori umaraju i iritiraju publiku.
- Počni svoje odgovore ponekad ponavljajući novinarevo pitanje.
- Misli na odjeću koju nosiš, kad si na televiziji: ništa upadno (nakit, sat), prugasto ili šareno! Nikad ne nosite crno-bijelo odijelo niti bijele čarape!

Preporučujemo:

- ŽENE (solidna odjeća, bogate i svijetle boje – kraljevsko plava, svakodnevna šminka i jednostavan nakit).
- MUŠKARCI (solidno odijelo – sivo, bijela, svijetlo plava ili siva košulja).
- Dođi na vrijeme za zakazani intervju, da bi dogovorio pitanja i osjetio atmosferu.
- Na TV moraš govoriti polako, u kratkim rečenicama, gledati u voditelja, misliti na govor tijela. (Pazite da se ne ljuljate na stolici!). Na radiju moraš ubrzati ako govoriš sporo...
- Ne dopusti da te voditelj prekida.
- Ponavljaju u toku intervjuja nekoliko puta ono što želiš reći (svoju poruku)!
- Ponesi uvijek sa sobom listu svega što želiš reći – u suprotnom postoji rizik da zaboraviš nešto važno!
- Vodite računa ko je publika kojoj se obraćate!

## Vještine korespondencije

- *“Writing without thinking is like shooting without aiming”.*  
*“Pisati, a ne razmišljati isto je kao pucati, a ne ciljati”.* (A. Glasow)

U bilo kojoj razvijenoj demokratiji najvažniji vid komunikacije u javnoj administraciji će biti pisana riječ i štampani dokument.

Formalna /pisana/ komunikacija ima svoje:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>PREDNOSTI</u></li> <li>• Povećava odgovornost</li> <li>• Ograničenja u pogledu samovolje, favoriziranja i diskriminacije</li> <li>• Veća objektivnost</li> <li>• Ušteda vremena</li> <li>• Mogućnost ponovne provjere poruke</li> <li>• Mogućnost dodavanja novih podataka informaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>NEDOSTATKE</u></li> <li>• Previše dokumentacije</li> <li>• Manja povezanost ljudi</li> <li>• Informacija na kraju završava u košari za otpad</li> </ul>
---	---

### Sastavni dijelovi službenog dopisa

Svaki službeni akt institucije sa bilo kog nivoa BiH, kojim se vrši službena prepiska s drugim pravnim i fizičkim osobama (službeni dopis), mora sadržavati sljedeće dijelove:

- zaglavlje,
- naziv i adresa primatelja,
- kratku sadržinu predmeta,
- sadržaj akta,
- otisak službenog pečata
- i potpis ovlaštene osobe.

Pomoćni dijelovi službenog akta:

- Veza na službeni akt na koji se odgovara
- Veza na ranije otpremljeni službeni akt
- Prilozi - oznaka priloga
- Način otpremanja službenog akta
- Konstatcija kome je službeni akt dostavljen

Tajna dobro sročene poslovne konverzacije krije se u korištenju običnog jezika, kao da se vodi “pismena konverzacija”:

- poruku bi trebalo sročiti tako da zvuči prirodno

- stil bi trebao biti uljudan
- opća je poslovna praksa upotreba neformalnog stila pisanja i izbjegavanje prevelikih formalnosti.

Pravilan pravopis i interpunkcija su ključni.

Potrebno je nešto više od puke sposobnosti pravilnog oblikovanja rečenica.

Treba se postaviti u položaj primatelja i zamisliti kako ta osoba prihvaća ono što je napisano stilom koji je upotrijebljen.

Potrebno je pretpostaviti koje su potrebe, želje, interesi, problemi primatelja.

Bez obzira na oblik poslovne komunikacije treba:

- pažljivo odabrati odgovarajući način komuniciranja
- pažljivo sastaviti dokument
- dokument izložiti tako da dobro izgleda te da odaje dojam učinkovitosti i pouzdanosti
- koristiti preglednu strukturu koja se lako čita i koja je logično oblikovana
- koristiti odgovarajući ton s obzirom na uvjete, situaciju i primatelja
- paziti da poruka bude tačna s obzirom na gramatiku, pravopis i interpunkciju

Kao važnom sredstvu unutar organizacije neophodno je pisanju:

- Utvrditi cilj
- Uzeti u obzir čitaoca
- Osmisliti strukturu
- Skicirati tekst (koncept, draft)
- Urediti tekst
- Ispraviti tekst

Fraze koje bi svakako trebalo izbjegavati u pisanju su:

- Primijetio sam da
- Privuklo mi je pažnju
- Drago mi je da Vas mogu obavijestiti da
- Pišem kako bih vas obavijestio da
- Moram Vas obavijestiti da
- Hoćete li (molim Vas)
- Zahvaljujem u očekivanju
- Hvala i pozdrav
- Najljepši pozdravi

**KONTROLNA LISTA - provjera prije no što se poslovno pismo potpiše**



- Je li razumljivo?
- Je li ton primjeren?
- Je li jezik prikladan?
- Jesam li izbjegao/la upotrebu opširnih fraza i staromodne terminologije?
- Jesu li navedeni svi bitni detalji i jesu li oni tačni?
- Je li kratko, jasno i uljudno?
- Je li tačan pravopis?
- Je li gramatički ispravno?
- Je li pravilna interpunkcija?
- Je li logički strukturirano?
- Je li privlačno, pregledno i dosljedno?

## PRIMJERI DOKUMENATA

### Francuska/evropska forma

ZAGLAVLJE

marginama 1 do 1,5 cm ili 4 do 6 otkucaja

Broj:

Datum:

Mjesto

---

(adresa)

---

(mjesto)

Od 6 do 8 cm ili 23 do 31 otkucaj  
(veliko rastojanje)

PREDMET: \_\_\_\_\_

VEZA: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

PRILOGA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(funkcija i potpis)

(M.P.)

PREPORUČENO

DOSTAVLJENO:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**Američka/blok forma**

ZAGLAVLJE

marginama 1 do 1,5 cm ili 4 do 5 otkućaja

Broj:

Datum:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(ADRESA PRIMAOKA)

PREDMET: \_\_\_\_\_

VEZA: \_\_\_\_\_

Od 3 do 4 cm ili 12 do 16 otkućaja

---

---

---

---

---

---

---

PRILOG: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (funkcija i potpis)

PREPORUČENO

DOSTAVLJENO:

(M.P.)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

### RJEŠENJE

\_\_\_\_\_ ZAGLAVLJE

Broj: \_\_\_\_\_/09

Datum: \_\_\_\_\_ 2009.godine

---

---

(Uvod u rješenje)

**R J E Š E N J E**

Naziv akta

---

(Dispozitiv)

## OBRAZLOŽENJE

---

---

---

---

---

---

(Tekst obrazloženja)

---

---

(Uputstvo o pravnom lijeku)

DOSTAVLJENO:

\_\_\_\_\_  
(funkcija i potpis)

(M.P.)

## POZIV

\_\_\_\_\_  
ZAGLAVLJE

Broj: \_\_\_\_\_/09

Datum: \_\_\_\_\_ 2009.godine

Na osnovu člana \_\_\_\_\_, stav \_\_\_\_\_ Statuta \_\_\_\_\_ i člana \_\_\_\_\_ stav \_\_\_\_\_ Poslovnika o radu \_\_\_\_\_ sazivam

\_\_\_\_\_  
(broj sjednice) \_\_\_\_\_ (naziv tijela)

Za sastanak predlažem sljedeći

## DNEVNI RED

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Sastanak će se održati u \_\_\_\_\_ (navesti mjesto)  
dana \_\_\_\_\_ 2009. godine sa početkom u \_\_\_\_\_ sati.

Sastanak će se održati u prostorijama \_\_\_\_\_ ulica \_\_\_\_\_ broj \_\_\_\_\_.

Sastanku je prisustvi obavezno, a eventualno odsustvovanje sa sastanka dužni ste da javite na telefon broj \_\_\_\_\_.

Istovremeno se dostavlja materijal za sve predložene tačke dnevnog reda.

PRILOGA: \_\_\_\_\_

(M.P.)

PREDSJEDNIK

\_\_\_\_\_

### SAOPŠTENJE

Institucija

LOGO

Broj:

Datum:

Kontakt:

Telefon:

**Naslov**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

/TEKST: KO, ŠTA, GDJE, KADA, KAKO I ZAŠTO/

---

---

---

---

---

---

/KRAJ/

Napomena izdavačima:

-  
-

## Z A P I S N I K

sa \_\_\_\_\_ sjednice \_\_\_\_\_  
(broj) (naziv tijela)

iz \_\_\_\_\_ održane \_\_\_\_\_ 2009.godine,

u prostorijama \_\_\_\_\_  
(naznaka prostorija u kojima se održava sastanak)

Prisutni članovi: \_\_\_\_\_  
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela koji prisustvuju sjednici)

Opravdano odsutni članovi: \_\_\_\_\_  
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela koji su  
najavili svoje odsustvo i navesti njihove razloge).

Neopravdano odsutni članovi: \_\_\_\_\_  
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela  
koji nisu najavili svoje odsustvovanje)

Pored članova \_\_\_\_\_ sjednici prisustvuju \_\_\_\_\_  
(naznaka tijela) (navesti imena i prezimena  
svih ostalih lica koja prisustvuju sjednici i u kom svojstvu)

Sjednici predsjedava: \_\_\_\_\_

(navesti ime i prezime lica koje predsjedava sjednici i u kom svojstvu)

Zapisnik sa sjednice vodi: \_\_\_\_\_  
(navesti ime lica koje vodi zapisnik)

Sjednica počela sa radom u \_\_\_\_\_ sati.

Predsjedavajući konstatuje da sjednici prisustvuje dovoljan broj članova za rad (kvorum), pa predlaže sljedeći:

## DNEVNI RED

1. Ovjeravanje zapisnika sa prethodne \_\_\_\_\_ sjednice \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ 2009. godine

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

(navesti tačke dnevnog reda kako je to predložio predsjedavajući sjednice)

Dnevni red je jednoglasno prihvaćen bez izmjene i dopuna.

Tačka 1. Ovjeravanje zapisnika sa prethodne \_\_\_\_\_ sjednice \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ 2009. godine

Predsjedavajući obavještava prisutne da je zapisnik sa \_\_\_\_\_ sjednice \_\_\_\_\_ održane \_\_\_\_\_ 2009. godine dostavljen svi članovima, uz poziv za sjednicu, a zatim poziva članove da stave eventualne primjedbe na zapisnik.

Pošto nije bilo primjedbi, predsjedavajući konstatuje da je jednoglasno potvrđen zapisnik sa \_\_\_\_\_ sjednice \_\_\_\_\_.

Tačka 2. \_\_\_\_\_

Predsjedavajući obavještava prisutne članove da su uz poziv za sjednicu primili izvještaj o \_\_\_\_\_, koji je pripremio Sektor za \_\_\_\_\_.

Uvodno izlaganje podnio/je \_\_\_\_\_ šef Sektora za \_\_\_\_\_.

Poslije podnesenog uvodnog izlaganja predsjedavajući postavlja pitanja članovima da li neko želi uputiti neko pitanje podnosiocu uvodnog izlaganja.

Pošto nije bilo pitanja, predsjedavajući otvara raspravu o izvještaju o \_\_\_\_\_.

U raspravi učestvuju:

1. \_\_\_\_\_.

(ime i prezime i kratak sadržaj rasprave)

2. \_\_\_\_\_.

Poslije završene rasprave, predsjedavajući stavlja izvještaj o \_\_\_\_\_ na glasanje, a zatim konstatuje da je izvještaj o \_\_\_\_\_ jednoglasno prihvaćen pa je donesena sljedeća

## ODLUKA

1. Usvaja se izvještaj o \_\_\_\_\_, koji je pripremio Sektor za \_\_\_\_\_ sa svim prijedlozima mjera sadržanim u ovom izvještaju.

2. Zadužuje se Sektor za \_\_\_\_\_ da pristupi provođenju mjera uz izvještaja i da o tome obavijesti \_\_\_\_\_ najkasnije do \_\_\_\_\_ 2009. godine.

Tačka 3. \_\_\_\_\_ (itd.)

