



*Governance Accountability Project*  
*Projekat upravne odgovornosti*

# MAP - PRIRUČNIK

Vodič kroz proces donošenja i implementacije  
općinskog akcionog plana

april 2008.



Kingdom of the Netherlands

# MAP - PRIRUČNIK

Vodič kroz proces donošenja i implementacije  
općinskog akcionog plana

**april 2008.**

Mišljenja koja su izražena u ovoj publikaciji predstavljaju isključivo mišljenje autora, i ne moraju nužno odražavati stavove Američke agencije za međunarodni razvoj, Vlade Sjedinjenih Američkih Država, Švedske agencije za međunarodni razvoj i saradnju, Vlade Švedske ili Vlade Kraljevine Holandije.

## Uvod i opći pregled

Svrha ovog priručnika jeste da pruži informacije i resursne materijale s ciljem izrade općinskih akcionih planova (MAP) u partnerskim općinama GAP-a. Priručnik je kreiran uzimajući u obzir iskustva stečena u prvoj fazi GAP projekta, kao i lekcije preuzete iz drugih zemalja u tranziciji, a koje su prilagođene domaćim prilikama.

Priručnik se sastoji od općeg pregleda GAP projekta, i dijela u kojem su predstavljene različite vrste pomoći koje će se obezbijediti kako starim, tako i novim općinama obuhvaćenim projektom. Također, spomenuti dokument sadrži i opis područja za koja će se navedena pomoć osigurati u svim općinama, uključujući i općine koje su već učestvovala u projektu GAP-a. Središnji dio priručnika se sastoji iz opisa procesa izrade općinskog akcionog plana, uključujući listu potencijalnih usluga koje općine mogu zatražiti, kriterije za njihov odabir i naknadno širenje, procedure za usvajanje općinskog akcionog plana, i, na kraju, set resursnih materijala koji olakšavaju implementaciju akcionog plana.

41 općina sa kojom je GAP saradivao u prethodnom periodu su postigle značajan napredak u smislu poboljšanja pružanja usluga građanima, internog rukovođenja, i poboljšanja sistema finansijskog upravljanja. U okviru druge faze GAP projekta za spomenute općine će se implementirati sasvim novi pristup u radu. Općine će naučiti kako identificirati vlastite prioritete i ciljeve, i kako iste ostvariti u realnom vremenskom okviru. Uzimajući u obzir različitost općina koja su već učestvovala u projektu GAP, čini se poželjnim za svaku pojedinačnu općinu skrojiti odgovarajući pristup po vlastitoj mjeri. S tim u vezi, priručnik detaljno precizira korake koje je potrebno preduzeti u radu sa svakom od općina, kako bi se identificirao precizan trogodišnji općinski akcioni plan (MAP). Takav MAP će sadržavati specifične glavne prioritete partnerske općine koji se odnose na njen administrativni razvitak, zajedno sa konkretnim ciljevima i vremenskim rokovima. Svaki pojedinačni MAP će se temeljiti na potrebama općine sa jedne, i resursima osiguranim u okviru projekta sa druge strane. Završetak faze identifikacije spomenute aktivnosti za prvu grupu od 41 općine je planiran za juli 2008. godine. Proces izrade MAP-a će se ponoviti za drugu grupu GAP općina nakon što one izrade program osnovnih poboljšanja u vezi sa glavnim administrativnim uslugama.

Iako će GAP nastojati redovno ažurirati priručnik kako bi se uvrstila tekuća lista usluga i programskih aktivnosti, ipak je potrebno stalno provjeravati sa osobljem GAP-a kako bi se utvrdilo da li su se desile određene izmjene ili dopune dokumenta. Kompletna posljednja verzija priručnika je postavljena na web stranici GAP-a – [www.bihgap.ba](http://www.bihgap.ba) --, zajedno sa listom izmjena u odnosu na prijašnju verziju, uključujući odštampane kopije. Iako će GAP uložiti maksimalni napor da osigura da su svi partneri pavovremeno obaviješteni o bilo kakvim dopunama, izmjenama ili izbrisanim dijelovima, čitatelji se ljubazno mole da se konsultiraju sa web stranicom GAP-a ili njegovim osobljem prije nego uđu u proces donošenja odluka temeljenih na informacijama sadržanim u priručniku. Svi kontakt podaci o GAP-u su navedeni niže u tekstu.

## **KONTAKT INFORMACIJE O UREDIMA GAP-a**

### **Banja Luka**

I krajiškog korpusa 16/III, 78000 Banja Luka

Telefon: 051 304 224, 304 225

Faks: 051 304 235

Email: [banjaluka@bihgap.ba](mailto:banjaluka@bihgap.ba)

### **Mostar**

Rudanova 7, 88000 Mostar

Telefon: 036 558 410

Faks: 036 558 411

Email: [mostar@bihgap.ba](mailto:mostar@bihgap.ba)

### **Sarajevo**

PC Robot, Zmaja od Bosne, 71000 Sarajevo

Telefon: 033 722 580

Faks: 033 722 598

Email: [sarajevo@bihgap.ba](mailto:sarajevo@bihgap.ba)

### **Tuzla**

**Maršala Tita 34 A/III**, 75000 Tuzla

Telefon: 035 364 285, 035 364 286

Faks: 035 364 286

Email: [tuzla@bihgap.ba](mailto:tuzla@bihgap.ba)

## Sadržaj

Uvod i opći pregled	3
Kontakt informacije GAP-a	4
Sadržaj	5
Poglavlje 1: Osnovno o GAP projektu	7
Poglavlje 2: Podrška partnerskim općinama GAP-a iz prve faze	11
Poglavlje 3: Proces izrade općinskog akcionog plana (MAP)	13
Poglavlje 4: Kalendar MAP-a	16
Poglavlje 5: Radna grupa za MAP	18
Poglavlje 6: Učešće građana i MAP	21
Poglavlje 7: Proces izrade MAP-a	24
Poglavlje 8: MAP kriteriji	31
Poglavlje 9: Implementacija MAP-a	33
Poglavlje 10: Evaluacija MAP-a	34
Poglavlje 11: Katalog usluga	36
Aneks A: Memorandum o razumijevanju za Općinski akcioni plan (MAP)	111
Aneks B: Rješenje načelnika o imenovanju radnih grupa – Primjer	115
Aneks C: Matrica za odabir prioriteta / projekata	118
Aneks D: MAP budžet	123
Aneks E: Dinamika implementacije MAP-a	125
Aneks F: MAP/Materijal za obuku	127



## Poglavlje 1: Osnovno o GAP projektu

Projekat upravne odgovornosti (GAP) u Bosni i Hercegovini (BiH) radi na jačanju kapaciteta kritične mase općina u cilju podizanja kvaliteta pruženih usluga, slijedeći programski i fiskalni okvir dobre uprave.

GAP zajednički finansiraju Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID), Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju (Sida) i Ambasada Kraljevine Nizozemske (EKN), a u periodu od osam godina će sarađivati sa najmanje 71 općinom. Naš rad je fokusiran na dvije osnovne oblasti: općinske intervencije i intervencije u zakonodavstvu.

### Općinske intervencije

Komponenta općinskih intervencija, općinama obezbjeđuje mehanizme i sredstva potrebna za pružanje kvalitetnijih usluga građanima i jačanje lokalnih zajednica. Osnovne oblasti GAP-ove podrške općinama uključuju:

- **Uspostavljanje savremenih centara za pružanje usluga građanima.** Unapređenje pružanja usluga građanima kroz efikasne centre za pružanje usluga građanima (CSC) je praktičan i vidljiv način na koji općine mogu pridobiti povjerenje građana i unaprijediti odgovornost. Putem centara koje je uspostavio GAP, izvršena je reorganizacija načina na koji općina pruža osnovne usluge stanovništvu, bržim odgovaranjem na zahtjeve građana za dobijanje informacija, izdavanje dozvola i obradu predmeta; pružanjem informacija o općini i uslugama koje pružaju općinske službe; i praćenjem vremena potrebnog za realizaciju pojedinih usluga.

Do danas je otvoreno četrdeset dobro opremljenih centara za pružanje usluga građanima, koji opslužuju više od 1,500.000 građana. Rezultati ankete građana pokazali su da je zadovoljstvo građana općinskim uslugama u GAP-ovim partnerskim općinama **poraslo sa 69,5% na 84%**, što predstavlja povećanje od 14.5 procenata, velikim dijelom zahvaljujući ovim centrima.

GAP takođe podržava općine prilikom ujednačavanja procedura za izdavanje urbanističkih, građevinskih i dozvola za korištenje zemljišta, uvođenjem zoniranja i naprednih softverskih sistema, doprinoseći kreiranju povoljnijeg poslovnog okruženja. Novi **Centri za izdavanje dozvola iz oblasti urbanizma** u odabranim pilot-općinama omogućili su znatno brže i transparentnije izdavanje dozvola iz oblasti građenja u općinskim testnim područjima. Općinski zvaničnici, zadovoljni izuzetnim rezultatima pilot-projekata, odlučili su poduzeti korake kako bi se ovaj program proširio na cjelokupnu teritoriju općine, a druge općine sarađuju sa GAP-om na uspostavljanju vlastitih centara za izdavanje dozvola.