Pošto je dnevni red iscrpljen, predsjedavajući konstatuje da je rad sjednice zaključen.

Sjednica zaključena u \_\_\_\_\_ sati.

ZAPISNIČAR

PREDSJEDAVAJUĆI

## Upravljanje konfliktom

Konflikt je nešto sa čime se svakodnevno susrećemo u profesionalnom i privatnom životu. Ukoliko se ne rješava konflikt može dovesti do ozbiljnih poremećaja u organizaciji i privatnom životu.

### Šta je konflikt?

Kada su dvije ili više vrijednosti, perspektiva i mišljenja kontradiktorni, kada su vrijednosti i mišljenja ugrožena ili kada osjećamo nelagodu ili strah od nepoznatog.

### Izvori konflikata

- **Personalne razlike** (percepcija, nivo obrazovanja, ciljevi, vrijednosti)
- **Nedostatak informacija** (loša organizacijska komunikacija)
- **Nekompaktibilne uloge** (neslaganje sa pitanjem "ko šta radi?")
- **Stres okoline** (neadekvatni resursi)

Istraživanja su pokazala da zaposleni ljudi potroše 42 % svog vremena na uključivanje u konflikte ili u pokušaj da ga razriješe.

### Pristup konflikt menadžmentu

Pet je tipova u konflikt menadžmentu.



**NAMETANJE** – želja da bude po mom. Koristi se kada čvrsto vjerujete u svoju poziciju i kada postoji samo jedan pravi izlaz.

**IZBJEGAVANJE** – praviti se da nema konflikta ili ga ignorisati. Koristi se u ograničenjima sa vremenom i resursima.

**KOMPROMIS** – kada je cilj prevazići situaciju i ići dalje, kada nisu u pitanju vrijednosti (jer sa njima ne smije biti kompromisa). Često izbor sredine puta ne daje optimalno rješenje.

**AKOMODIRANJE** – pravljenje kompromisa sa samim sobom, a ne sa drugima. Koristi se kada znate da ćete u budućnosti imati korisniji i bolji pristup i kada je važno održavanje odnosa.

**KOLABORIRANJE** – fokus na zajedničkom radu. Ovim pristupom se napada problem, a ne ljudi. Cilj je saradnjom stvoriti novu zajedničku potrebu,

### **Načini prevazilaženje konflikata**

#### **1. Zauzimanje jednog od tri pristupa**

A) **gubitnik/gubitnik** – nijedna strana nije svjesna šta stvarno želi.

B) **pobjednik/gubitnik** – jedna strana ostvaruje korist na štetu druge strane.

C) **pobjednik/pobjednik** – iznalaženje najboljeg rješenja za obje strane u konfliktu.

**2. Kreativni odgovor** – problemi se transformišu u šanse.

**3. Empatija** - aktivno i posvećeno slušanje kako bi se razumjela suština konflikta.

**4. Prikladan pritisak** – sposobnost ispoljavanja sopstvenog stava bez podizanja tenzija od druge strane.

**5. Menadžment emocija** – prevazilaženje konflikta iskazivanjem emocija na kontrolisan način kako bi se uticalo na promjene.

**6. Spremnost na rješavanje problema** – prepoznavanje lične preokupacije koja zamagljuje sliku o prirodni konflikta.

**7. Mapiranje konflikta** – određivanje zajedničkih interesa i zajedničkih ograničenja.

**8. Razvijanje opcija** – oblikovanje kreativnih rješenja zajedno.

**9. Pregovaranje** – moramo uvijek znati šta je naša najbolja solucija za postizanje dogovora

Osnovne vještine rješavanja konflikata:

A) **SLUŠANJE**: Imati veliku sposobnost slušanja.

B) **FLEKSIBILNOST**: Spremnost da se “složimo sa činjenicom da se ne slažemo” (AGREE TO DISAGREE)

C) **PROMJENE**: Sposobnost za promjene

#### **A) SLUŠANJE**

- Ne prekidati sagovornika - pustiti ga da završi “govor”
- Zauzeti položaj tijela koji nije zastrašujući
- Prethodno “provježbati” mogući razvoj situacije pogotovo ako ste emocionalno upleteni u konflikt sa jednom od strana
- Održavati kontakt očima

## B) FLEKSIBILNOST

- Budite spremni/sposobni da se snađete u svakoj situaciji
- NE insistirajte da sami sredite baš svaku situaciju - radite u paru
- Pojmite da nećete i ne možete zadovoljiti svakoga
- Složite se da se ne slažete - i naglasite ako vi niste donosilac konačne odluke

## C) PROMJENE

- Shvatite konflikt ispravno (nepristrasno) iako njegovo rješavanje zahtijeva nepopularne mjere/promjene
- Podržite tim i promjene!
- Pokušajte shvatiti psihologiju strana u konfliktu - šta ih zaista motiviše

## Zato preporučujemo - PET PRINCIPA I JEDNO HRABRO SRCE!

1. "Napasti" problem, a ne osobu!
2. Misliti o "nama" a ne "Ja protiv tebe..."
3. Pokušati imati na umu dugoročne veze
4. Imati na umu - dobro rješenje konflikta će popraviti vezu/ odnos!
5. Od dobrog rješenja konflikta sve strane će profitirati

JEDNOSTAVNA komunikacija je srce rješavanja konflikta

U skoro svakom konfliktu osnovno slušati i pokušati razumjeti problem

Konflikt se mora rješavati u svom kontekstu!!!

Prići rješavanju konflikta u saradnji sa kolegom/partnerom/rukovodiocem/prijateljem.

## Pregovaranje

Na Zapadu je redosljed: prvo pregovori, zatim potpisivanje ugovora te potom njegovo izvršenje. U BiH većina prvo potpisuje ugovor, potom beskonačno želi pregovarati, a od izvršenja ugovora obično nema ništa.

Pregovaranje je kontrolisani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju.

Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti.

Pregovarače <sup>10</sup> možemo podijeliti na sedam psiholoških tipova.

---

<sup>10</sup> Pregovaranje – [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)

- **Dominantni pregovarači**, oni su koji nastoje dominirati pregovorima. Koriste grubu taktiku, skloni su zapovjedanju, pate od kompleksa inferiornosti, pobijaju tuđe argumente najčešće galamom, najčešće je njihov pregovor u biti nagovor.
- **Ekstrovertirani pregovarači** imaju sličan pristup kao dominantni, no puno su površniji, brzim i kratkim pregovorom nastoje ostvariti samo svoje ciljeve, pridodajući prekomjernu pažnju izgledu i materijalnom okruženju.
- **Introvertirani se pregovarači** ne povjeravaju, nemaju povjerenja ni u koga, rijetko uopće pristaju na pregovore, jako teško se otvaraju te im se zaista trebete posvetiti više nego drugima.
- **Nevinašca** su ugodni, pristojni pregovarači, izgledaju kao da bi sve učinili samo da se pregovor okonča u miru. No traje li vam pregovor više od 5 minuta naišli ste na opasnog pregovarača koji može stvoriti osjećaj vaše smirenosti i uvjerenosti da će pristati na sve, a u biti vas je doveo u podređen položaj. U pregovoru s nevinašcem, bit ćete svjesni da ste postigli što ste željeli, ali ćete i znati da je dogovor ipak više odgovarao njemu.
- **Glumci** su pregovarači koji koriste sve vrste glume, od prepoznatljivog imidža, do nesvakidašnjeg ponašanja. Može se činiti da im je važnije da sve dobro izgleda, forma, nego sam ishod pregovora, no ipak i od forme draži su im njihovi ciljevi.
- **Filozofa pregovarača** prepoznat ćete po nepredvidivosti. Sad su za sad su protiv nečega, izgledaju kao da ne znaju što hoće, ali jako dobro znaju. Da biste uštedjeli vrijeme i živce nametnite im argumente i jasne ciljeve.
- **Čuvari** su konzervativni pregovarači, zdravog razuma, vjeruju u tradicionalne vrijednosti, cilj im je da rezultat pregovora bude pozitivan, da obje strane budu zadovoljne i ne vole nagovor.

Isto tako, dok pregovarate, prepoznajte znakove koje vam tijelom šalje sagovornik, te ih uporedite s onime što čujete.

Evo nekih primjera:

- otvorenost misli i pristupa pokazuju otvorene ruke i nezakopčani sako ili kaput
- zabrinutost pokazuju ruke prekrižene na grudima, prekrižene potkoljenice, noge preko naslona fotelje, karate udarci, sjedenje na stolcu na kaubojski način i upiranje kažiprsta
- razmišljanje i analiziranje pokazuju geste okretanja dlana prema licu, pokrivanje glave, udaranje brade, zurenje preko naočala, skidanje naočala i njihovo čišćenje, držanje naočala u zubilima, geste pušača lule i ustajanje od stola i hodanje, stavljanje ruke na dio između korijena nosa i očiju
- povjerenje pokazuju naglo dizanje i spuštanje dlanova, ruke u džepovima s palčevima van džepa, lagano povijena kralježnica, ruke na potiljku i ruke na reveru sakoa

- nervozu i nesigurnost pokazuju nakašljavanje, glađenje grla, zviždukanje, podizanje i štapanje kože, pokrivanje usta dlanom za vrijeme govora, glačanje hlača ili suknje dok sjedite, lomljenje dlanova, ispuštanje zbunjenih zvukova, pušenje, vrtenje na stolici, izbjegavanje pogleda sagovornika, premetanje kovanica u džepu i povlačenje uha i sl.
- frustraciju pokazuju kratki udisaji, čvrsto spojeni dlanovi, geste u obliku šake, oštro češljanje kose prstima, glasni zvukovi, savijanje dlanova, pokazivanje kažiprstom i trljanje tjemena
- dosadu pokazuju besmisleni pokreti npr. gledanje u prazno, prekrížene noge dok stopalo gornje noge šeta gore-dolje, bubnjanje prstima po stolu, spajanje dlanova
- teritorijalnu dominaciju pokazuju noge na stolu, noge na stolcu, ruke na potiljku i ljuljanje prema nazad, ljuljanje prema naprijed i dodirivanje i stavljanje stvari na svoje mjesto
- prihvatanje pokazuju dlanovi na grudima, geste dodirivanja, približavanje, otvorene ruke i dlanovi
- očekivanje pokazuje trljanje dlanovima, prekríženi prsti, žongliranje kovanicama i približavanje
- sumnjičavost pokazuju gledanje pored sagovornika, odmicanje, trljanje nosa, zakopčavanje kaputa, prekrížene ruke, trljanje očiju i pogledi iskosa
- uzbuđenost ili pažnju pokazuju ruke na bokovima, približavanje, dlanovi na licu, sjedenje na rubu stolca, ruke na natkoljenici dok sjedite, otkapčanje sakoa ili kimanje glavom.

### **Osnovni savjeti za uspješno pregovaranje:**

1. Vodite razgovor koji želite na način koji će sagovornik smatrati prihvatljivim i profesionalnim.
2. Pregovaranje je trgovanje ustupcima kako biste postigli podjednako prihvatljiv zaključak.
3. Nikada ne pregovarajte nepripremljeni, imajte jasan plan, ali budite fleksibilni.
4. Postavite jasne ciljeve.
5. Sagovornici se moraju ravnopravno odnositi jedan prema drugome (međusobno poštovanje).
6. Nikada ne potcjenjujte sagovornike.
7. Koncentracija na pregovore i na sagovornika (ili više njih) osnovna je pretpostavka uspješnog pregovaranja. Ne dopustite da vam glavom lete misli koje nisu u vezi s temom pregovaranja, jer ste u protivnom laka meta svome sagovorniku.
8. Postoji potreba za mijenjanjem pravila. Pregovori su diskusija prije nego rasprava. Nema puno mjesta za dominaciju, ali morate braniti svoju poziciju
9. Budite otvoreni, ali ne i bez odbrane.
10. Stavite karte na sto. Barem tokom najvažnijih tema nemojte se služiti lažima.
11. Strpljenje je osnovno obilježje dobrog pregovarača. Imajte strpljenja, uzmite dovoljno vremena, ne požurujte razgovor niti donošenje odluka.
12. Razumijevanje je presudno. Gledajte stvari i iz tuđe perspektive i prosuđujte

objektivno.