- **Unapređenje općinskih finansija.** GAP je uveo integrisani računovodstveni i budžetski softver kako bi omogućio realistično pripremanje budžeta na osnovu prihoda i unaprijedio finansijsko izvještavanje. Novi ili unaprijeđeni sistemi finansijskog upravljanja su do sada bili uspješno uvedeni u 35 partnerskih općina, a

isto se planira sa novim partnerskim općinama GAP-a. GAP je takođe pripremio jedinstven i jednostavan za upotrebu **Priručnik za budžet i finansije za općine u Bosni i Hercegovini**, koji se pokazao kao koristan alat za efikasno upravljanje općinskim finansijama.

- **Jačanje kapaciteta općina u planiranju i implementaciji projekata kapitalnih investicija.** Program planiranja kapitalnih investicija (CIP) uključuje građane i poslovne subjekte u procjenu potreba zajednice, izradu planova aktivnosti, kao i u poduzimanje mjera u cilju poboljšanja infrastrukture i ekonomskog razvoja lokalne zajednice. GAP je obezbijedio alate i znanje uz pomoć kojih je CIP uveden u 22 općine kao sredstvo dugoročnog planiranja razvoja zajednice za unapređenje kapaciteta općine da odgovori na prioritete građana. Pored toga, GAP je finansirao preko 150 projekata za razvoj zajednice, uz učešće općina od preko 30 posto.

CIP proces će i dalje biti jedan od osnovnih oblika podrške GAP-a, i, zajedno sa drugim aktivnostima GAP-a, pomoći unapređenju okruženja za općinske investicije u Bosni i Hercegovini. Kroz **Fond za kapitalne projekte**, GAP će nastaviti sa podizanjem kapaciteta općina kroz obuke, saradnju sa općinama u apliciranju za GAP-ovo sufinansiranje kapitalnih projekata i općinska zaduživanja. Pored toga, GAP će uvesti i implementirati novi program mentoringa, kroz koji će partnerske općine iz prve faze GAP-a biti mentori novim partnerima GAP-a, kao i općinama koje nisu partneri GAP-a.

- **Pružanje ciljane podrške.** Mnoge GAP-ove općine su već dobile većinu gore opisanih oblika pomoći. Početkom 2008. godine, ovim općinama ćemo ponuditi ciljanu podršku u različitim oblastima, uključujući redizajniranje procedura i korisničkih usluga, lokalni ekonomski razvoj, harmonizaciju upravljanja, pripremu i implementaciju lokalnih akcionih planova zaštite okoliša, planiranje kapitalnih investicija i razvoj projekata, upravljanje komunalnim uslugama, urbanizam i zoning, unapređenje katastra, itd. GAP-ove općine će identifikovati prioritete oblasti pružanja podrške sa ove liste usluga, kako bi nastavile sa izgradnjom efikasnijih i odgovornijih sistema uprave.

## **Intervencije u zakonodavstvu**

Rad GAP-a na intervencijama u zakonodavstvu je osmišljen da izgradi održivo okruženje za reforme, koje pomaže zvaničnicima lokalne uprave, stručnjacima i akademskoj zajednici da stvori sveobuhvatnu viziju reformi, pruži podršku upravama i parlamentima pri transformaciji ove vizije u zakonsku regulativu, i izgradnji jakih općinskih saveza koji mogu formulirati i zagovarati interese i potrebe gradova i općina, kako bi građanima pružili najkvalitetnije usluge. Osnovni segmenti GAP-ove komponente za intervencije u zakonodavstvu uključuju:

- **Jačanje saveza općina.** Jak osjećaj načelnika da imaju prava nad političkom agendom i efikasna komunikacija sa višim nivoima vlasti su presudni za razvoj održivih saveza. GAP saraduje sa savezima i svim lokalnim vlastima, kako bi bili u toku sa aktuelnim pitanjima, te uključuje načelnike i druge predstavnike



lokalnih vlasti na entitetske i forume u cijeloj zemlji. Mi ćemo usmjeravati mnoge od naših aktivnosti kroz ove saveze općina, koristeći njihove postojeće strukture u pripremi zakona i orijentišući interakcije ka određenim prioritetima, održavajući čvrste komunikacije između GAP-a i saveza.

- GAP će iskoristiti svoje znanje i iskustvo kako bi pomogao savezima u pripremanju **strategija zagovaranja** sa specifičnim pristupom upravama, parlamentima, nevladinim organizacijama i medijima, kako bi povećali njihove mogućnosti da razviju strateško partnerstvo sa drugim interesnim grupama u radu na promociji zajedničkih programa. GAP pruža podršku savezima općina u promjeni procesa konsultacija koji inicijativu prenosi na stranu uprave i ministarstava. Kroz ove aktivnosti, savezi stiču legitimitet kao predstavnici lokalne uprave i razvijaju kapacitete za nastavak zakonodavne reforme i nakon mandata GAP-a.
- **Identifikacija unapređenja zakona i prioriteta.** GAP saraduje sa savezima općina i vladinim ministarstvima u pripremi nacрта i implementaciji zakona i pravila za unapređenje odgovornosti uprave. GAP je predvodio rad na stvaranju odgovarajuće metode **raspodjele prihoda od novog PDV-a** među upravama; usvajanje **zakona o raspodjeli prihoda** eliminisalo je neke od osnovnih slabosti među-upravnih finansija kroz uvođenje efikasnih instrumenata fiskalnog izjednačavanja u oba entiteta. Ove promjene su pomogle u postizanju transparentnog i predvidljivog finansijskog toka prihoda općinama i omogućile izjednačavanje prihoda na kantonalnom i općinskom nivou. Slično tome, **Zakonom o principima lokalne samouprave** u FBiH su poduzeti prvi koraci ka jačanju lokalne samouprave pojašnjavanjem odgovornosti svakog nivoa uprave. Trenutni prioritet je usaglašavanje drugih zakona i propisa o lokalnoj samoupravi kako bi se dalje unaprijedile pozicije općina.
- **Operacionalizacija strategije razvoja lokalne samouprave.** GAP radi na prioritiziranju ciljeva Strategije i prikupljanju informacija od vitalnog značaja od lokalnih uprava o najprimjenljivijim mehanizmima njene implementacije, kroz saradnju sa centralnim i lokalnim vlastima i međunarodnim organizacijama. Kako bi upotpunio ovu aktivnost, GAP takođe intenzivno saraduje sa svim drugim interesnim stranama u procesu reforme, stvarajući koalicije i strategije implementacije.
- **Izgradnja uloge općina u pripremanju zakona.** Davanje mjesta općinama u odlučivanju na višem nivou je bio još jedan od aspekata uključivanja GAP-a u jačanje lokalne samouprave. Zakoni koji su uzeti u razmatranje uključuju **Zakon o stvarnim pravima u FBiH i RS** i **Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine**. GAP je organizovao radionice u saradnji sa savezima općina, kako bi predstavnicima lokalnih vlasti omogućili komentarisane ovih pitanja. Ovi komentari su upotrijebljeni u pripremi prijedloga amandmana koje su entitetski savezi prosljedili relevantnim tijelima i institucijama na razmatranje.

- ***Jačanje zajedničkog nastupa gradova i općina.*** Još jedan prioritet GAP-a i ključ za održivost reformi zahtijeva identifikaciju struktura koje omogućavaju ostvarivanje **efikasne komunikacije** između viših nivoa vlasti i općina, kao i među samim lokalnim zajednicama. Efikasna komunikacija je osnovni preduslov za efikasno zagovaranje, utvrđivanje prioriteta i planiranje, ne samo na općinskom nivou, nego i na ostalim nivoima uprave u BiH.

Podrška GAP-a se bazira na četiri osnovna principa: **zadržati momentum reformi** koji je izgrađivao ovaj projekat, **izgraditi institucionalnu i tehničku održivost**, podstaći **lokalno preuzimanje vlasništva** nad reformama i omogućiti **efikasne komunikacije**. Ove aktivnosti, slijedeći ove principe, će pomoći izgradnji trajnih reformi za sve građane Bosne i Hercegovine.

## **Poglavlje 2: Podrška partnerskim općinama GAP-a iz prve faze**

U ovoj fazi projekta GAP, s čijom realizacijom se krenulo početkom 2008. godine, partnerskim općinama iz prve faze će biti osiguran širi osnovni paket pomoći, kao i pomoć na osnovu izraženih potreba, obrazložena u ovom dokumentu. Neophodno je da općine shvate ovaj vid podrške, prije nego pristupe odlučivanju o pomoći koja je diktirana njihovim sopstvenim potrebama, kako bi se izbjegla nepotrebna preklapanja i postigla maksimalna učinkovitost pomoći. Kao i obično, sva eventualna pitanja ili zahtjeve treba uputiti regionalnom uredu GAP-a.

U sklopu druge faze projekta GAP, paket osnovne pomoć će biti osiguran partnerskim općinama iz prve faze, a kasnije i za dvije grupe novih općina (kraj 2007. i početak 2009. godine), a pomoć će se realizovati u osam zasebnih oblasti:

1. **Maksimizacija prihoda.** U periodu trajanja projekta, GAP će raditi sa partnerskim općinama s ciljem pomoći u procesu povećanja prikupljanja i osiguranja pravilne upotrebe prihoda iz svih raspoloživih izvora. GAP će:
  - a. Razviti profil prihoda svake općine s ciljem identifikacije područja koja su eventualno nedovoljno iskorištena;
  - b. Ponuditi obuku i tehničku pomoć općinama u procesu izrade njihovih vlastitih planova maksimizacije prihoda;
  - c. Pomoći općinskom osoblju u procesu izrade internih pravilnika i odluka koje će omogućiti općinama prikupljanje prihoda iz svih mogućih izvora prihoda.
  - d. Pomoći općinama da revidiraju i eventualno izmjene procedure i odluke vezane za prikupljanje i naplatu s ciljem povećanja općinskih godišnjih prihoda;
  - e. Organizirati seminare razmjene dobrih praksi, radionice, i studijske posjete naprednim općinama; i
  - f. Pomoći pri osiguranju da su svi prikupljeni prihodi prikladno alocirani i utrošeni u skladu sa zakonom.
  