13. Izbjegavajte sukobljavanje.

14. Pažljivo navodite neslaganje sa sagovornikom.

15. Ustupke činite progresivno, trgujte ustupcima kako biste uvećali njihovu vrijednost.

16. Ne dopustite da savršenstvo bude neprijatelj dobrog. Rijetki su slučajevi da postignete sve ciljeve koje želite, budite realni, ne gubite vrijeme na neostvarivo.

17. Ostanite pri svojim ciljevima.

18. Ostanite profesionalni. Pregovaranje završite pozitivno.

Kod pregovaranja nikad nemojte raditi neke stvari želite li korektne pregovore koji će donijeti dugoročno dobre rezultate vama i sagovorniku: nemojte emotivno reagirati, nemojte pretjerivati, nemojte izgubiti strpljenje, nemojte biti neugodni, provocirati i nemojte vrijeđati; nikada nemojte pristati na nešto što ne želite; imajte na umu uvijek ono što smatrate minimumom dogovora koji vas čini zadovoljnim, a ukoliko se to ne dogodi, uvijek možete ustati i otići.

## Menadžment promjena

**Glavni cilj upravljanja promjenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima.**

Organizacijske promjene predstavljaju uvođenje novih postupaka ili tehnologije radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline. Nova tehnološka rješenja zahtijevaju uključenost svakog pojedinca u organizaciji i njegovu spremnost na promjenu postojećeg ponašanja i načina razmišljanja. No to zahtijeva vremena, motivacije, vještine i vježbe.

### Vrste promjena

- **radikalne promjene** - znače temeljnu promjenu organizacije i poslovne filozofije.
- **inkrementalne promjene** - odvijaju se u ciklusima. Organizacija se povremeno mijenja i pokušava se dovesti u stanje poslovne ravnoteže koja neprestano izmiče dinamičnim promjenama u okruženju.
- **kontinuirane promjene** - promjene predstavljaju neprekidno, svakodnevno unapređenje poslovnih procesa i organizacije (**Balanced Scorecard, Continuous Improvement, Organisational Culture Change, Quality Management (ISO 9000, Baldrige Award, Deming Prize), Knowledge Management i Learning Organization**)

**Razlozi organizacijskih promjena** uglavnom se svode na nekoliko razloga:

- preuzimanje - promjena jedne ili više osoba u vrhu menadžmenta koju provodi novi vlasnik.

- smjena uprave - postojeći vlasnik mijenja jednu ili više osoba u vrhu menadžmenta radi provođenja promjena.
- napredovanje - uvođenje promjena koju provodi novi izvršni direktor nakon što je stari otišao redovnim putem.
- reorganizacija - kad postojeća uprava pokušava provesti promjene. Ako to ne radi samostalno već uz pomoć vanjske, najčešće konsultantske, kuće, govorimo o katalitičkoj promjeni.

Baveći se operativnim gledištima promjena menadžment organizacija zanemaruje onaj najbitniji - ljudski aspekt. Studije su pokazale da su zaposlenici pod stresom kad su pred njih postavljena prevelika očekivanja, kad se njihove aktivnosti pažljivo posmatraju i kad se mijenjaju njihove odgovornosti.

Zašto se osoblje odupire promjenama?

- Sadašnje stanje - iako bi nov način rada mogao biti bolji, ljudi ne smatraju sadašnji način rada "tako" lošim. Oni žele unaprijediti poslovanje, ali uglavnom sitnijim ispravkama, a ne drastičnim promjenama.
- Buduće stanje - zaposlenici možda žele promjene, ali se ne slažu s odabranim procesima i područjima za promjenu. Njihovi su prioriteti i očekivanja drugačija. Ako željeno stanje nije moguće postići, potrebno je doznati zašto.
- Tranzicija - premda su svi saglasni da je sadašnji način rada vrlo nezadovoljavajući, nov način može izgledati nedostižan, a proces promjena izgleda pretežak, zbrkan i zastrašujući. Osim toga, može se dogoditi nedostatak resursa - vremena, ljudi i novca.

### **Razlozi neprihvatanja promjena**

1. Strah - Kad promjene nisu dobro upravljane, zaposleni na svim nivoima sve ih više sprječavaju.
2. Nasljeđeni sistemi - Postojeći organizacijski, informacijski i komunikacijski sistemi su često jak izgovor za nemogućnost izvođenja promjena.
3. Podrška uprave - Apstraktna i izrična podrška uprave vrlo brzo obeshrabruje i one zaposlene koji su u prvi mah prihvatili ideju o promjenama.

Pojedinci i organizacije povećavaju svoju općenitu spremnost na promjene poboljšanjem vlastite prilagodljivosti.

To se može postići uvođenjem formalnog procesa upravljanja promjenama koji se sastoji od sljedećih elemenata:

**1. Fleksibilnost** - predstavlja sposobnost prihvatanja promjena uz minimalne gubitke na kakvoći ili produktivnosti.

**2. Komunikacija** - organizacije imaju formalnu i neformalnu komunikacijsku strukturu. Komunikacija vezana uz promjene mora biti pokrenuta s vrha, služiti se i formalnim i neformalnim komunikacijskim kanalima, biti neprekidno nadzirana i razvijana, temeljiti se na otvorenosti i poštenju, biti kombinacija pisane i usmene komunikacije i ne smije se opterećivati nevažnim detaljima.

**3. Edukacija** - uspostavljanje znanja i praktičnog razumijevanja ljudske reakcije na promjene. Edukacijom o posljedicama promjena smanjuje se nepredvidivo neproduktivno ponašanje, rizik neprihvatanja promjena i osigurava okrenutost zaposlenih pravim problemima.

**4. Priprema** - za pripremu je ključno uskladiti planirane promjene s raspoloživim resursima. Očekivanja ni u kojem slučaju ne smiju nadmašiti stvarne mogućnosti.

**5. Metodologija promjene** - predstavlja strukturni plan za postizanje željenih ciljeva putem implementacije prihvaćenih rješenja za promjene. Prateći strukturirani, još uvijek fleksibilni implementacijski okvir, smanjuju se greške i propusti, timu se osigurava precizno određivanje zahtjeva i rutinsko rješavanje složenih problema. Takav se strukturni okvir načelno sastoji od sedam koraka.

U faze organizacijskih promjena ubrajamo:

- **stagnaciju** - depresivnost, obeshrabrenost i odbijanje organizacije pokazuje se na isti način kao i kod pojedinaca: opća usporenost, teškoće ili nemogućnost donošenja odluka, nedostatak motivacije i energije.
- **pripremu** koja obuhvata:
  - otvaranje komunikacijskih kanala
  - postavljanje jasnih ciljeva
  - dijagnozu rizika
  - planiranje strategije implementacije promjena
  - uspostavljanje sistema mjerenja napretka
- **implementaciju** - uključivanje cjelokupne organizacije u provođenje promjena.
- **inkubaciju** - faza u kojoj se pojavljuju sukobi i odvijaju prilagođavanja
- **ekspanziju** - postignuća poduzetih akcija postaju vidljiva, posao se sve lakše odvija, a osoblje ima sve više povjerenja.

Faktori promjene su: **svrha, cilj, otvorenost, komunikacija, odgovornost, timovi, struktura, kultura i menadžment.**

Poticaj je riječ koja podrazumijeva pružanje mogućnosti zaposlenima za bolje služenje vlastitim znanjima, vještinama i iskustvom zbog većih ovlasti, odnosno višeg nivoa uključenosti. Postoje tri modela poticaja:

- sugestijski model - osoblje predlaže, menadžment odlučuje. Ideje dolaze od zaposlenih, a uprava procijenjuje njihovu prihvatljivost.
- model proširene odgovornosti - odgovornosti su povećane putem timskog rada. Osoblje ima samostalnost kako nešto napraviti, ali ne i što.
- model visoke uključenosti - osoblje učestvuje u odlukama na nivou poslovne jedinice. Za takav model potrebne su otvorene i dostupne informacije, poslovna znanja i timske vještine.

Upravljanje promjenama mora biti pokriveno:

- strategijom - promjene moraju biti dobro osmišljene i planirane, a posebno ih trebaju podržati menadžment i svi zaposleni.
- izvršenjem - jednostavni i konkretni potezi menadžmenta radi ostvarenja postavljenih ciljeva vezanih uz promjene.
- osjetljivošću - emocije i ponašanje osoblja tokom promjena mora uticati na način ostvarivanja i dinamiku promjena.

Dosadašnja je praksa da se u strukturi troškova vezanih uz organizacijske promjene oko 80 posto sredstava usmjeri na informacijsku tehnologiju, a samo 20 posto na upravljanje promjenama i ljudsku sastavnicu. Neki autori smatraju da odnos treba ostati isti, ali u korist upravljanja promjenama. Bez znanja, povjerenja i timskog rada promjene su osuđene na propast. Štoviše, napravljena šteta je višestruka - loše izvedeni posao, izgubljeno vrijeme i, što je najgore, poljuljano povjerenje u mogućnost provođenja promjena.<sup>11</sup>

## **NA KRAJU - PROMIJENITE SEBE I LJUDE OKO SEBE**

U svakoj organizaciji obično ima:

- 1 – 2 % vizionara
- 6 – 8 % visoko pozitivnih
- 10 – 12 % nisko pozitivnih
- 40 – 60 % neutralnih (?)
- 10 – 12 % nisko negativnih
- 8 – 30 % visoko negativnih

---

<sup>11</sup> Nenad Stojiljković “Upravljanje promjenama”, InfoTrend, broj: 119/3/2004 [www.trend.hr](http://www.trend.hr)



Za promjene je dovoljno 30 - 35 % pristalica. Ima li ih u vašoj organizaciji?

\*

Tokom održavanja svih šest seminara učesnici su ocjenjivali svoje poznavanje i korištenje navedeni menadžerskih vještina u upravljanju općinskim vijećem/općinskom administracijom. Rezultati su navedeni u tabeli.

Ocjena vještine	1	2	3	4	5	
• Menadžment vremena	21	11	29	17	16	<b>2,95</b>
• Stres menadžment	18	27	21	18	10	<b>2,73</b>
• Menadžment ljudskih resursa	0	6	14	39	35	<b>4,09</b>
• Timski rad	0	1	12	33	48	<b>4,36</b>
• Organizovanje i interna komunikacija	0	0	14	27	53	<b>4,41</b>
• Vještine prezentacije	1	3	19	26	45	<b>4,18</b>
• Vještine korespondencije	2	18	21	24	29	<b>3,63</b>
• Konflikt menadžment	3	9	18	29	35	<b>3,89</b>
• Pregovaranje	3	6	13	38	34	<b>4,00</b>
• Menadžment promjena	6	12	22	41	13	<b>3,45</b>

## CILJ SARADNJE JAVNOG I PRIVATNOG PARTNERSTVA

Savez općina i gradova Federacije BiH (SOGFBiH), Savez opština i gradova Republike Srpske (ALVRS), Direkcija za evropske integracije (DEI) Bosne i Hercegovine i Organizacija za razvoj Kraljevine Nizozemske (SNV) su u julu 2007. godine potpisali Memorandum o razumijevanju. Primarni cilj je unaprijeđenje vertikalne komunikacije i saradnje između državnog i lokalnog nivoa na temu procesa EU integracija - informisati, pripremiti i uključiti lokalne zajednice u procese evropskih integracija.

S tim u vezi, pokrenuto je istraživanje na temu : Mogućnost primjene EU modela javno-privatnog partnerstva (JPP) u BiH, kao jednog od mehanizama za implementaciju lokalnih razvojnih mjera. Istraživanje se fokusira na lokalni nivo. Zašto na lokalni nivo?

S jedne strane, iako se procesi EU integracija formalno odvijaju samo na državnom i donekle na entitetskim nivoima vlasti, praksa iz EU pokazuje da se implementacija obaveza preuzetih ovim procesima u velikoj mjeri odvija na lokalnom nivou. Kakvu organizaciju i znanja općine trebaju da imaju npr. da uspješno implementiraju i do 80% iz oblasti zaštite okoliša, koliko se odnosi na javne usluge trenutno u nadležnosti lokalnog nivoa vlasti. I, s druge strane, JPP ima za cilj prvenstveno unaprijediti pružanje javnih usluga, kako u smislu efikasnosti tako i same kvalitete.

Takođe, dosadašnja praksa u samoj BiH ukazuje na rizik od nedovoljne integracije principa iz Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, što je proisteklo iz klasičnog top-down načina kreiranja politike. Međutim, uspješnost bilo kojeg zakona mjeri se stepenom njegove primjenjivosti na terenu. Uzimajući opštine kao referentnu tačku, ovim se želi dokučiti koliko se mogu koristiti postojeći zakoni iz oblasti pružanja javnih usluga modelom javno-privatnog partnerstva, te koliko je, uopšte posmatrano u BiH, JPP poželjan i koristan model pružanja javnih usluga koji je vrijedan dalje razvijati.

Istraživanje je trajalo šest mjeseci.

Prvi dio istraživanja odnosio se na preliminarnu komparativnu analizu navedenih direktiva i smjernica i važeće legislative u oba BiH entiteta. Uporedo je obavljeno nekoliko konsultativnih sastanaka sa Evropskim institutom za javnu upravu (EIPA), Evropskom investicionom bankom (EIB), te predstavnicima nadležnih javnih tijela iz Velike Britanije, Irske, Portugala, Hrvatske, Mađarske kao i sa pravnim ekspertima iz Italije, kako bi se steklo što bolje razumijevanje o raznim aspektima JPP u okvirima EU. Takođe su uzete u obzir dosadašnje aktivnosti u BiH po ovom pitanju (npr. Svjetske Banke u BiH i Razvojnog programa UN - UNDP BiH).

Nakon (osnovne) pravne analize, izvršena je anketa na više nivoa.

Cilj ankete je bio da se utvrdi kakva je percepcija pojma i mogućnosti primjene JPP na lokalnom nivou, te da li postoji interes za dalje razvijanje modela JPP u BiH. Možemo reći da je anketa izazvala veliko interesovanje. Skoro trećina jedinica lokalne samouprave je dostavila pismene odgovore. Nakon ankete, organizovani su okrugli stolovi na kojima je učešće uzeo veliki broj predstavnika lokalnih samouprava, privrednih subjekata, univerzitetskih profesora, predstavnika tijela vijeća ministara-Komisije za koncesije BiH i Direkcije za evropske integracije, te nevladinih organizacija.

## **Zašto je bitno razumjeti koncept JPP?**

Transakcije koje imaju obilježja JPP su postojale i prije nastanka termina JPP u devedesetim godinama 20. vijeka. Međutim, postoji šest važnih razloga zbog kojih je danas više nego ikad bitno za kreatore politika i pružaoce javnih usluga da razumiju koncept JPP.

**Postojanje jakih pritisaka na javni sektor kako u zemljama članicama EU tako i zemljama potencijalnim članicama i zemljama kandidatima da koriste JPP kao sredstvo pružanja javnih usluga.** Na primjer, budžetski pritisci koji zahtijevaju aktivnosti na smanjenju troškova, poboljšanom prikupljanju javnih prihoda i finansiranja izgradnje infrastrukture; pritisci od strane građana kao potrošača za većim obimom i boljim kvalitetom javnih usluga, te konsekventno pritisci koji se javljaju usljed nedovoljnih kapaciteta javnog sektora da odgovori na te zahtjeve.

**JPP su važni za implementaciju EU politika.** Iz EU perspektive, jedna od posljedica budžetskih pritisaka je nesrazmjer koji se javlja između potrebnih i raspoloživih finansijskih sredstava da se implementiraju EU politike, koje naravno uključuju i rokove za implementaciju. Na primjer, implementacija legislative iz oblasti zaštite okoliša.

**JPP su često politički osjetljive transakcije,** što je razumljivo ukoliko se uzme u obzir da se JPP projekti uglavno ugovaraju za velike infrastrukturne projekte u javnoj upotrebi te da su transakcije JPP često veoma kompleksne, npr. dug proces odabira privatnog partnera za sklapanje dugoročnog ugovora velike vrijednosti. Dakle, i prilike i rizici su veći nego kod javnih nabavki. Zbog toga je bitno znati kada su JPP prikladan model za implementaciju razvojnih mjera i kako ga efektivno primjeniti kako u operativnom tako i u komercijalnom smislu.

**Projekti JPP su dinamično polje djelovanja.** Već duže vremena se primjenjuju u raznim sektorima u velikom broju zemalja EU - Velikoj Britaniji, Irskoj, Italiji, Francuskoj, Portugalu i Španiji. Ostale zemlje članice (npr. Njemačka, Austrija, Nizozemska i Grčka) predstavljaju „rastuća tržišta“ za JPP gdje se, nakon opreznih početaka, uglavnom uzrokovanih potrebom za otklanjanje pravnih i

administrativnih prepreka, ovaj model sve više primjenjuje. Lista javnih usluga koje se pružaju primjenom JPP u zemljama EU raste. Tako danas zemlje članice implementiraju bar po jedan JPP projekat iz oblasti vodosnabdjevanja/tretman otpadnih voda, upravljanje čvrstim otpadom, energije, telekomunikacija, transporta (željeznice, metro, putevi, upravljanje saobraćajem), održavanje autoputeva, javne rasvjete, urbanog razvoja (uključujući socijalni smještaj), škola, bolnica, socijalne zaštite, ustanova za odmor i rekreaciju, IT usluga, odbrane, sudstva (zatvori, sudnice), kontrole letenja, treninga, istraživanja i razvoja, upravljanja imovinom, itd.

**JPP transakcije su dugotrajni poslovi.** Ugovori se sklapaju na periode i do 25-30 godina. Stoga postoji potreba da se sada sagledaju politički i ekonomski efekti JPP kao sredstva za pružanje javnih usluga, odnosno implikacije na pružanje javnih usluga kada je privatni sektor isporučilac javnih usluga (uloga kontrole od strane javnog sektora, tržišna konkurentnost javnog sektora i sl.).

**Pravni okvir za JPP u EU se stalno revidira i dopunjava.** Posljednje izmjene i dopune Direktiva za javne nabavke desio se u martu 2004.godine, i dat je rok za usaglašavanje nacionalnih zakona – 31. januar 2006.godine. Proces je trajao skoro četiri godine i iz njega su proizašle naznake promjena u pravnom okviru za JPP.

- Objavljivanje Zelene knjige o JPP u aprilu 2004,
- Objavljivanje rezultata procesa konsultacija o Zelenoj knjizi o JPP u maju 2005.godine,
- Objavljivanje političkih zaključaka proizašlih iz procesa konsultacija u novembru 2005.godine,
- Početak daljih studija o učinku vezano za pravni okvir JPP,
- Objavljivanje pojašnjenja Komisije o konkurentnom dijalogu u januaru 2006.godine,
- Prijedlog amandamana na direktivu o pravnom lijeku u procesu javnih nabavki u maju 2006.godine.

Neki od rezultata ovih događaja su npr. klasifikacija JPP na ugovorne i institucionalne oblike. Takođe, pokrenuta je rasprava o razlikama u procesu ugovaranja JPP (kada su klasifikovani kao javnik ugovori i kao koncesije). Naime, trenutna praksa je da se Direktive o javnim nabavkama ograničeno primjenjuju, što ne doprinosi punoj transparentnosti i jednakom tretmanu pri ugovaranju raznih oblika JPP. Postoje jaki stavovi da se Direktive o javnim nabavkama trebaju primjenjivati za sve ugovorne oblike JPP.

## **Pružanje javnih usluga u BiH**

Potrebe BiH kao tranzicijskog i postratnog društva u znatnijim ulaganjima u razvojne projekte su u stalnom porastu. Napredovanje BiH u procesima EU integracija dodatno povećava pritisak na javni sektor za efikasnije i kvalitetnije pružanje javnih usluga građanima, javne usluge jasno definiranih standarda, postojeće i nove vrste usluga.

Međutim, primjetan je veliki nesrazmjer između potreba i mogućnosti odnosno potreba i raspoloživih ljudskih i finansijskih resursa BiH javnog sektora. Ovo stanje se možda najbolje oslikava na lokalnom nivou. U načelu, razvojni se problemi općina kao osnovnih administrativnih jedinica u oba bosanskohercegovačka entiteta očituju u nemogućnosti iskorištavanja prirodnih resursa, zbrinjavanje otpada, nedostatku smještajnih kapaciteta, neobradivnosti zemlje, zastarjelosti mehanizacije i opreme, nedostatku komunalne infrastrukture, neriješenosti vlasničkih odnosa (neuređene zemljišne knjige, usitnjenost zemljišta), nesposobnosti osiguranja tržišta itd). Uz ovo prepreke za infrastrukturni razvoj stvaraju i česte promjene zakonskih propisa i prevaziđeni zakonski okviri, ali (često politički uvjetovana) spremnost države da ulaže u lokalnu komunalnu, socijalnu i poslovnu infrastrukturu.

### **Dvije tradicionalne krajnosti: javni ILI privatni način**

Javni sektor na svim nivoima vlasti se suočava sa pomenutim nesrazmjerom i pokušava ga na razne načine premostiti ili bar smanjiti. Javna uprava obavlja javne poslove u vlastitoj režiji - vlastitim sredstvima i vlastitim osobljem, u skladu sa svojim zakonski definisanim nedležnostima. Međutim, u pojedinim slučajevima to nije moguće, najčešće iz dva razloga; nedovoljna stručnost osoblja javne uprave (npr. medicina, odgoj i drugi stručni poslovi) i visoki troškovi izvedbe javnih poslova u vlastitoj režiji (npr. nabavka građevinske mehanizacije za izvođenje građevinskih radova). U takvim slučajevima koriste se tradicionalni modeli za obavljanje javnih poslova;

- javne nabavke, odnosno sklapanje ugovora između javnog i privatnog sektora kao model uobičajne nabave, i
- formalna ili organizacijska privatizacija, kada javna uprava osniva društva zbog obavljanja javnih stručnih poslova (npr. pošta, bolnice, škole, komunalna društva i sl.).
- model u kojem javna uprava ustupa određene poslove i usluge privatnom sektoru. Uglavnom su to poslovi poratnog i servisnog karaktera.

S druge strane su prisutni različiti oblici privatizacije;

- materijalna privatizacija - javna uprava u potpunosti prepušta obavljanje javnih poslova privatnom sektoru, odričući se većinskih vlasničkih prava;
- potpuna privatizacija - javni sektor se odriče svih vlasničkih prava ili osnivačkih udjela i svih nadzornih funkcija;
- funkcionalna privatizacija - privatni sektor daje ispomoć u obavljanju javnih poslova.

Ovdje je bitno pomenuti koncesije, kao jedan od posebno pogodnih oblika angažovanja privatnog kapitala u svrhu finansiranja investicija u oblasti korišćenja prirodnih resursa ili izgradnje infrastrukturnih objekata i drugih javnih dobara u opštoj upotrebi. Iz dosadašnjeg iskustva u oblasti dodjele koncesija, evidentna je zainteresovanost privatnog sektora za koncesijama samo na prirodnim resursima (energetika, poljoprivreda, rudne i mineralne sirovine.) dok u ostalim oblastima ta zainteresovanost nije iskazivana. Takođe je karakteristično da su sve dosadašnje koncesije dodjeljene na osnovu samoinicijativnih ponuda koncesionara i da na koncesiono tržište nije izbačen ni jedan koncesioni projekat bilo koje institucije kao koncedenta.

### **U sredini: javno - privatno partnerstvo**

Ipak, nesrazmjer između potreba i mogućnosti u oblasti pružanja javnih usluga je još uvijek primjetan. Da li su sve mogućnosti javnog sektora za pružanje javnih usluga iscrpljene? Praksa nam govori da ipak nisu: Već su pokrenute brojne inicijative i konkretne aktivnosti u jedinicama lokalne samouprave u BiH koje predstavljaju inovativan pristup premošćavanja pomenutog nesrazmjera. U sve većem broju strateških dokumenata i razvojnih planova u BiH pomenuta je mogućnosti da se brojni razvojni projekti implementiraju modelom javno - privatnog partnerstva (JPP).