2. **Planiranje kapitalnih investicija i općinsko zaduživanje.** GAP će općenito raditi na povećanju kapaciteta općina u procesu vođenja projekata kapitalnih investicija, u sljedeća četiri područja:
  - a. Pomoć općinama u unapređenju njihove sposobnosti da pristupe sredstvima drugih donatora, sa posebnim osvrtom na pretpristupne fondove EU;
  - b. Razviti program mentorstva koji će omogućiti općinama da pomažu jedna drugoj u vođenju kapitalnih projekata;
  - c. Implementirati sufinansiranje projekata koji će biti finansirani iz novog Fonda kapitalnih projekata; i
  - d. Osigurati procjenu projekata kapitalnog unapređenja nakon implementacije.
  
3. **Razvoj tržišta konsultantskih usluga.** Uprave koje dobro funkcionišu, često koriste usluge vanjskih eksperata pri rješavanju specifičnih pitanja i problema koji nisu u domenu raspoložive interne ekspertize, čime doprinose unapređenju ukupnog kvaliteta procesa donošenja odluka. GAP će:

- e. Osigurati neophodnu obuku i podršku općinama u vezi sa korištenjem konsultantskih usluga; i
  - f. Pomoći općinama pri identificiranju konsultanata, kreiranjem baze podataka o konsultantima.
4. **Dalji razvoj integrisanog računovodstveno-finansijskog softvera (IABS).** U toku projekta, GAP će kontinuirano raditi sa partnerskim općinama kako na dogradnji, tako i na funkcionalnom unapređenju IABS sistema, a sve u skladu sa eventualnim izmjenama zakona i funkcionalnim poboljšanjima.
5. **Priprema pojednostavljenog budžetskog vodiča.** U prvoj fazi projekta, GAP je obezbijedio svim općinama u BiH jedan sveobuhvatni vodič za budžet i finansije koji služi kao referentni priručnik osoblju uposlenom u službi za budžet i finansije. Ovo tehničko uputstvo je prvenstveno pisano za profesionalce, a ne za ljude koje nisu stručni u ovoj oblasti, što znači da i dalje postoji potreba za budžetskim priručnikom koji bi bio pisan prvenstveno za općinske vijećnike, poslovne ljude, NVO-e, i opću javnost. S tim ciljem, GAP će razviti jednostavniji priručnik koji je lakše dostupan javnosti i izabranim zvaničnicima.
6. **Gender senzitivni budžeti i ulaganja.** Zajedno sa obukom o budžetiranju namjenjenoj novim općinama, GAP će uvrstiti i obuku o gender svjesnosti. Ukoliko se bude zahtijevalo, ista obuka će se ponuditi i starim općinama, kao i u sklopu treninga za poboljšanje kapitalnih planiranja. Ova obuka uključuje podizanje svijesti za gender pitanja, što podrazumjeva osvrt na gender neutralno budžetiranje i ulaganja, različite efekte koje budžetske odluke mogu imati na žene i muškarce, dječake i djevojčice i njihove podgrupe, kao i kako napraviti gender senzitivni budžet i kako mjeriti rezultate budžetskih (i drugih) procesa s obzirom na gender.
7. **Određivanje reformskih prioriteta i jačanje kapaciteta općina da kolektivno zagovaraju.** GAP će kroz aktivnosti policy komponente nastaviti raditi na unapređenju zakonodavnog okvira koji se odnosi na lokalnu samoupravu, a na osnovu prioriteta koje će utvrditi Savezi općina i gradova, te same općine.
8. **Sufinansiranje kapitalnih projekata.** GAP će obezbijediti sufinansiranje kapitalnih projekata primjenjujući participativni pristup. GAP će razraditi Priručnik za fond kapitalnih projekata koji će objasniti opšte ciljeve programa Fonda za kapitalne projekte. Pored toga, Priručnik će definisati osnovni izborni kriterijum i suštinska tumačenja, uključujući uslove sufinansiranja, veličinu i podobnost, plan implementacije, i tako dalje. U drugoj fazi projekta, GAP će takođe osnovati fond iz kojeg će sredstva biti dodjeljivana na kompetitivnoj osnovi. Ostala pomoć osigurana za partnerske općine GAP-a iz prve faze je diktirana potrebama, kroz proces donošenja u implementacije Općinskog akcionog plana (MAP), što je obrađeno u ovom priručniku.

### **Poglavlje 3: Proces izrade općinskog akcionog plana (MAP)**

#### **Šta je MAP?**

Općine koje su učestvovala u projektu GAP-a su ostvarile ogroman napredak u toku prve faze projekta, i to u različitim oblastima, poput usluga koje se pružaju građanima, internog rukovođenja, planiranja i urbanizma, upravljanja javnim rashodima i planiranja kapitalnih projekata. Napredak se može uočiti i u radu izrazito kvalitetnih centara za pružanje usluga u svim partnerskim općinama, u stepenu uspjeha reforme izrade budžeta i reforme računovodstva, kao i u uvođenju integriranog računovodstveno-finansijskog softvera, uspostavljanju sistema za planiranje kapitalnih investicija primjenjujući participativni pristup, izradi urbanističkih standarda, pojednostavljenju procedura za izdavanje urbanističkih saglasnosti, dozvola za korištenje građevinskog zemljišta, i zioningu, kao i upravljanju kapitalnim investicijama i kontroli provođenja projekta.

U drugoj fazi GAP projekta, umjesto ponovnog pružanja iste vrste pomoći ili omogućavanja drugima da na određene načine odrede koja vrsta pomoći je najpotrebnija općinama, partnerske općine iz prve faze GAP-a će same odlučiti koju vrstu podrške žele primiti, a koja bi i njima i njihovim građanima bila od najveće koristi. Ovakva vrsta pomoći je iskazana u specifičnim projektima od strane radne grupe u formi inputa. Projekat je zamišljen kao niz aktivnosti čiji je cilj postizanje zajedničkih rezultata sa konkretnim vremenskim rokovima i budžetom (slično kao npr. u programskom budžetiranju), uz aktivnosti monitoringa i evaluacije. Proces planiranja pomoći, spomenuti set projekata, kao i njegov krajnji rezultat je poznat kao općinski akcioni plan, ili MAP.

#### **Pregled procesa donošenja i implementacije MAP-a**

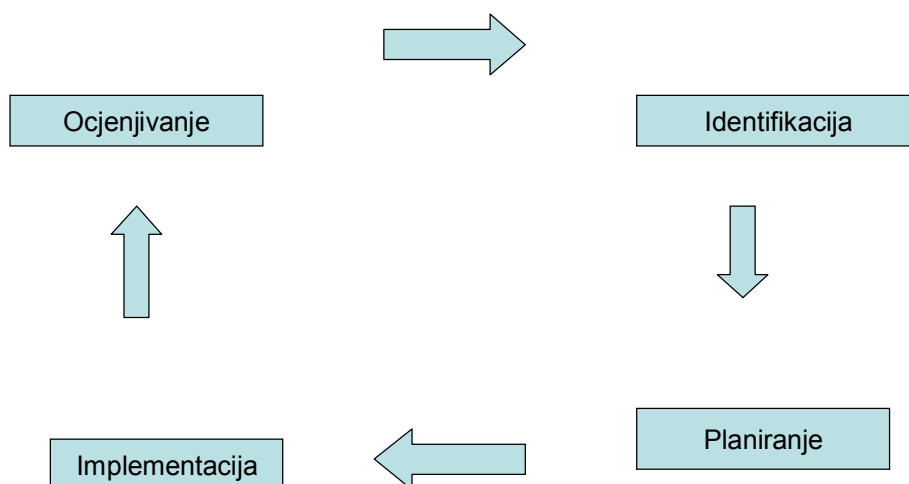
Iako je pomoć u okviru MAP-a zamišljena kao fleksibilna, također je predviđeno da bude u skladu sa, i da se nadoveže na reforme započete u prvoj fazi projekta, da u značajnoj mjeri teži poboljšanju sposobnosti općine da bolje služi svojim građanima, i da efikasno upravlja općinskih ljudskim i kapitalnim resursima. Svrha procesa je, također, da implementira stalnu i održivu reformu sa mjerljivim rezultatima. Konačno, proces je zamišljen da sve ovo ostvari putem pristupa orijentiranog na građane, koji se primjenjuje i nadovezuje na učestvovanje građana i reformu sa fokusom na rezultatima, koja je započeta u vrijeme trajanja prve faze projekta. Ovakav pristup je kreiran s ciljem ostvarivanja široke zakonitosti MAP-a, uz input prikupljen od građana, a razmotren i prihvaćen od strane općinskih vijeća ili skupština opština.

Obzirom da se podrazumijeva da su resursi ograničeni, proces predviđa suradnju, pri čemu osoblje GAP-a i uposlenici partnerskih općina zajedno rade na identificiranju prioriteta i ciljeva, kao i optimalnih sredstava potrebnih za njihovo izvršenje. Na taj način, moguće je pristup prilagoditi sa specifičnim potrebama i specifičnim karakteristikama svake pojedinačne općine, a u skladu sa dostupnim resursima.