Ali, šta tačno podrazumijeva javno-privatno partnerstvo? Koji su modaliteti JPP? Kako se i kada primjenjuje? Koliko je ovaj model moguće primjenjivati u praksi u Bosni i Hercegovini?

JPP se može predstaviti na poziciji između tradicionalnih modela obavljanja javnih poslova i modela privatizacije.

### **Pojam JPP**

Jedno od najčešće postavljenih pitanja bilo je; Koja je definicija JPP? Jedinice lokalne samouprave imaju različita shvatanja o JPP proistekla iz prakse. Neke jedinice

lokalne samouprave pod ovim pojmom podrazumjevaju omogućavanje učešća privatnog sektora u kreiranju lokalne razvojne politike (strategije razvoja općine), davanje olakšica privatnom sektoru npr. niža cijena građevinskog zemljišta, ili kao zajedničko ulaganje i podjelu dobiti između partnera. Sva ova mišljenja su tačna. Sve su to mogući oblici saradnje između javnog i privatnog sektora.

Osvrnimo se na praksu i tumačenje iz EU. Model javno-privatnog partnerstva (JPP) se u posljednje vrijeme spominje kao novi model pružanja javnih usluga koji često prati izgradnja/unaprjeđivanje javne infrastrukture. Iako je uvriježeno mišljenje da je JPP model nastao zbog nedostatka sredstava za finansiranje projekata iz budžeta, velika prednost za javni sektor je i prenos organizacijskog i operativnog privatnog poduzetništva. Klasična definicija JPP na nivou Evropske unije ne postoji.

Prema opisu iz Zelene knjige o javno-privatnom partnerstvu, zajednički cilj svih svih oblika JPP je saradnja između državnih tijela i privatnih poduzetnika **radni pružanja i/ili unaprjeđivanja javnih usluga.**

Veliki broj jedinica lokalne samouprave u BiH dostavlja definiciju sa većinom ovih elemenata. Interesantno je da

- JPP podrazumjeva koopreativne podhvate u sklopu kojih javni i privatni sektori udružuju resurse i stručna znanja, kako bi kroz prikladne alokacije resursa, rizika i nagrada, zadovoljili neku javnu potrebu

- JPP definiramo kao mogućnost timskog rada svih aktera u lokalnoj zajednici i šire u pripremi, realizaciji i širenju projekata iz svih oblasti kroz zajedničko korištenje ideja, ljudskih resursa, stečenih znanja i zajedničko finansiranje i praktično provođenje projekata, sve u cilju bržeg i kvalitetnijeg razvoja po mjeri svakog čovjeka, ali u općem interesu. Lanac vlasti, institucije, mjesne zajednice, privatna i javna poduzeća, udruženja i NVO, uz jasno strateško opredjeljenje proizvode uspjeh koji ne može izostati.

## **Regulatorno - pravni okvir za JPP**

Jedinice lokalne samouprave se pojavljuju kao pokretači i nositelji lokalnog razvoja, tj. inicijator partnerstva, pri čemu se ovo najčešće uređuje primjenom izrazito nepreglednog i konfuznog paketa, često i međusobno sukobljenih zakona i zakonskih akata, koji po svojoj primjenjivosti i relevantnosti mogu imati primarni ili sekundarni tretman.

Tako se realizacija JPP-a na nivou lokalne samouprave esencijalno zasniva na ugovorima. Naime, jedino ugovori pružaju transparentnu specifikaciju usluga uz jamčenje odgovarajućeg standarda njihove kvalitete. Iz tog razloga su zakonski propisi koji se primarno primjenjuju kod ugovaranja tzv. javnih ugovora suštinski oni koji uređuju materiju ugovornog prava uopće. Shodno tome osnov za

zaključivanje „javnih ugovora“ predstavlja i u ovom slučaju ponajprije Zakon o obligacionim odnosima. Nadalje, sekundarnu primjenu nalaze između ostalog i Zakon o principima lokalne samouprave, Zakon o upravnom postupku, Zakon o privrednim društvima, Zakon o koncesijama, Zakon o javnim nabavkama, Zakon o vlasničkopravnim odnosima, Zakon o prometu nekretnina, Zakon o poljoprivrednom zemljištu, Zakon o građevinskom zemljištu, Zakon o zemljišnim knjigama, Zakon o građenju, Zakon o prostornom uređenju, Zakon o eksproprijaciji, Zakon o vodama, Zakon o komunalnim djelatnostima i propisi iz oblasti zaštite okoliša, Zakon o budžetu, općinski statuti i odluke, prostorni planovi i strategije razvoja, te različiti vidovi sporazuma o partnerstvu između općinskih organa uprave i privatnog sektora.

Ovdje se osnovni problem ogleda u nepreciznoj ili nepostojećoj regulaciji JPP-a kao oblika partnerstva, što onemogućava bilo kakav institucionalni oblik organizacije ili saradnje i tek djelimično obezbjeđuje realizaciju JPP-a kroz ad hoc primjene odgovarajućih zakonskih propisa. Ipak, važno je istaći da općine u ovakvoj situaciji načelno imaju veću slobodu kod planiranja i realizacije razvoja, s druge strane neprecizno definirane ovlasti i principi prema kojima lokalna samouprava uređuje odnose sa privatnim sektorom (posebno stepen regulatorne diskrecije) te nepostojanje detaljnih upustava za njihovu primjenu u praksi onemogućavaju transparentno, stabilno i kvalitetno ostvarivanje ovog oblika saradnje, tim više što zbog jako ograničenih ovlaštenja lokalnih zajednica njihova funkcija kao primarni generatori razvoja ne može biti adekvatno ispunjena, što je u suprotnosti sa svrhom lokalne samouprave kao prvim i osnovnim oblikom neposredne vlasti. Tako je prema važećoj zakonskoj regulativi realizacija JPP-a u praksi često spora i nekvalitetna, ili do nje zbog neuređenosti pravnog okvira – i pored kvalitetnih ideja, planova i projekata – ne dolazi.

Posebnu poteškoću predstavlja i sporost u koordinaciji s višim niovima vlasti, što je posljedica nepostojanja specijalnog zakona kojim se definirali principi i sam pojam JPP-a, te njegova primjena u odnosu na različite nivoe vlasti. Značajan problem u ovom kontekstu takođe predstavlja suprostavljenost propisa koji po svom operativnom modusu ( nadležnost i regulativno područje) istovremeno moraju biti primjenjeni na različite elemente nekog oblika javno privatne saradnje. Nije na odmet primjetiti da ovi problemi postoje izvan okvira JPP- a te da bitno kočće razvoj infrastrukture u BiH, tim više što ni sami institucionalni kapaciteti državne uprave nisu dovoljno ili adekvatno razvijeni niti međusobno povezani. Na kraju, nepostojanje relevantnih zakona kao što je, npr. zakon o zajedničkim ulaganjima, takođe bitno opterećuju ili onemogućavaju realizaciju ovog oblika razvoja.

Ni na nivou EU ne postoje posebni zakonski akti koji uređuju javno-privatno partnerstvo. Međutim, svaki pravni akt, bilo ugovorni ili unilateralni, kojim javno tijelo povjerava obavljanje privredne djelatnosti trećoj osobi, mora biti usklađen sa pravilima i načelima koja se odnose na slobodu pružanja usluga i poslovnog nastana, čime su posebno obuhvaćena načela transparentnosti, jednakog tretmana, proporcionalnosti i uzajamnog priznavanja.



Zapravo, suštinski pravni okvir za JPP EU čine direktive i smjernice za javnu nabavku.

Stoga, sve JPP transakcije podpadaju pod jednu od četiri pravne forme javnih ugovora:

1. ugovor o javnim radovima
2. ugovor o javnim uslugama
3. ugovor o koncesijama
4. ugovor o koncesijama na usluge

Koja se pravna forma koristi, zavisi od raspodjele rizika među partnerima, odnosno da li privatni partner preuzima rizik eksploatacije (kako se vrši isplata privatnom partneru).

Kako bi se stekao najbolji uvid u dobre nacionalne prakse, Evropska komisija (Komisija) je u januaru 2003. godine objavila Smjernice za uspješna javno-privatna partnerstva kao praktičan alat za javni sektor sučen sa mogućnostima struktuiranja shema JPP. Svrha Smjernica nije da pruži cjelovitu metodologiju, već da posluži kao vodič za utvrđivanje i razvoj pitanja i tema koji su ključni za uspjeh JPP.

Komisija je u aprilu 2004.godine predstavila Zelenu knjigu o javno-privatnim partnerstvima (Zelena knjiga), koja analizira fenomen partnerstva s obzirom na pravo EU iz područja javne nabavke i koncesija. Cilj Zelene knjige je otvoriti raspravu o tome da li je na nivou Zajednice potrebno intervenirati kako bi se osiguralo da privredni subjekti država članica imaju bolji pristup različitim oblicima JPP u situaciji **pravne sigurnosti i tržišnog natjecanja**. U tu svrhu, sistematski su opisana različita pravila i principi koja proizilaze iz prava Zajednice o javnim ugovorima i koncesijama, a koja se primjenjuju pri izboru privatnog partnera. Zelena knjiga takođe postavlja niz pitanja o postojećem praksi i uočenim problemima u državama članicama kako bi se procijenilo jesu li u dovoljnoj mjeri jasna i prikladna za JPP.

## **Finansiranje projekata JPP**

JPP projekti uključuju izgradnju dobra i korištenje tog dobra za pružanje javne usluge. Finansiranje komercijalnih objekata zasniva se na njihovoj tržišnoj vrijednosti pa se može osigurati npr. hipotekom. Infrastrukturni objekti nemaju tržišnu vrijednost, a neke vrste objekata i ne mogu biti u privatnom vlasništvu.

I kod JPP projekata mogu se kombinovati razne vrste kapitala. U takvim se finansijskim aranžmanima traži i ulaganje vlastitog kapitala u obliku uloga, zatim srednjeg kapitala koji se može sastojati od raznih vrsta osiguranih i neosiguranih zajmova, kao i od podložnih i sekundarnih zajmova, te od čisto zajmavnog kapitala. Tim se načinom financiranja mogu predvidjeti i određene rezerve u obliku pričuvnog kapitala, koji omogućuje financiranje i ako izgradnja zapadne u teškoće koje nameću

potrebu za dodatnim sredstvima. Kod takvog slaganja financijske konstrukcije najvažniju ulogu imaju one banke koje su spremne dati i zajmove i stoga je važno te banke uključiti u pripremu financiranja od samog početka.

U zemljama EU jedan od široko primjenjivanih načina finansiranja projekata JPP je projektno finansiranje. To je takvo finansiranje izgradnje građevina koje se ne oslanja na klasičan način plaćanja naručitelja (investitora), već se oslanja na samu građevinu koja se gradi, na njen potencijal samostalnog postojanja na tržištu i na njen potencijal ostvarenja potrebne zarade za otplatu zajma. Taj se način finansiranja projekata razvio pri redovnoj izgradnji privatnih poduzetnika, kada investitor nije imao dovoljno sredstava da sam izgradi određenu građevinu. Takav način finansiranja pretpostavlja složenu strukturu kapitala koja u određenoj mjeri disperzira rizik između naručitelja, izvođača i finansijera.

Modeli isključivo ugovornih oblika JPP-a imaju zajednička slijedeća obilježja:

- Ugovor se sklapa na duži rok (i do 30 godina)
- Ugovorom se definiše integracija svih etapa projekta za vrijeme trajanja ugovora (projektovanje, finansiranje, građenje, održavanje i upotreba, te eventualno rušenje i ukljanjanje)
- Većina rizika projekta prenesena je na privatnog partnera. Određeni rizici ostaju na javnom sektoru, a to se odnosi uglavnom na rizike za koje se smatra da javni sektor ima veću mogućnost uticanja i upravljanja ili na koje privatni partner nema mogućnost uticanja niti je u poziciji njima kvalitetno upravljati.
- Ugovorom su definisane „specifikacije krajnjih performansi“ javnih građevina. Ovo znači da javni partner u samom zahtjevu za ponude u okviru procedura za javne nabavke detaljno opiše kakva na kraju treba da bude javna usluga i popratna infrastruktura. Veoma pojednostavljen primjer; opština XY traži privatnog partnera za pružanje usluga vodosnabdjevanja u 12 sela u skladu sa EU standardima o vodi za piće, i na način da konačna cijena po m<sup>3</sup> ne poraste više od 5% od sadašnje cijene.

### **Institucionalni oblik javno privatnog partnerstva**

Karakteristika ovog oblika jeste osnivanje zajedničke institucije javnog i privatnog sektora radi realizacije određenog broja javnog projekta ili pružanja određenih javnih usluga. Ulozi, odgovornosti, obveze, raspodjela rizika i upravljanja takvom institucijom rezultat su ugovora privatnog i javnog partnera. Institucionalni JPP može biti uspostavljen bilo osnivanjem nove institucije, bilo preuzimanjem udjela i kontrole postojeće javne institucije od strane privatnog partnera u određenom odnosu. Institucionalni se oblici JPP-a preporučuju za javne usluge koje su od iznimne važnosti za javni sektor i u kojima je potrebno i nužno da se zadrži dio kontrole i nadzora u pružanju usluge (usluge snabdjevanja vodom i sl.).

## Rizici

Ključni dio JPP ugovora jeste **raspodjela rizika imovine**. Tumačenje Evropske unije u vezi s javnim dugom i financiranjem projekata po modelu javno - privatnog partnerstva definira slijedeće:

- Kod ugovornih oblika JPP-a vlada pristaje na kupovanje usluga od nevladine jedinice na duže vremensko razdoblje, što proizilazi iz iskorištavanja specifične „namjenske imovine“ na taj način da nevladina jedinica izgradi određenu namjensku imovinu kako bi pružila traženu uslugu. Vlada plaća tu uslugu da bi namirila vlastite potrebe ili da podmiri potrebe trećih korisnika (kao što je to slučaj kod zdravstvenih i obrazovnih usluga te kod prometne infrastrukture).
- Ključna je stavka klasifikacija imovine vezana uz ugovor o partnerstvu, bilo da se radi o imovini vlade (pa stoga utječe na deficit i dug vlade), ili o imovini partnera. To je sličan slučaj kao i razlika između operativnog leasinga i financijskog leasinga. Kao rezultat metodološkog pristupa, imovina vezana uz javno privatno partnerstvo može se smatrati nevladinom imovinom samo ako postoji čvrst dokaz da privatni partner snosi većinu rizika vezanog uz partnerstvo. U tom kontekstu postignut je dogovor evropskih stručnjaka za statistiku da analizu rizika treba usmjeriti na tri slijedeće glavne kategorije rizika.
- **Rizik građenja koji** pokriva zbivanja i aktivnosti vezane za početno stanje imovine koja je predmet ugovora. U praksi se radi o zbivanjima kao što su kasna isporuka, nepoštivanje specificiranih standarda, znatni dodatni troškovi, tehnička manjkavost i vanjski negativni učinci (uključujući npr. prijetnje za okoliš) što dovodi do potrebne kompezacije plaćanja trećoj strani.
- **Rizik raspoloživosti** koji pokriva slučajeve gdje su u toku ugovora odnosno upravljanja imovinom radi pružanja usluge, poziva partnera na odgovornost zbog pružanja usluga ispod propisanih standarda („loše performanse“) rezultat čega je obim usluga niži nego što je definirano u ugovoru, ili usluge ne poštuju standarde specificirane u ugovoru.
- **Rizik potražnje** koji pokriva varijabilnost potražnje (viša ili niža potražnja od one kada je ugovor potpisan) nezavisno od performanca privatnog partnera. Drugim riječima, promjena potražnje ne može se direktno povezati sa nedostatnom kvalitetom usluga koje pruža partner. Umjesto toga, to treba proizaći iz drugih faktora kao što je poslovni ciklus, novi trendovi na tržištu, promjena želja krajnjih korisnika ili tehnološka zastarjelost. To je dio uobičajenog ekonomskog rizika koji snosi privatna strana u tržišnoj ekonomiji.

## Umjesto zaključka

Prijedlog elemenata politike JPP u BiH

U istraživanju je direktno učestvovalo 40 jedinica lokalne samouprave u BiH (skoro 30%) te veliki broj drugih aktera kao što je pomenuto u metodološkom prikazu sa početka ovog Izvještaja. Učestvovala su općine koje su se već uključivale u neke oblike JPP, ali i one koje nisu. Od prve skupine smo dobili informacije na koje načine su se uključivale u ove projekte, koje zakone su koristile za ugovaranje projekata, kakva su njihova zapažanja o prednostima i nedostacima primjene ovog modela – informacije koje su veoma dragocjene za druge opštine koje tek planiraju koristiti model JPP, ali i za kreatore politika u BiH kao odrednice iz prakse.

Odgovori potvrđuju **da je veliki interes za primjenom modela JPP u razvojnoj praksi Bosne i Hercegovine**. Jedinice lokalne samouprave u BiH vide JPP kao „model za integrisanje i pristup razvoju“, te kao „kooperativni poduhvat u sklopu kojeg javni i privatni partneri udružuju resurse i stručna znanja kako bi zadovoljili javne potrebe“. Primjena modela JPP u opštinama u BiH bi „ubrzala realizaciju razvojnih/kapitalnih projekata za koje opštine ne mogu izdvojiti sredstva“, „unaprijedila kvalitet pružene usluge, ali i povećala opštinske prihode i kasnije vrijednost opštinske javne imovine“.

Međutim uočeni su brojni faktori za koje se smatra da otežavaju primjenu JPP modela u BiH, kao na primjer;

- **Nepostojanja jasno definiranih principa primjene JPP.**
- **Neadekvatan regulatorno-pravni okvir u BiH.**
- **Nepostojanje mehanizma nadzora nad pravilnom realizacijom projekta.**
- **Nedovoljna upućenost javnih službenika, ali i javnosti o JPP.**
- **Nedovoljna znanja i iskustva o značaju, svrhi i rezultatima, efektima koje partnerstvo osigurava.**
- **Neadekvatna statistika.**
- **Nizak stupanj povjerenja.**
- **Spora koordinacija sa višim nivoima vlasti, nedovoljni kapaciteti postojećih i nedostatak nekih krovnih institucija.**

Radi lakšeg snalaženja upućujemo na korištenje „Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH“, u kojem je obrađeno i pitanje partnerstva javnog i privatnog sektora, izdata 2006. godine od Razvojne agencije EDA Banja Luka.

Sugeriramo da jedinice lokalne samouprave na osnovu dosadašnjih iskustava i budžetskih potreba razvoja lokalne samouprave, na nadležnim organima usvoje strategiju partnerstva između jedinice lokalne samouprave i privatnog sektora.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Korišteni podaci iz istraživanja, koje su proveli Savez općina i gradova FBiH, Direkcija za evropske integracije BiH i Organizacija za razvoj Kraljevine Holandije (SNV) na temu primjene evropskog modela JPP u BiH

**Ćamil Osmanagić**

**SAVEZ OPĆINA I GRADOVA FEDERACIJE BIH - USLUGE,  
ZASTUPANJE, REGIONALNA I MEĐUNARODNA  
SARADNJA**

***A. Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine – SOGFBiH***

**Struktura i tijela SOGFBiH**

Organe i tijela Saveza općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine čine – Skupština, Predsjedništvo, Nadzorni odbor i direktor/sekretar. Skupština Saveza, u cijem radu participiraju sve članice Saveza (općine i gradovi), putem svojih ovlaštenih predstavnika – načelnika i gradonačelnika bira predsjedavajućeg Skupštine i zamjenika predsjedavajućeg kao i predsjednika, zamjenika predsjednika i deset članova Predsjedništva Skupštine Saveza. Grad Sarajevo po Statutu Saveza je član Predsjedništva.

Savez ima svog direktora koji rukovodi Stručnom službom Saveza, kao i Nadzorni odbor koji se sastoji od predsjednika i dva člana, a koje bira Skupština Saveza.

U sklopu Stručne službe Saveza organiziran je rad šest skupštinskih komisija, kao stalnih radnih tijela koja razmatraju aktuelna pitanja iz oblasti nadležnosti i interesa lokalne zajednice, a to su:

1. Komisija za razvoj i unapređenje lokalne samouprave
2. Komisija za ustavna i zakonodavna pitanja
3. Komisija za međunarodne veze, saradnju i evropske integracije
4. Komisija za imovinska pitanja, prostorno uređenje, stambeno-komunalne djelatnosti i zaštitu životnog okoliša
5. Komisija za ekonomski razvoj općina i gradova i finansije
6. Komisija za izbor i imenovanja

Komisije čine predstavnici članica koji imaju iskustvo i neophodno znanje za rad na pomenutim pitanjima/sadržajima.

## **Pružanje usluga članstvu**

Da bi Savez bio u stanju pružati usluge svome članstvu neophodno je prethodno imati formulisani Strateški plan rada Saveza, a koji definira strateške ciljeve i osigurava efektivno, efikasno i transparentno pružanje određenog seta usluga. Za izradu ovog Plana neophodno je provesti kroz širu raspravu i učešće članica Saveza. Ideje i zahtjevi moraju dolaziti od njih samih i na osnovu njihovih potreba i interesa.

Usluge koje Savez može ponuditi svojim članicama su:

1. Pravni savjeti
2. Treninzi
3. Razmjena informacija
4. Međuopćinska saradnja
5. Predstavljanje – Zastupanje – Lobiranje
6. Međunarodna saradnja

Usluge se moraju podijeliti u dvije grupe i to na:

- o Usluge koje se pružaju u okviru članarine, odnosno osnovne usluge kao što su:
  1. Lobiranje
  2. Razmjena informacija
  3. Određeni nivo treninga
  4. Predstavljanje i zastupanje
- o Dodatne usluge, one koje zahtijevaju dodatno finansiranje, kao što su:
  1. Pravni savjeti koji zahtijevaju eksternu ekspertizu
  2. Organizacija konferencija, seminara, kampanja i drugih komunikacijskih događaja
  3. Edukativni i informativni treninzi

Indikatori kvaliteta servisa/usluga moraju postojati radi njihovog vrednovanja i valorizacije. Adekvatni indikatori proizilaze iz činjenice da:

1. Treninzi i drugi događaji su organizirani od strane priznatih i certificiranih eksperata

2. Nosioци lokalne vlasti kao i drugih institucija zainteresirani su za učešće na organiziranim događajima
3. Drugi ključnih nosioци javne uprave zahtijevaju uključivanje Saveza prilikom predlaganja i donošenja odluka iz područja lokalne samouprave, itd.

Set usluga koje pruža Savez mora prije svega zadovoljavati potrebe i zahtjeve članstva. Znači, njihovo određivanje mora biti vođeno zahtjevima članica, a ne samostalnim pružanjem. Zato je neophodno provesti temeljitu analizu potreba i realnog stanja na svim nivoima, te ih uskladiti sa očekivanjima lokalnih zajednica. Također, neophodno je razviti alate za mjerenje zadovoljstva članstva. Zadovoljstvo pruženim uslugama se mjeri kroz razmjenu i evaluaciju istraživanja zadovoljstva klijenata, a koja se moraju provoditi redovno i kontinuirano.

Posebne usluge se odnose na usluge, koje je identificirala uža grupa članica ili možda pojedinačni članovi. To su uglavnom usluge za širi broj jedinica lokalne uprave, a koje bi bilo teško financirati iz osnovnog budžeta – prihoda (ljetnje škole, informatička podrška,...). Za pružanje takvih usluga moraju se zadovoljiti dva glavna kriterija:

1. Ove aktivnosti moraju obezbjediti dodatnu vrijednost misiji Saveza
2. Postojanje tržišta za pružanje takvih usluga

## ***B. "ZASTUPANJE" - legitimitet, autoritet i rezultat***

Osnovna funkcija Saveza jeste zastupanje interesa njegovih članica na svim višim i međunarodnim nivoima vlasti i u okviru svakog drugog oblika saradnje. Lobiranje je najvažnija funkcija Saveza odnosno razlog postojanja, a značajan autoritet Savez će steći samo pružanjem kvalitetnih usluga.