MAP, sam po sebi, predstavlja koncizan trogodišnji plan, koji sadrži prioritete razvitka općine u vezi sa administracijom i sa uslugama koje se pružaju građanima, pomoć GAP-a

u vezi sa prioritetima putem konkretnih projekata, očekivane rezultate, način mjerenja rezultata, kao i vremenske odrednice i rokove. Prilikom njegove izrade, ćemo slijediti pojednostavljenu verziju metodologije upravljanja ciklusom projekta koja se koristi u Evropskoj uniji; naš cilj jeste pružiti pomoć radnim grupama u svrhu boljeg upoznavanja sa samim procesom. Ovo je pojednostavljena verzija EU metodolije ciklusom projekta; GAP nudi intenzivniju obuku u vezi sa pomenutom metodologije kao dio kataloga svojih usluga, ukoliko općine iskažu interes za tim. Slika 1 ilustrira pojednostavljeni proces izrade MAP-a.

**Slika 1**  
**Proces izrade MAP-a**



Nakon što MAP bude usvojen, i konzekventno, na osnovu detaljne procjene i izrade specifičnih aktivnosti za implementaciju MAP-a, će uslijediti materijalna pomoć u svrhu omogućavanja reforme. GAP je u mogućnosti ponuditi sufinansiranje u iznosu do 60.000 USD po općini u svrhu pružanja materijalne podrške (računarska oprema, softver, itd.), koja bi bila u direktnoj vezi sa reformama usluga (naravno, u ovisnosti o kvalitetu predloženih projekata i odobrenja donatora). Također, GAP posjeduje manji iznos dostupan za usluge vanjskih konsultanata. Istodobno, osoblje GAP-a će u ograničenoj mjeri biti dostupno da pomogne u vezi sa MAP projektima. GAP će surađivati sa svakom pojedinačnom općinom kako bi se izradio budžet i vremenski okvir za implementaciju MAP-a.

**Ovim putem napominjemo da proces primjene MAP-a ne mora isključivo biti ograničen na pomoć osiguranu od strane GAP-a.** Aktivan pristup u identifikaciji prioriteta i rješavanju problema, kao i formalni pristup prepoznavanju potreba će pomoći općinama u identifikaciji kratkoročnih prioriteta rashoda. Time se mogu osigurati vrijedne informacije koje će biti od pomoći donositeljima politika i služiti kao smjernice u pripremi dugoročnog budžeta i programskom budžetiranju, izrade liste gotovih projekata za pružanje pomoći od strane drugih donatora ili finansiranje na druge načine. Poput projekta upravljanja projektom, višegodišnje planiranje budžeta se, također, nudi kao intezivni program obuke u okviru kataloga usluga.

## **Poglavlje 4: Kalendar MAP-a**

Proces MAP-a slijedi prilično jednostavan kalendar, sa koracima koji su povezani sa datumima i završetkom prethodnih koraka:

### **april-maj 2008.godine:**

1. GAP je potpisao dopunjene Memorandume o razumijevanju sa općinama, koji uključuju i proces donošenja i implementacije Općinskog akcionog plana. Ovi memorandumi propisuju prava i obaveze dviju strana u vezi sa procesom MAP-a i pružanja osnovne pomoći.
2. Odluka općinskog načelnika (odnosno, gradonačelnika) o uspostavljanju radne grupe za izradu MAP-a je pripremljena, usvojena i implementirana.
3. GAP objavljuje početni Katalog usluga, set instrukcija, i kriterija za uvrštavanje novih predloženih područja za pružanje pomoći. (Sve navedene tačke se nalaze u tekstu dokumenta koja slijedi.)
4. Općinske radne grupe za izradu MAP-a su uspostavljene, dok je početna obuka za njihov rad održana.
5. Radna grupa razmatra dopune na predloženi MAP, i finalizira početni prijedlog u svrhu javne rasprave.
6. Radna grupa uspostavlja metode za dobivanje sveobuhvatnog javnih rasprava o prioritetima (npr. željeni rezultati) putem mehanizama poput saslušanja, anketa, fokusnih grupa, gradskih sastanaka, i slično. (Poglavlje u tekstu priručnika koji slijedi sadrži smjernice o anagažiranju građana u ovaj proces.)

### **maj-juli 2008. godine:**

1. Radna grupa, u suradnji sa drugim općinskim zvaničnicima, vrši implementaciju gore spomenute strategije inputa građana.
2. Radna grupa će izvršiti analizu inputa građana i finalizirati nacrt MAP-a, uzimajući u obzir prioritete građana.
3. Zajedno sa osobljem GAP-a, radna grupa će pripremiti analizu trenutnog stanja područja koja su identificirana u svrhu pružanja pomoći.
4. Na osnovu određivanja početnih rezultata i inputa građana, radna grupa će finalizirati očekivane ciljeve i rezultate.
5. Uz pomoć osoblja GAP-a, radna grupa će izraditi preliminarni budžet za pružanje pomoći (vidjeti obrazac priložen u Aneksu D), preliminarnu dinamiku implementacije (vidjeti obrazac priložen u Aneksu E), kai i plan mjerenja početnog učinka, uključujući mjere aktivnosti, outputa i rezultata.
6. Radna grupa će Skupštini opštine ili Općinskom vijeću dostaviti nacrt MAP-a, kako bi razmotrili isti.
7. Skupština opštine ili Općinsko vijeće raspravlja i usvaja MAP.

### **avgust-decembar 2008. godine:**

1. U saradnji sa osobljem GAP-a, radne grupe će izraditi plan implementacije MAP-a, uključujući:
  - a. Određivanje prioriteta implementacije;
  - b. Određivanje redoslijeda implementacije za period od narednih dvije i po godine;



- c. Sporazume o sufinansiranju;
  - d. Izradu i usvajanje Obima poslova za prvi MAP projekat ili projekte koji se trebaju implementirati; i
  - e. Dobijanje odobrenja od strane donatora.
2. Počinje implementacija prvih MAP projekata.

**decembar 2008.-decembar 2010. godine:**

1. Radna grupa pribavila i evaluirala informacije o rezultatima tekućih MAP projekata;
2. MAP je ponovno ocijenjen i, ukoliko je potrebno, urađene su izmjene zajedno sa odgovarajućim mjerama i odobrenjima (javna rasprava, aktivnosti općinskih vijeća/skupština opština, odobrenja donatora, itd.);
3. Počinje implementacija slijedećih MAP projekata, i
4. Pružanje pomoći u okviru MAP-a za svih 41 partnersku općinu iz prve faze GAP-a će biti završena do decembra 2010. godine.

## Poglavlje 5: Radna grupa za MAP

### Imenovanje i izbor

Radna grupa, imenovana od strane načelnika (gradonačelnika), nadgleda najveći dio aktivnosti koje se preduzimaju u okviru MAP procesa. Veličina radne grupe može varirati, u ovisnosti od veličine općine, ali u većini slučajeva radna grupa se sastoji između 5 do 7 članova – općinskih uposlenika; poželjno je da to budu načelnici odjeljenja/službi ili odsjeka; kao i IT osoblje. Pojedinci koji nisu općinski uposlenici a čija ekspertiza može doprinijeti radu radne grupe, također mogu biti uključeni u njen rad. Ovo se, prije svega, odnosi na specijaliste i eksperte iz različitih oblasti na način predviđen Općinskim akcionim planom, ili one koji mogu pomoći radnoj grupi da dobije odgovarajući input građana i Općinskih vijeća/Skupština opština, a koji će biti uvršteni u nacrt plana.

Članovi se biraju na osnovu kvalifikacija, uključujući kredibilitet koji predloženi član uživa u općini, npr. kod načelnika općine ili drugih uposlenika, organizacione i koordinacijske sposobnosti, komunikacijske sposobnosti, iskustvo stečeno u radu sa GAP-om i/ili drugim međunarodnim organizacijama, natprosječne rezultate ostvarene u sferi funkcionalizacije i finalizacije zadataka i dužnosti, spremnost na prekovremeni rad, spremnost da učestvuje u projektu, pristup i sposobnost korištenja interneta za slanje elektronske pošte i dobivanja podataka.

### Obuka

Nakon imenovanja, osoblje GAP-a će organizirati početnu obuku za članove radne grupe o oblastima koje se odnose na izradu MAP-a. Teme i područja obuke će obuhvatiti:

- Predstavljanje pomoći koju će osigurati GAP: čime se GAP bavi, osnovni pristup GAP-a u smislu asistiranja općinama, ograničenja u pružanju pomoći od strane GAP-a;
- Opći pregled MAP procesa: način na koji će funkcionirati, uloge koje posjeduju pojedinačni sudionici procesa, odgovornosti radne grupe, raspored i vremenski rokovi;
- Identifikacija i izrada projekata: identifikacija prioriteta građana, procjena potreba, ocjena kapaciteta, SWOT analiza i analiza problema (ukoliko je potrebno), predstavljanje prioriteta u formi projekata sa izlaznim rezultatima, aktivnostima i inputima;
- Planiranje projekta: analiza sudionika u procesu; aktivnosti odabira, raspoređivanja i raspodjele budžeta: izrada plana o mjeranju učinka; izrada obima poslova;
- Implementacija projekta: upravljanje, nadziranje, monitoring, rješavanje problema, kontrola, itd.; i
- Ocjenjivanje: kako utvrditi da li se projektom ispunjavaju zadati ciljevi, i, ukoliko ne, zašto? Koje su lekcije, s tim u vezi, naučene?