Legitimitet, autoritet, rezultat

**Zajednički, odnosno različiti stavovi** – Mi moramo biti svjesni činjenice da predstavnici članica Saveza dolaze iz različitih političkih partija i mogu imati različite ideje i, čak ponekad, skrivene planove i ciljeve. Pored toga neophodno je znati da u različitim sredinama postoje i različite realne potrebe. Sva ta raznolikost odnosno neusklađenost ostavlja veliki prostor za nedjelovanje centralnih vlasti. Oni se neće upuštati u određivanje prioriteta i stavova općina i gradova, te ukoliko oni moraju odlučivati o općinama i gradovima svaka akcija će izostati. Takva pozicija ne donosi ništa dobro već naprotiv ruiniira snagu Saveza. Stoga je neophodno osigurati zajednički stav. Za definisanje kvalitetnog zajedničkog stava i njegovo plasiranje prema onima na koje se odnosi, važno je postići potrebni legitimitet, zatim doći do

željenog rezultata, te osigurati adekvatan autoritet. Legitimitet nam daje agenda lobiranja dok nas do rezultata dovodi strategija zastupanja.

**Agenda lobiranja** - *Daje potrebni legitimitet* – Prilikom formiranja plana lobiranja jako kaje važno tretirati prave ciljeve odnosno nemati previše različitih inicijativa. Također, te inicijative moraju dolaziti od strane članica i tada je veoma važno koristiti njihovo znanje i argumente. Neophodno je obezbijediti i adekvatnu unutrašnju komunikaciju, te argumentaciju koja mora imati svoju utemeljenost na bazi prethodno provedenih istraživanja.

Izuzetno je važno razdvojiti kratkoročne (ad hoc) i dugoročne (strateške) ciljeve.

Agendu lobiranja mora usvojiti Predsjedništvo ili Skupština Saveza, a na bazi prethodnih diskusija i konsultacija. Tako precizirana agenda lobiranja nam *daje potrebni legitimitet*.

**Strategija zastupanja** - *Dovodi do željenih rezultata* – Prije svega, strategija zastupanja mora tretirati teme značajne za lokalne vlasti. Važno je precizirati pravilnu adresu našeg zastupanja. To su uglavnom ministarstva, vlade, parlamenti... - oni koji mogu osigurati promjene; oni sa kojima možemo raditi efikasno; ili oni koji imaju uticaj na one koji mogu osigurati promjene.

Jako je važno da Savez zastupa iskustan i autoritativan predstavnik, koji je za svoj angažman bezrezervno podržan od drugih.

Od velikog značaja je koliko mediji prate naše zastupanje, kao i adekvatan vremenski raspored aktivnosti koje poduzimamo. Takvo organiziranje i poduzimanje akcija nesporno *dovodi do rezultata, koji smo željeli postići*.

**Šta su to goruće tačke ovih aktivnost i koje su prepreke na našem putu?**

Prije svega konsenzus. Postizanje konsenzusa je izuzetno težak zadatak ali jedino tako predstavljamo ozbiljnog sagovornika višim nivoima vlasti na temu neophodnih promjena. Konsenzus se postiže ponovno kroz internu komunikaciju, kroz rad zvaničnih tijela i sastanke, kao i kroz neoficijelne diskusije.

Prilikom pripremanje ili revizije legislative Savez se mora osloniti na svoje unutrašnje kapacitet i na eventualnu pomoć eksterne ekspertize. Takođe, neophodno je praćenje čitavog puta procesa od ideje i inicijative preko određivanja pravaca sve do monitoringa i krajnje analize. Izmjene i dopune starih ili kreiranje novih legislativa mora biti postavljeno na principima amplitude zadovoljenosti, koja se kreće između prihvatljivih minimuma i željenih maksimuma. Nikakva isključivost i nefleksibilnost prilikom pregovaranja nas neće dovesti u situaciju postizanja željenog rezultata.

Predstavljanje – Predstavljati nas mora osoba unutar sopstvenog okruženja. Taj predstavnik ni u kom slučaju ne može biti neko izvan organizacije, bez obzira na sopstvene kvalitete koje bi eventualno mogao uključiti u naše zastupanje.



Ako su navedeni preduslovi slabi, šanse za uspjeh su male. Istovremeno, ukoliko smo obezbijedili sam proces sa ovim preduslovima kao neophodnim, time smo *osigurali autoritet*.

**O rezultatu (ako je sve pravilno pripremljeno i urađeno)** – U ovom procesu ne postoje šanse da se izgubi čak i onda kada se ne postigne cilj. Prije svega zastupanje je stvar životnog mandata, odnosno spremni smo da tu istu inicijativu pokrenemo ponovo. Zatim proizveli smo „slučaj“ od nas samih i naše inicijative, a istovremeno smo postigli više od jednog rezultata u našoj internoj organizaciji i vanjskoj samopromociji.

### *C. Međunarodna i regionalna saradnja*

**NALAS-SEE NETWORK - NETWORK OF NATIONAL ASSOCIATIONS OF LOCAL AUTHORITIES OF SOUTH-EAST EUROPE / Mreža saveza lokalnih vlasti Jugoistočne Evrope /**

Savez općina i gradova FBiH je osnivač i aktivno participira u radu NALAS-a. NALAS čini 13 udruženih asocijacija lokalnih vlasti, koje zajednički okupljaju 4000 jedinica lokalnih vlasti – općina i gradova, odnosno 80 miliona stanovnika.

U sklopu NALAS - a funkcioniра pet radnih grupa i to

1. Za razvoj asocijacija – koordinira Savez u Makedoniji
2. Za energetsку efikasnost – koordinira Savez na Kosovu
3. Za fiskalnu decentralizaciju – koordinira Savez u Bugarskoj
4. Za upravljanje čvrstim otpadom – koordinira Savez u Srbiji
5. Za urbano planiranje – koordinira Savez u Sloveniji

Ono što je značajno potrebno je pratiti šta NALAS radi u BiH i šta radi sa BiH, koja su tijela NALAS-a i gdje su naši predstavnici u tim tijelima, šta se dešava sa našim mjestom u COE (Evropska komisija) i ad hoc grupi za lokalnu samoupravu.

Pored vanjske međunarodne saradnje Bosna i Hercegovina je u prilici i da ima unutrašnje odnose sa međunarodnom zajednicom. Stoga od velikog je značaja proces koji se može nazvati lokalna diplomatija. Lokalna diplomatija se, prije svega, odnosi na naše predstavnike u timu za reformu javne administracije, tzv. PARCO. Kod naših predstavnika kao PARCO koordinatora (jedan sa državnog, dva sa entitetskih nivoa i jedan u ime Distrikta Brčko) neophodno je lobirati kako bi lokalni prioriteti postali državni prioriteti, jer samo tako mogu biti u programima reformi koje podstiče

Evropska komisija. To se prije svega odnosi na IPA fondove i sredstva svjetske banke.

Danas možemo prepoznati lokalne lidere koji se u svakoj svojoj osnovi razlikuju po jednoj stvari. A to su lideri sa i lideri bez VIZIJE dugoročnog razvoja svojih lokalnih zajednica. Oni koji budu imali pravi osjećaj za neizbježne procese evropskog integriranja, već sada će formirati male i nove timove /odjele za evropske integracije, koji će raditi na dugoročnim programima, a istovremeno postizati kratkoročne rezultate/. Takvi timovi, bez obzira na nivo potrebnog investiranja danas, imaju finansijsku i svaku drugu opravdanost, kroz dugoročne razvojne rezultate u svojoj lokalnoj zajednici.

## PODACI O USPJEŠNOSTI SEMINARA

Učesnici seminara su ocijenili uspješnost održanih seminara i dali preporuke i teme za naredne seminare, koje bi trebao uz pomoć donatora/partnera organizovati Savez općina i gradova FBiH.

Fojnica	1	2	3	4	5	
Ocjena sadržaja seminara			2	7	6	4,2
Ocjena korisnosti seminara			2	4	9	4,4
Ocjena predavača seminara			1	9	5	4,2
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara			1	7	7	4,4

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela				
TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine	2	5	4	3
TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor				
TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja				

Predložene teme za buduće seminare:

- Izrada prostornih planova
- Budžet
- Razgraničenje šumskog i građevinskog zemljišta
- Javno - privatno - mogućnosti i perspektive
- Privatizacija komunalnih preduzeća

Čitluk	1	2	3	4	5	
Ocjena sadržaja seminara			2	5	7	4,3
Ocjena korisnosti seminara			4	3	7	4,2
Ocjena predavača seminara			4	4	6	4,1
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara		1	4	3	6	4,0

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
<p>TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela</p> <p>TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine</p> <p>TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor</p> <p>TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja</p>	9	6	10	0

Predložene teme za buduće seminare:

- Definisanje zajedničkih interesa općina i gradova u BiH
- Nacionalna zastupljenost u općinskim službama i javnim preduzećima i ustanovama
- Zakon o koncesijama
- Zloupotreba Zakona o slobodi pristupa informacijama
- Eksproprijacija zemljišta i opći interes
- Timski rad
- Urbanistički planovi
- Zaduživanje općina

Zenica	1	2	3	4	5	
Ocjena sadržaja seminara			3	10	3	4,0
Ocjena korisnosti seminara			3	13		3,8
Ocjena predavača seminara			7	7	2	3,6
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara		1	2	7	6	4,1

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
<p>TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela</p> <p>TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine</p> <p>TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor</p> <p>TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja</p>	8	10	3	3

Predložene teme za buduće seminare:

- Odnosi Saveza općina i gradova FBiH i viših nivoa vlasti
- Partnerski odnosi općine i kantona
- Partnerski odnosi općine i nevladinih organizacija
- Implementacija Zakona o principima lokalne samouprave
- Pretpristupni fondovi Evropske unije
- Ustavna rješenja
- Mogućnosti korištenja fondova Evropske unije

<b>Igman</b>	1	2	3	4	5	
Ocjena sadržaja seminara				3	7	4,7
Ocjena korisnosti seminara				4	6	4,6
Ocjena predavača seminara				3	7	4,7
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara				3	7	4,7

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/ gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/ gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela	4	6	2	0
TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine				
TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor				
TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja				

Predložene teme za buduće seminare:

- Uloga vijećnika i nadležnosti općinskih vijeća
- Zakon o pripadnosti javnih prihoda i način poboljšanja ostvarivanja vlastitih prihoda općine

<b>Lukavac</b>	1	2	3	4	5	
Ocjena sadržaja seminara				9	4	4,3
Ocjena korisnosti seminara			1	6	6	4,3
Ocjena predavača seminara			1	6	6	4,3
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara				3	10	4,7

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/ gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/ gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja	5	6	6	2

Predložene teme za buduće seminare:

- Organizacija službi za upravu
- Odnosi sa javnošću
- Funkcionisanje mjesnih zajednica

<b>Bosanski Petrovac</b>	1	2	3	4	5	
Ocjena sadržaja seminara			1	10		3,9
Ocjena korisnosti seminara			2	7	2	4,0
Ocjena predavača seminara			1	4	6	4,4
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara		3	4	4		3,0

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja	1	7	5	1

Predložene teme za buduće seminare:

- Limiti odlučivanja općinskih vijeća i općinskih načelnika i nivoi odgovornosti
- Efikasnost prikupljanja neporeznih prihoda lokalnih zajednica
- Odnos općine i kantonalnih vlasti
- Uticaj recesije na stanje u BiH

**Zbirna procjena uspješnosti seminara:**

Ocjena sadržaja seminara	<b>4,23</b>
Ocjena korisnosti seminara	<b>4,21</b>
Ocjena predavača seminara	<b>4,21</b>
Ocjena uslova i materijala za održavanje seminara	<b>4,15</b>

Za koje teme treba održati poseban seminar?	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
TEMA 1 - Organizacija rada ureda načelnika/gradonačelnika i predsjedavajućeg općinskog/gradskog vijeća i odnos izvršnog i predstavničkog tijela TEMA 2 - Upravljanje lokalnom zajednicom/ menadžerske vještine TEMA 3 - Partnerstvo javnog, privatnog i nevladinog sektor TEMA 4 - Savez, regionalna saradnja i međunarodna saradnja	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>9</b>

## LISTA MEDIJA KOJI SU PRATILI ODRŽAVANJE SEMINARA

Informacije o održanim seminarima i samom projektu objavili su:

- "Dnevni avaz"
- [www.bihvijesti.net](http://www.bihvijesti.net)
- [www.fojnica.ba](http://www.fojnica.ba) Općina Fojnica
- [www.brotnjo-online.com](http://www.brotnjo-online.com)
- [www.rtvbihac.ba](http://www.rtvbihac.ba) RTV Bihać
- [www.citluk.ba](http://www.citluk.ba) Općina Čitluk
- [www.radiosirokibrijeg.com](http://www.radiosirokibrijeg.com) Radio Široki Brijeg
- [www.bljesak.info](http://www.bljesak.info)
- [www.tomislavgrad.gov.ba](http://www.tomislavgrad.gov.ba) Općina Tomislavgrad
- [www.radio-busovaca.com](http://www.radio-busovaca.com) Radio Busovača
- [www.rtv-hb.com](http://www.rtv-hb.com) RTV Herceg Bosne
- [www.cafe.ba](http://www.cafe.ba)
- [www.rtvtk.ba](http://www.rtvtk.ba) RTV Tuzlanskog kantona
- [www.rtvze.ba](http://www.rtvze.ba) RTV Zenica
- [www.rtvmaglaj.ba](http://www.rtvmaglaj.ba) RTV Maglaj
- [www.zepedia.ba](http://www.zepedia.ba)
- RTV Lukavac
- Radio Bosanski Petrovac
- „Večernji list“
- BH Radio 1
- Radio Kalman



## PREDAVAČI

### Željko Varunek



Rođen 06.09.1953. godine u Banja Luci.