Osim što se želi osigurati da MAP projekat bude efikasan i koristan za općine, još jedan od ciljeva jeste da se ključni usposlenici općine – članovi radne grupe – jasno upoznaju sa analizom politike i metodama ocjenjivanja programa, mjerenjem krajnjih rezultata, upravljanjem i budžetiranjem projektom, upravljanjem ciklusom projekta, kao i načinima pribavljanja mišljenja građana i određivanjem njihovih prioriteta.

## **Odgovornost**

Odgovornost radne grupe prostire se na sve oblasti MAP procesa, od njegove izrade, implementacije i monitoringa. Pored drugih aktivnosti i u skladu sa materijalom koji je priložen nacrtu odluke općinskog načelnika, njihova uloga je i da:

- Izrade Općinski akcioni plan, sa identificiranim uslugama i aktivnostima koje mogu biti podržane od strane GAP-a;
- Izrade kampanju i metodologiju za pribavljanje mišljenja građana o pitanjima koja će biti obuhvaćena Općinskim akcionim planom;
- U skladu sa inputom građana, identificiraju prioritetne potrebe i definiraju finalnu verziju Općinskog akcionog plana (MAP), koji će sadržavati predložena poboljšanja;
- Dostave konačnu verziju Općinskog akcionog plana, uključujući i odgovarajuće obrazloženje, Općinskom vijeću/Skupštini opštine na usvajanje;
- Nadziru implementaciju Općinskog akcionog plana, kao i provođenje rokova; i
- Učestvuju u promotivnoj kampanji u svrhu uspješnog finaliziranja MAP-a.

Također, radnoj grupi je dodijeljena glavna odgovornost za koordiniranje sa načelnikom općine (gradonačelnikom) i Općinskim vijećem/Skupštinom opštine.

Također, radna grupa igra ključnu ulogu u osiguravanju inputa građana i šire zajednice za cijelo vrijeme trajanja projekta, o kojem ćemo detaljno govoriti u narednom poglavlju. Prvi zadatak radne grupe će biti da prikupi relevantne inpute kako bi se pristupilo određivanju prioriteta aktivnosti u vezi sa planiranim rezultatima. Nakon što se odrede prioriteta, o istom se obavještava načelnik općine kako bi izradio preporuke za specifične projekte na osnovu onih koji su ponuđeni u katalogu usluga ili onih koje su neovisno ustanovljene u skladu sa dole navedenim kriterijima za pružanje pomoći, ili putem sličnih aktivnosti koje poduzima sama radna grupa. Nakon toga, radna grupa će, uz pomoć GAP-a, ocijeniti svaki od pojedinačnih projekata, i za svaki od njih odrediti početni prioritet na osnovu ovih istih prioriteta, koje izrađuje svaka općina sama za sebe u suradnji sa nositeljima projekta. Svi sastanci radne grupe će biti otvoreni za javnost, dok je zadatak radne grupe da razmijeni relevantne informacije sa širom zajednicom. Kasnije u toku procesa, radna grupa će dobiti zadatak da uvrsti inpute građana u završne faze izrade MAP-a, u skladu sa navedenim prioritetima.

Nakon uvrštavanja posljednjeg inputa zajednice u nacrt MAP-a, radna grupa će biti zadužena za predstavljanje nacrtu plana načelniku općine, kao i Općinskom vijeću/Skupštini opštine, u svrhu njegovog usvajanja, nadziranja implementacije MAP-a i izrade potrebnih izmjena. Također, zadatak radne grupe, uz pomoć GAP-a, će biti da analizira izvještaje o aktivnostima i budžetu, kao i rezultate projekta.

Konačno, radna grupa, također, igra ključnu ulogu mjerenju učinka MAP procesa. U samom vrhu MAP aktivnosti nalaze se indikatori učinka, koji se koriste u svrhu identificiranja željenih rezultata, uspostavljanja ciljeva, i nadziranja progressa u vezi sa ostvarivanjem istih. Lokalne uprave koriste spomenute informacije o učinku kako bi najefikasnije raspodijelile resurse u svrhu poboljšanja usluga, nadzirale progres ostvaren u vezi sa ispunjavanjem ciljeva, i kako bi izvještavale javnost o ostvarenom napretku, istodobno povećavajući svoju odgovornost. Nakon finaliziranja MAP projekta, radna grupa će ocijeniti do kojeg nivoa su ostvareni rezultati planirani MAP projektom. GAP će ohrabriti radnu grupu za MAP da poduzme aktivniju ulogu u razmjeni znanja i sposobnosti MAP-a ostalim uposlenicima općine, kako bi se postigla održivost i pružila podrška u uspostavljanju kulture upravljanja učinkom u općini.

Aneks B sadrži kopiju obrasca koju koristi načelnik općine u donošenju odluke o uspostavljanju radne grupe za MAP.

## **Poglavlje 6: Učešće građana i MAP**

Kako bi se u svrhu MAP-a utvrdili prioriteti određene općine, svaka radna grupa će prikupiti i ocijeniti prijedloge iz perspektive općinskog načelnika, Općinskog vijeća ili Skupštine opštine, kao i građana koji pripadaju toj općini. Dok je vjerovatno za očekivati da će većina načelnika općina imati jasnu viziju o temama koje su sadržane MAP-om, iz toga ne mora slijediti da će građani i Općinsko vijeće/Skupština opštine automatski dijeliti njegovo mišljenje. Osim toga, imajući u vidu da će se MAP izraditi prije, a implementirati nakon općinskih izbora koja su raspisani za jesen 2008. godine, pametnije je osigurati širu podršku javnosti za odabrane projekte. Istovremeno, vremenski okviri za izradu i implementaciju MAP-a ne dopušta mnoge dugoročne aktivnosti za identifikaciju prioriteta općine (poput javnih poziva za dostavljanje prijedloga, ispitivanje šireg javnog mnijenja, okrugli stolovi organizirani u mjesnim zajednicama, itd.). Zbog toga, potrebno je koristiti mehanizme aktivnog učestvovanja koji zahtijevaju manje vremena, kako bi se u svrhu izrade MAP-a osigurao input od Skupštine opštine/Općinskog vijeća i građana.

### **Određivanje prioriteta zajednice**

Partnerske općine GAP-a će odabrati optimalne metode u svrhu prikupljanja neophodnog mišljenja šire javnosti u okviru procesa izrade MAP-a, u skladu sa vlastitim prilikama i iskustvom, kao i podrškom od strane GAP-a. Mišljenje, tj. input zajednice je od ključnog značaja u dvije bitne faze ovog procesa: na samom početku da se odrede prioriteti zajednice – očekivani rezultati – u svrhu određivanja kriterija vrednovanja opcija za podršku od strane GAP-a, i, kasnije u tijeku trajanja procesa, u svrhu analize konačnog odabira projekata u svjetlu spomenutih prioriteta, kako bi se osigurala transparentnost procesa i javne podrške za njihov odabir.

Od koristi je da se javni prioriteti sagledaju u vezi sa dva navedena problema i potencijalnih mogućnosti sa kojima se općina suočava, a koji su u okviru nadležnosti općinske uprave. Problemi poput visokih cijena električne energije, slabih ekonomskih uvjeta, pristupa visokom obrazovanju, visokih poreza, i slično, mogu predstavljati značajna socijalna pitanja, ali, u principu, su van djelokruga onoga čime se općinska administracija bavi i na šta može uticati. Slab pristup općinskim uslugama, ili poteškoće kod izdavanja različitih dozvola, ili čak i šira pitanja poput nedostatka pitke vode ili problema u prikupljanju otpada, su primjeri gdje se može primjeniti pomoć u okviru MAP-a. S tim u vezi, prikupljanje ovakvih prioriteta treba biti uglavnom ograničeno na one koji ulaze u djelokrug rada općina, i na instrumente ocjenjivanja spomenutih prioriteta.

Vrijeme i resursi ograničavaju pristupe koji se mogu koristiti u svrhu osiguravanja javnog mnijenja, kako bi olakšalo utvrđivanje sveobuhvatnih javnih prioriteta. Metode poput analiza, ispitivanja i razgovora, organiziranja okruglih stolova, specijaliziranih fokusnih grupa ili slično, zahtijevaju određeno vrijeme i troškove, kao i resurse koji nisu dostupni u ovoj fazi projekta. Međutim, mnoge općine su ne tako davno provele ankete javnog mnijenja, mnoge su općine već izradile strateške planove koji sadrže inpute građana, ili su već održale sastanke i rasprave o prioritetima općina. U tom slučaju, prioriteti identificirani kroz navedene aktivnosti mogu osigurati potrebni input.

Ukoliko, po mišljenju radne grupe, ne postoje odgovarajuća dostupne informacije uz pomoć kojih bi se ocijenilo mišljenje javnosti, radna grupa će morati razmotriti jednostavnije metode dobivanja takvih podataka. Niže u tekstu ćemo predstaviti nekoliko takvih metoda; pored toga, bitno je da se svi važniji nositelji projekta konsultiraju kako bi pomogli u identifikaciji problema, što znači da se, bez obzira na to, i dvije zadnje navedene metode, također, moraju slijediti.

- **Anketa.** Ponovo, uzimajući u obzir kratke rokove, kao i nedostatak resursa da se provede ova aktivnost, sofisticirane metode provođenja anketa još uvijek nisu dostupne za radnu grupu, što znači da se moramo osloniti na jednostavnije metode anketiranja, kako bi se osigurao početni input o prioritetnim uslugama i oblastima za koje je pomoć potrebna. Uz pomoć osoblja GAP-a, može se koristiti jednostavan upitnik kako bi se stekao pristup mišljenju građana, koji posjećuju općinske centre za pružanje usluga. Na primjer, općina može organizirati i sprovesti izlaznu anketu u spomenutim centrima, prilikom čega će se od 50 do 100 građana zatražiti da ocijene listu prioriteta.
- **Fokusna grupa.** Radna grupa općine, ili imenovani vanjski partner (npr. neka nevladina organizacija), može organizirati tematsku javnu debatu, prilikom čega će se građani upoznati sa procesom MAP-a, i predložiti svoje prioritete. Radna grupa će morati izraditi kratak uvod u MAP i kratko upoznavanje sa svakim pojedinačnim prioritetnim područjem u okviru rasprave. Mehanizmi strategije komunikacije općine moraju pozvati općine da učestvuju u ovakvim prezentacijama (mogu se organizirati jedna ili više prezentacije). Nakon održavanja prezentacije, član radne grupe treba podstaći diskusiju i evidentirati sve komentare učesnika kako bi se definirali njihovi prioriteti.
- **Razgovori sa liderima zajednice.** Rasprave sa nositeljima projekata i liderima zajednice mogu ponuditi uvid u ključne izazove i mogućnosti sa kojima se općenito suočava zajednica. Ovaj korak je bitan za održavanje transparentnosti i legitimiteta procesa, kao i u svrhu osiguravanja javne podrške.
- **Sjednice sa predstavnicima građanskog društva i poslovne zajednice.** Radna grupa može odabrati da održi sastanak na temu općih prioriteta, pozivajući predstavnike građanskog društva i poslovne zajednice. Svrha ovakvog sastanka jeste isključivo da se dobije lista prioriteta.

### **Javna analiza nacrtu MAP-a**

Prije podnošenja nacrtu MAP-a na usvajanje od strane Općinskog vijeća/Skupštine opštine, radna grupa će dozvoliti javnu analizu i komentiranje o specifičnim projektima navedenim u nacrtu plana. Ovo se razlikuje (i, u stvari, se nadovezuje na) od aktivnosti određivanja prioriteta koje su navedene u gornjem dijelu teksta. U ovoj fazi, radna grupa je već izradila listu prioriteta projekata, sa budžetom i vremenskim okvirima za svaki

od njih, koja je u vezi sa prethodno utvrđenim javnim prioritetima. Input građana u ovoj fazi ima za cilja da se njime utvrdi prikladnost spomenutog izbora.

Postoji nekoliko dostupnih metoda za prikupljanje ovakvog inputa, sličnih gore spomenutim metodama. Mogu se koristiti ograničene metode anketiranja, poput već spomenutih jednostavnih upitnika. Formalni sastanci sa predstavnicima zajednice, također, mogu služiti kao vrijedna povratna informacija, a moguće je i održavanje širih gradskih sastanaka (velika je vjerovatnoća da neće biti dovoljno vremena za održavanje serija sastanaka fokusnih grupa). Internet i mediji, također, mogu služiti širokom upoznavanju sa nacrtom plana, i, sa mehanizmom i periodom predviđenim za komentiranje – email, pošta ili telefon – može služiti kao izvor dobivanja povratnih informacija.

Također, radna grupa može iskoristiti prednost drugih događaja unutar zajednice, kako bi dobila potrebne povratne informacije. Sajmovi, sastanci organizirani u mjesnim zajednicama, kulturni ili sportski događaji, ili pijačni dan mogu predstavljati priliku za predstavljanje MAP-a i odabranih tema široj javnosti. Sa istim rezultatom, anketu javnog mnijenja mogu obaviti i posjetioci.

### **Dobivanje početnog inputa od Općinskog vijeća/Skupštine opštine**

Općinska vijeća, odnosno Skupštine opštine su dužne organizirati rasprave i usvojiti MAP-ove za sve općine koje učestvuju u projektu u julu 2008. godine. Kao izabrani predstavnici, oni također moraju imati uvid u sve potrebe koje se odnose na poboljšanje pružanja usluga i prioritete građana. Zbog toga, oni predstavljaju bitan resurs za identifikaciju spomenutih prioriteta, i neophodno ih je konsultirati u početnoj fazi procesa.

Međutim, formalna uloga Vijeća ili Skupštine se javlja kasnije kako proces odmiče, u vrijeme kada je MAP blizu svoje finalizacije. Kao posljedica toga, jako je važno da radna grupa redovno izvještava Vijeće ili Skupštinu o napretku ostvarenom u okviru MAP procesa, započinjući sa ranim upoznavanjem sa procesom i nastavljajući sa istim djelovanjem u svim fazama procesa. Kada se dostavi konačna verzija MAP-a Općinskom vijeću/Skupštini opštine, tačke sadržane u dokumentu im ne bi trebale predstavljati nikakvo iznenađenje. Obrazac nacrta MAP-a sadrži posebno poglavlje o inputu Vijeća ili Skupštine koje radna grupa treba uvrstiti u nacrt plana.

## Poglavlje 7: Izrada MAP-a

GAP-ov općinski koordinator predstavlja vezu između općine i GAP-a, kojom će se osigurati direktna podršku i pomoć u izradi općinskog akcionog plana, uključujući i nadziranje cjelokupnog procesa obuke. GAP-ov općinski koordinator će svim općinama služiti kao prva resursna osoba: koordinator će općinama dostaviti informacije o koracima koji se trebaju preduzeti u svrhu izrade MAP-a, smjernice o dostupnim resursima, i osigurati pomoć u izradi rasporeda i vremenskih rokova.

Proces izrade MAP-a počinje sa imenovanjem radne grupe, o čemu smo već govorili. Iz perspektive radne grupe, izrada i implementacija MAP-a se vrši u osam koraka, kao što je prikazano na slici 2.

U okviru **koraka 1**, koji će uslijediti nakon imenovanja radne grupe i organiziranja početne obuke od strane osoblja GAP-a, radna grupa treba izvršiti analizu dostupnih resursa kako bi odredila stupanj dostupnosti prioriteta građana, na način predstavljen u prethodnom poglavlju. Ukoliko radna grupa smatra da dostupni resursi o prioritetima nisu adekvatni, može primjeniti jedan od metoda o kojima smo već govorili kako bi dobila potrebne povratne informacije. Od ključnog je značaja da je MAP proces u direktnoj vezi sa prioritetima zajednice, obzirom da će se nacrt MAP-a predstaviti javnosti i općinskom vijeću/skupštini opštine u kontekstu spomenutih prioriteta.

Kao što smo već istakli, MAP bi trebalo da obuhvati vrste pomoći različite od onih koje su bile obuhvaćene prvom fazom projekta, odnosno one vrste pomoći koje su skrojene u skladu sa potrebama i prioritetima partnerskih općina. Da bi se to postiglo, proces MAP-a će se razlikovati od prethodnih procesa koje su općine u prošlosti koristile kako bi koordinirale pomoć dobivenu od donatora. MAP proces se zasniva na rezultatu, sa rezultatima izabranim u okviru procesa sa maksimalnim mogućnostima za aktivno učešće građana (u okviru dostupnog vremena i resursa). Proces je kreiran na način da omogući širok spektar prilika za određivanje smjera i mjera učinka, istodobno dozvoljavajući radnoj grupi da utvrdi stupanj do kojeg takva pomoć slijedi prioritete zajednice kroz stalno formativno ocjenjivanje. Konačno, MAP je izrađen na način da uzme u razmatranje pomoć pruženu u prošlosti, i da izvrši nadogradnju na postojeće reforme u prvoj fazi projekta.

U okviru **koraka 2**, navedeni prioriteti se moraju oblikovati u specifične aktivnosti kako bi bili obuhvaćeni MAP-om, i kako bi se utvrdio set mjera koje će pomoći u ostvarenju željenih rezultata. Ova faza projekta je zahtjevna, jer su prioriteti građana obično iskazani uopšteno i često nekonzistentni, (npr. zahtjevi građana za nižim porezima i boljim uslugama), iako postoje instrumenti koji pomažu u ovoj fazi procesa. Kao što je naznačeno u prethodnom poglavlju, korisno je definirati prioritete u smislu problema, dalje ograničene do stupnja na kojem je općinska uprava u mogućnosti ih adresirati. MAP proces, naravno, ima određena ograničenja, kako finansijska, tako i u sferi oblasti koje pokriva. Proces se fokusira na jačanje usluga, ne na kapitalne investicije i na direktnu novčanu pomoć, i to u skladu sa prethodnim aktivnostima GAP-a i područja njegove nadležnosti. Kriteriji MAP-a, navedeni u dijelu teksta koji slijedi, mogu osigurati



smjernice o dostupnim vrstama pomoći, kao i stavke u katalogu usluga o kojem ćemo govoriti nešto kasnije.