Nakon diplomiranja na Pravnom fakultetu do 1982. godine radio kao sekretar Tvornice masivnog namještaja „Šipad“, potom u službama sigurnosti Bosne i Hercegovine do 1997. godine, uglavnom na rukovodnim funkcijama (bivši Republički sekretarijat za unutrašnje poslove, odnosno MUP R BiH).

Nakon dvogodišnjeg rada u privatnoj uvozno-izvoznoj firmi, od augusta 2000. godine, uposlen u Općini Centar Sarajevo (do polovine 2004. godine kao pomoćnik Općinskog načelnika u Službi za opću upravu i lokalnu samoupravu, a od 01.05.2004. kao sekretar općinskog organa uprave).

Kao pomoćnik Općinskog načelnika u Službi za opću upravu i lokalnu samoupravu inicirao, te neposredno realizirao niz inovacija i poboljšanja, usmjerenih prije svega u pravcu afirmacije i što potpunije primjene temeljnih principa javne uprave, kao zakonitost u radu i postupanju, stručnost, odgovornost, efektivnost, a posebno principa efikasnosti, transparentnosti i učešća građana u procesima odlučivanja.

U časopisima «Lokalna samouprava» i «Pravna misao» objavio više svojih stručnih, prije svega, edukativnih tekstova koji su se odnosili na oblast javne uprave.

Od 2001. godine do danas neposredno surađivao sa brojnim domaćim i inozemnim nevladinim organizacijama, prije svega u realizaciji projekata reforme javne uprave. Između ostalih, to su: OSCE Regionalni ured Sarajevo; USAID - IRIS; EDA Banja Luka; Centar za slobodan pristup informacijama Sarajevo; Intercooperation Doboj; CHF Zenica; Centar za građansku inicijativu Livno; Centar za promociju civilnog društva Sarajevo; Media plan institut Sarajevo; BBC World Service Trust Sarajevo i druge.

## Uma Isić



Rođena 10.7.1969. godine u Doboju. Diplomirala na Odsjeku žurnalistike na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu, a 2006.godine nakon odbrane magistarskog rada «Propagandno djelovanje na području općine Maglaj (1990. - 2000. godina)» stekla i naučno zvanje magistricice žurnalističkih nauka.

Od 1992. godine do 1994. godine bila zaposlena na mjestu glavne i odgovorne urednice TV Maglaj, novinarke Radio Maglaja i lista "Maglajske novine", te radila kao dopisnica listova: «Dnevni avaz», «Gradina», «Ljiljan», «Jutarnje novine» itd.

Od 27.12.1994. godine zaposlena u Općini Maglaj gdje obavlja poslove: višeg stručnog saradnika za informisanje, rukovodioca Službe za zajedničke poslove službenika, rukovodioca Službe za opću upravu i društvene djelatnosti, službenika i rukovodioca Službe za boračko-invalidsku i socijalnu zaštitu, opću upravu i društvene djelatnosti i višeg stručnog saradnika za odnose sa javnošću Općine Maglaj. U periodu 21.8. - 24.9.2003. godine odlukom Općinskog vijeća Maglaj postavljena na mjesto v.d. Općinskog načelnika Maglaj.

Od 1999. godine do juna 2003. godine radila kao profesorica Bosanskog jezika i književnosti u Mješovitoj srednjoj školi u Maglaju.

Centar za promociju civilnog društva BiH dodijelio joj je Broznanu plaketu za jednog od najboljih službenika lokalne administracije u Bosni i Hercegovini za 2004. godinu. Fond Otvoreno društvo BiH i Intercooperation dodijelili su nagradu za drugo mjesto za najbolju praksu u 2005. godini iz oblasti participacije građana u procesu donošenja odluka.

Boravila na studijskim putovanjima iz oblasti lokalne uprave i međukulturalne saradnje u: Turskoj, Španiji, Danskoj, Švedskoj, Holandiji, Poljskoj, Makedoniji, Njemačkoj i Engleskoj.

Autorica «Strategije komuniciranja Općine Maglaj sa javnostima», koju je OSCE 2002. godine proglasio najuspješnijom u BiH i više stručnih tekstova iz oblasti komunikologije, propagande, informisanja, te knjiga: «Ljetopis općine Maglaj 1997.», «Maglajski povratak», «Maglajsko vrijeme bez osmijeha» i «Propaganda rata i mira u Maglaju» i «Akcioni plan za učešće žena i mladih u javnim poslovima».

Cerificirana trenerica za oblasti: odnosa sa javnošću, metodologije izrade prijedloga projekata, menadžmenta ljudskih resursa, izbornih sistema, lokalnog ekonomskog razvoja, kodeksa ponašanja i rada državnih službenika, strateškog planiranja, timskog rada itd. Sarađivala sa brojnim domaćim i međunarodnim organizacijama, kao trenerica i projekt menadžerica.

## **Hajrudin Katardžić**

Rođen u Bosanskom Brodu 1947. godine. Osnovnu školu završio u Zavidovićima, Gimnaziju završio 1966. godine, kada upisuje Pravni fakultet u Sarajevu. Završava Pravni fakultet u Sarajevu 17.10.1970. godine, a od 21.10.1970. godine do 01.05.1977. godine radi u Općinskom sudu u Zavidovićima kao sudijski pripravnik, a potom kao sudija istog Suda. Od 01.05.1977. godine do 01.05.1983. godine radi kao javni tužilac Općinskog javnog tužilaštva u Zavidovićima. Od 01.05.1983. godine do danas radi u organima uprave Općine Zavidovići na raznim dužnostima. Bio je sekretar Skupštine općine Zavidovići, Društveni pravobranilac samoupravljanja za općine Zavidovići i Žepče, Općinski javni pravobranilac, a sada je na dužnosti Sekretara organa državne službe Općine Zavidovići.

## **Ćamil Osmanagić**

Ćami Osmanagić, rođen 1963. godine u Sarajevu gdje se i školovao. Ima višegodišnje iskustvo u radu sa organizacijama Ujedinjenih nacija i Evropske komisije, te na rukovodećim pozicijama trgovačkih i proizvodnih domaćih preduzeća.

Od 2001. godine je uposlenik Holandske organizacije VNG International, odnosno Međunarodnog odjela Saveza općina i gradova Kraljevine Holandije. Angažiran je na poslovima menadžmenta programiranja i projektnih implementacija, te kao lokalni i međunarodni ekspert u oblasti izgradnje kapaciteta asocijacija lokalnih vlasti. U BiH rukovodio je implementacijom projekata "Jačanja lokalne javne administracije i unapređenja kapaciteta općinskih saveza", te u dizajniranju "Projekta upravne odgovornosti 2". Pored tih najznačajnijih aktivnosti, u toku svog aktivnog djelovanja na polju razvoja lokalne samouprave, učestvovao je u osnivanju i izgradnji mreže Saveza Jugoistočne Evrope (NALAS), evaluaciji projekata "Sutra", edukacijama vijećnika i načelnika, te jedan kraći period obnašao funkciju izvršnog direktora Saveza općina i gradova Federacije BiH.

## Zdravko Prka



Rođen u Vranjačama, općina Tomislavgrad, 1962. godine. Živi i radi u Tomislavgradu. Završio Geodetski fakultet u Zagrebu. Poslije završetka studija ( 1987. godine) vraća se u Tomislavgrad i upošljava u općinskom Odjelu za geodetske i imovinsko-pravne poslove; prvo kao referent, a u periodu 1990.-1992. bio je šef katastra.

U vremenu 1992.-1997. godine obnašao i dužnost predstojnika Odjela za geodetske i imovinsko-pravne poslove u Općini Tomislavgrad, a nakon toga nastavlja posao referenta za geodetske poslove i povremeno bavljenje inženjerskom geodezijom.

Krajem 1999.godine imenovan je za ravnatelja Županijske uprave za geodetske i imovinsko-pravne poslove, ali zbog dolazećih lokalnih izbora ova dužnost ostala je samo na papiru. Na travanjским izborima 2000. izabran u Općinsko vijeće Tomislavgrada a na sjednici Općinskog vijeća 19.06.2000. godine izabran je za općinskog načelnika Tomislavgrada. Na lokalnim izborima 2004. godine, kada su se prvi put, sukladno izbornom zakonu, načelnici birali izravno, pobijedio je kao kandidat HSP-a Đapić - dr Jurišić. U svom dvostrukom načelničkom mandatu nastojao je, prije svega, opravdati ukazano povjerenje te zapuštenu i izoliranu općinu urediti u svim segmentima, od reforme i ustroja općinskih službi do izgradnje komunalne infrastrukture, uređenja škola, zaštite okoliša i ostalog.

Posljednje četiri godine bio član predsjedništva Saveza općina i gradova F BiH, isto tako u posljednjem mandatu obnašao dužnost predsjednika Upravnog odbora REDAH-a (Razvojna agencija Hercegovina).

U svom političkom i društvenom radu nastojao je biti dio mozaika koji se zove „Bosna i Hercegovina u ljepšem i pozitivnijem ambijentu“; ostvario dobru suradnju s nevladinim organizacijama, predstavnicima Europske komisije, američke administracije, hrvatskim konzulatom itd.

Trenutno je predsjednik Geodetskog društva Herceg-Bosne s namjerom skorog osnivanja privatne geodetske agencije i bavljenja poslom koji je jedan od stupova gospodarskog razvoja. Na posljednjim lokalnim izborima 2008. godine izabran u Općinsko vijeće Tomislavgrad, predsjednik je Kluba vijećnika i predsjednik županijskog vijeća HSP-a Đapić-dr Jurišić.

# SADRŽAJ

1. UVOD

2. Željko Varunek „ORGANIZACIJA RADA UREDA NAČELNIKA/GRADONAČELNIKA I PREDSEDAVAJUĆEG OPĆINSKOG/GRADSKOG VIJEĆA I ODNOS IZVRŠNOG I PREDSTAVNIČKOG TIJELA U LOKALNIM ZAJEDNICAMA“

3. Uma Isić „UPRAVLJANJE LOKALNOM ZAJEDNICOM (MENADŽERSKE VJEŠTINE)“

4. Hajrudin Katardžić „CILJ SARADNJE JAVNOG I PRIVATNOG PARTNERSTVA“

5. Ćamil Osmanagić „SAVEZ OPĆINA I GRADOVA FEDERACIJE BIH - USLUGE, ZASTUPANJE, REGIONALNA I MEĐUNARODNA SARADNJA „

6. PODACI O USPJEŠNOSTI SEMINARA

7. LISTA MEDIJA KOJI SU PRATILI ODRŽAVANJE SEMINARA

8. PODACI O PREDAVAČIMA NA SEMINARU