**Slika 2**  
**Osam koraka procesa izrade MAP-a**

1	<p><b>Procjena prioriteta građana</b></p> <p>Analiza tekućih anketa, strateških planova, itd., konsultacije sa zvaničnicima i liderima zajednice, aktivne procjene po potrebi.</p> <p><i>Rezultat: Lista prioriteta građana</i></p>	I D E N T I F I K A C I J A
2	<p><b>Prioritetizacija liste usluga</b></p> <p>Izrada početne prioritetizacije pomoći u kreiranju nacrt početne liste (uzimajući u obzir budžet i vremenski okvir) u svrhu analize od strane javnosti.</p> <p><i>Rezultat: Prioritetna lista potencijalnih MAP aktivnosti</i></p>	
3	<p><b>Analiza od strane javnosti</b></p> <p>Komentari javnosti i period analize; uvrštavanje komentara i prioritetizacija.</p> <p><i>Rezultat: Nova lista prioriteta aktivnosti izrađena na osnovu komentara javnosti</i></p>	
4	<p><b>Izrada nacrt MAP-a</b></p> <p>Formirane pod-grupe; situacijska analiza i nacrt MAP-a, preliminarne mjere učinka; inicijalno odobrenje donatora.</p> <p><i>Rezultat: Nacrt MAP-a sa preliminarnim budžetom i rokovima</i></p>	P L A N I R A N J E
5	<p><b>Podnošenje općinskom vijeću/skupštini opštine</b></p> <p>Predstavljanje nacrt MAP-a vijeću/skupštini na komentar, analizu i usvajanje.</p> <p><i>Rezultat: Konačna verzija MAP-a</i></p>	
6	<p><b>Izrada akcionog plana</b></p> <p>Finaliziranje budžeta, rasporeda, sistema izvještavanja o učinku, definiranje djelokruga rada, izrada plana nabavki, konačno odobrenje od strane donatora.</p> <p><i>Rezultat: Djelokrug rada, sistem izvještavanja</i></p>	

7	<p><b>Implementacija MAP-a</b></p> <p>Poduzimanje aktivnosti u skladu sa planom i djelokrugom rada, uključujući monitoring i ocjenjivanje.</p> <p><i>Rezultat: Aktivnosti MAP-a, indikatori izvještavanja i učinka</i></p>	I M P L E M E N T.
8	<p><b>Evaluacija MAP-a</b></p> <p>Nakon pružanja pomoći, utvrđivanje stupnja do kojih pomoć ispunjava ciljeve, izvršava aktivnosti, i pruža lekcije za buduće programe.</p> <p><i>Rezultat: Ocjenjivanje programa finansijske pomoći iz MAP-a</i></p>	E V A L U A C I J A

Također, potrebno je naglasiti da postoje isključivo tri vrste pomoći koje se osiguravaju u okviru procesa MAP-a:

1. Materijalna pomoć, tj. računarski hardver i softver, računarska oprema, i td, slične pomoći koju je GAP osigurao u prošlosti u okviru pružanje podrške uspostavljanju centara za pružanje usluga, urbanizma, ili finansijskog upravljanja, a koja je ograničena na ukupan iznos do 60.000 USD za dva do najviše pet projekata u periodu od dvije i po godine, poželjno uz princip podjele troškova sa općinama;
2. Vanjska tehnička pomoć (obuka, konsultanske usluge) u mnogo manjem iznosu, uz obaveznu podjelu troškova sa partnerskim općinama za konsultanske usluge u iznosu od 10%, i uz poželjno veću podjelu troškova; i
3. Dostupni resursi GAP-a, tj. osoblje, za važeće kapacitete, poput urbanizma, uspostavljanja centara za pružanje usluga, budžet i računovodstvo, itd.

Uzimajući u obzir prethodno spomenute drugu i treću vrstu pomoći, svesrdno se preporučuje se radnim grupama da razmatraju projekta koji se mogu izvesti na regionalnom nivou ili istovremeno na području više općina. Na primjer, obuka na temu izrade ili ažuriranja strategije lokalnog ekonomskog razvitka može biti izrazito skupa ukoliko se organizira za samo jednu općinu, ali istovremeno i povoljna ukoliko se organizira za više različitih općina uz uz limitirano krojenje po mjeri za svaku od općina. Općinski koordinator GAP-a će pružiti pomoć u određivanju mogućnosti za takve vrste konsolidiranih aktivnosti.

Započet sa listom problema ili prioriteta, i u kontekstu spomenutih ograničenja, otvara se proces identifikacije projekata koji se bave spomenutim prioritetima. U nekim slučajevima on može biti prilično jednostavan – ukoliko je najveći problem u

nekoj općini dugo čekanje na potrebne informacije, onda aktivnost na povećanju kompjuterizacije podataka može služiti kao njegovo rješenje. Međutim, ukoliko ključni problem predstavlja nedostatak pitke vode, aktivnosti – osobito one ograničene podrškom GAP-a – su daleko složenije. Aneks C sadrži primjer jednostavne matrice koja vam može biti od pomoći u identifikaciji potrebnih aktivnosti. Također, predviđen je dodatni prostor za druge projekte koje želite uvrstiti.

Glavni pristup povezivanja aktivnosti obuhvaćenih MAP-om sa prioritetima općine jeste efikasan rad unatrag od spomenutih prioriteta – željenih rezultata ili problema – kako bi se odredilo koje bi aktivnosti ili potencijalni problemi bili najodgovarajući za njihovo rješavanje – a koji bi se uklapali u MAP podršku. Ovaj proces je poznat kao analiza problema, a jedan od instrumenata koji se primjenjuje u okviru ovog pristupa jeste izrada tzv. "stabla problema". Korištenje stabla problema i logičkog okvira koji ga prati će biti obuhvaćeno obukom koju organizira općinski koordinator, kao i drugi pristupi, poput SWOT analize i izrade logičkog modela.

U tom kontekstu, Katalog usluga predstavljen u Poglavlju 11 je više zamišljen kao set primjera potencijalnih oblasti pružanja GAP podrške, nego kao "lista za kupovinu". Radne grupe se pozivaju – i ohrabruju – da prošire ovu listu, koristeći stavke navedene u katalogu kao primjere. Prilikom analize svih problema i prioriteta, radne grupe će najvjerovatnije uvidjeti da neke od stavki sadržanih u katalogu ne osiguravaju adekvatnu pomoć u ostvarivanju željenih prioriteta građana ili reješavanju prepoznatih problema. Radne grupe bi trebale izraditi svoje vlastite projekte, s tim da isti budu u skladu sa dole navedenim GAP-ovim kriterijima. Osim toga, radne grupe će vjerovatno otkriti da se stavke koje se nalaze u katalogu usluga u potpunosti ne uklapaju u njihove potrebe. Mnoge od njih su predstavljene na previše detaljan način; radne grupe trebaju surađivati sa GAP-om kako bi se usluge što bolje skrojile po njihovim potrebama.

Prije nego budu javno objavljene, spomenute stavke se moraju analizirati na osnovu vjerovatnoće izvodljivosti i budžetskih implikacija. Ukoliko, na primjer, tri glavna prioriteta apsorbuju više nego cijeli budžet za pružanje tehničke pomoći, potrebno je naznačiti da iste mogu biti međusobno isključujuće, zbog velikih troškova.

U okviru **koraka 3**, nacrt liste prioriteta prikupljene iz kataloga usluga ili izrađene od strane radne grupe se distribuira u svrhu prikupljanja inputa građana, na način opisan u prethodnom poglavlju. Slijedeći ovu aktivnost, radna grupa će izvršiti ponovnu prioritetizaciju početne liste stavki usluga, kako bi se uvrstio i takav input, uz moguće dodavanje novih stavki koje građani zahtijevaju. Izlazna aktivnost ovog koraka se ogleda u izradi nove liste prioriteta, uzimajući u obzir input građana.

U okviru **koraka 4**, cijela radna grupa vrši analizu nove liste prioriteta, i formira podgrupe u skladu sa najvećim prioritetima koji su identificirani u okviru prethodnog koraka, zajedno sa područjima ekspertize. Podgrupe će obaviti dodatne analize svojih stavki i izraditi pojedinačne komponente na nacrt MAP-a. Približni vremenski okvir za svaki od pojedinačnih preliminarnih prijedloga se može izraditi upravo u ovoj fazi, zajedno sa linijom tabele koju slijedi (slika 4), dok će se izvršiti procjena preliminarnog budžeta. Osoblje GAP-a će, također, pomoću u izradi spomenutih

kalkulacija. Potrebno je naglasiti da je raspored isključivo savjetodavnog karaktera, obzirom da će konačni raspored ovisiti o dostupnosti resursa. Privremeni raspored se neće priložiti uz nacrt MAP-a koji će biti dostavljen skupštini ili vijeću. Nakon završetka, započinje se sa izradom mjera za početni učinak. Načelnik općine vrši pregled nacrt, i podnosi ga GAP-u na analizu i konsultaciju sa donatorima. Nakon odobrenja od strane GAP-a i preliminarnog odobrenja od strane donatora, nacrt MAP-a se dostavlja općinskom vijeću/skupštini opštine.

Sadržaj MAP-a, koji je predstavljen općinskom vijeću, započinje sa listom prioriteta građana koja služi kao smjer za pružanje pomoći. Prioriteti predstavljaju ključni element za pružanje pomoći, stoga trebaju biti jasno napisani i izraženi na adekvatan način. Nakon toga, izvještaj treba sadržavati opis pomoći, kao i kratak presjek procesa na osnovu kojeg se odredila određena vrsta pomoći, uključujući metode koje su se koristile za odabir prioriteta, glavne komentare i zaključke, kriterije za odabir pojedinačnih stavki, komentar javnosti u vezi s njima, kao i približni budžet (obuhvatajući predloženo lokalno sufinansiranje). Osim toga, izvještaj treba opisati način na koji su vijeće ili skupština doprinijeli u identifikaciji prioriteta općine, i utjecali na izbor stavki u MAP-u. Slika 3 prikazuje predloženi format nacrt MAP-a koji će biti dostavljen vijeću/skupštini. GAP će pripremiti poseban certifikat za svaku partnersku općinu, kako bi se javno predstavila lista prioriteta.

Općinsko vijeće/skupština opštine će o nacrtu MAP-a raspravljati u okviru **koraka 5**. Ova aktivnost će biti pripremljena putem prethodnih konsultacija radne grupe sa vijećem ili skupštinom. Ukoliko vijeće ili skupština zatraže dopunu nacrt, radna grupa će uvrstiti sve izmjene u konačnu verziju MAP-a; ukoliko ne, radna grupa može finalizirati nacrt MAP-a i započeti sa **korakom 6**, čiji je cilj izrada akcionog plana. U okviru ovog koraka, priprema se konačni budžet, izrađuju precizniji vremenski rasporedi (koji su predmet usklađivanja sa drugim aktivnostima GAP-a, obzirom da GAP mora uskladiti ukupno 41 pojedinačni MAP), izrađuju se završne mjere učinka, i djelokrug rada za svako pojedinačno područje pružanja pomoći. U ovoj fazi, dogovaraju se nabavke i traži konačno odobrenje od strane donatora, kako bi započela implementacija projekta.

O pitanjima koja se odnose na implementaciju i analizu, **koraku 7** i **koraku 8** se govori u poglavljima 9 i 10, koji slijede nakon poglavlja o kriterijima izrade MAP-a.

**Slika 3**  
**Obrazac nacrtu MAP-a**

Općina \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2008. godine

**Projekat upravne odgovornosti GAP**  
**Općinski akcioni plan**  
**2008 do 2010**

Zajednički cilj: drastično poboljšanje sposobnosti općine da služi svojim građanima, i da osigura podršku politici i fisklanom okviru, koji su odlučni u postizanju odgovorne demokratske uprave.

Naši prioriteti za poboljšanje pružanja usluga građanima:

- 1.
- 2.
- 3.

Predložene oblasti projekata:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Način na koji smo došli do navedenih područja suradnje, uključujući način na koji su projekti u vezi sa spomenutim prioritetima:

Način na koji je općinsko vijeće doprinijelo stvaranju odluke:

**Slika 4**  
**Primjer rasporeda implementacije MAP-a**

Općina \_\_\_\_\_

Područje pružanja pomoći	Juli – Sep 2008	Okt – Dec 2008	Jan – Mart 2009	April – Juni 2009	Juli – Sep 2009	Okt – Dec 2009	Jan – Mart 2010	April – Juni 2010	Juli – Sep 2010	Okt – Dec 2010	Napomene
1. Umrežavanje ureda sa CSC-ima											
2. Jačanje IT kapaciteta											
3. Finansiranje projekta razvitka općine putem PPP											
4.											
5.											

## Poglavlje 8: MAP kriteriji

### Kriteriji za uvrštavanje u Katalog usluga

U svrhu omogućavanja realizacije programa podrške, GAP je u saradnji s partnerskim općinama radio na izradi Kataloga usluga kao početnog materijala iz oblasti u kojima može biti pružena podrška, u skladu sa općim ciljevima projekta. Pored toga, općine imaju mogućnost da kroz učešće javnosti, ili samostalno, predlože i druge stavke koje bi se uvrstile u Katalog, ukoliko zadovoljavaju utvrđene kriterije za odabir. Kriteriji su sljedeći:

- **Relevantnost:** Odabrani vid pomoći mora biti relevantan za ukupne ciljeve i opredijeljenost GAP-a u pravcu jačanja demokratske uprave. Pomoć takođe mora biti relevantna ciljevima osnovne pomoći koju pruža GAP, a to je poboljšanje usluga. U skladu s tim, pomoć mora biti u vezi sa pružanjem usluga, a ne u vezi kapitalnih investicija ili druge materijalne pomoći (osim ako ista nije dopuna gore navedenom osnovnom vidu pomoći).
- **Održivost:** Pomoć mora rezultirati održivim reformama koje će biti nastavljene i nakon završetka projekta.
- **Značaj:** Pomoć mora predstavljati prioritet kako za općinske vlasti, tako i za građane, a na osnovu mišljenja iskazanih kroz ankete, fokusne ili radne grupe, ili na drugi adekvatan način pribavljanja javnog mišljenja.
- **Vežanost za rezultat:** Pomoć takođe mora biti vezana za jasan rezultat, te mora ostvariti cilj koji je od značaja za općinu i njene građane. U skladu s tim, poboljšanje u oblasti pružanja usluga treba da vodi ka konkretnim i vidljivim rezultatima koji će biti od koristi građanima.
- **U okviru GAP-ovih administrativnih kapaciteta:** GAP mora raspolagati unutrašnjim kapacitetima potrebnim za upravljanje i koordinaciju implementacije, a pomoć mora uključivati mogućnost centralne nabavke. Isto tako, da bi se izbjegla preopterećenost GAP-ovih administrativnih kapaciteta (ili općinskih), mogu se odabrati minimalno dva, a maksimalno pet projekata po jednoj općini.
- **U okviru GAP-ovih budžetskih mogućnosti:** Odabrani projekt pomoći treba da bude u okviru GAP-ovih ograničenih budžetskih sredstava. GAP će u saradnji sa općinom naći način kako željeni projekat uklopiti u ograničena sredstva, uključujući i primjenu strategija poput partnerstva više općina sa sličnim potrebama, regionalno grupisanje, vremensko planiranje i postupnost, itd. U ekstremnim slučajevima može se zaključiti da neki projekat nije moguće realizovati usljed nedostatka sredstava.

- **Zastupljenost:** Od ključnog značaja je i široka uključenost zajednice; pomoć treba da bude izbalansirana po pitanju zastupljenosti spolova, te da doprinese poboljšanju usluga za sve segmente društva.
- **Pravovremenost:** Pomoć mora imati realne ciljeve, biti izvodljiva i pokazati konkretne rezultate u dogledno vrijeme (tj. do kraja 2012. godine). Proces reformi koji se nastavlja i nakon pomenutog perioda se može uzeti u razmatranje, bez obzira što je period trajanja projekta GAP ograničen, te ako ima osnova za održiv nastavak reformi.
- **Izvodljivost:** Na kraju je bitno istaći da se osoblje GAP-a i općina moraju saglasiti oko mogućnosti realizacije reforme. Za većinu prijedloga će postojati preduslovi; zaduživanja općina ili kreditna sposobnost može nametati potrebu za prethodnom obukom nekih općina u oblasti planiranja kapitalnih investicija; možda neće biti izvodljivo osigurati svu potrebnu obuku u okviru raspoloživog vremena ili sredstava.

Kontakt osoba po pitanjima izrade Općinskog akcionog plana će biti nadležni općinski koordinator GAP-a, koji će vam pomoći u slučaju dopunjavanja bilo koje oblasti potencijalne pomoći, poštujući ove kriterije. ***Napominjemo da su ovi kriteriji indikativni, a konačnu odluku o njihovom prihvatanju će donijeti GAP uz odobrenje donatora GAP-a.***



## **Poglavlje 9: Implementacija MAP-a**

Radna grupa za izradu MAP-a snosi glavnu odgovornost za implementaciju MAP-a. Uz pomoć GAP-a, Radna grupa za izradu MAP-a će izvršiti detaljnu analizu potreba, kao i analizu postojećih kapaciteta glavnih nositelja procesa, kako bi se izradio detaljan plan implementacije, uključujući i budžet, raspodjelu uloga i odgovornosti, listu aktivnosti, vremenske rokove i dogovore o podjeli troškova. Opsežan raspored, pripremljen uz konačnu verziju MAP-a, i u obliku dostavljenom GAP-u, mora sadržavati pojedinačne zadatke, predmete nabavke, detaljne vremenske rokove i zaduženja, u svrhu pravilne i uspješne konačne implementacije. Aneks E sadrži prijedlog obrazca za plan implementacije, iako će Radnoj grupi, naravno, biti omogućeno da po želji izradi vlastiti obrazac. Takva informacija će biti obuhvaćena djelokrugom rada, koji će se izraditi za svaku pojedinačnu oblast za koju će se osigurati pružanje pomoći u okviru MAP-a. Općinski koordinatori GAP-a će pružiti svu neophodnu podršku u okviru ovog procesa.

Nacrt obima poslova će biti dostavljen donatorima s ciljem konačnog odobrenja korištenja materijala o pomoći. Nakon toga, će biti pripremljen raspored nabavke, uz koordiniranje nabavki od strane općina nabavkama koje će realizovati direktno GAP. U slučajevima gdje je potrebno angažirati usluge konsultanata, GAP će osigurati pomoć općinama, i, također, tamo gdje se javi potreba za tim obezbijediti listu konsultanata za pomoć u implementaciji iz baze podataka sa konsultantima koja je u procesu izrade.

Kada je riječ o pomoći koja se odnosi na regije, ili istovremeno služi većem broju općina, GAP će napraviti raspored kombiniranih obuka i radionica. Osim toga, kako bi se maksimalno iskoristila implementacija MAP-a, organiziraćemo radionice i sastanke na regionalnom nivou, čime će općinama biti omogućeno da podijele svoje MAP-ove i CIP-ove sa susjednim općinama u svrhu identificiranja zajedničkih projekata od koristi za veći broj stanovništva.

Implementacija pojedinačnih projekata počinje nakon odobravanja obima poslova I konačne dinamike implementacije.

## Poglavlje 10: Monitoring i evaluacija MAP-a

Bitna karakteristika procesa izrade MAP-a jeste da omogući općinama da nauče kako pratiti vlastiti učinak i ostvarivanje željenih rezultata. Također, osoblje GAP-a će redovno nadzirati uspjeh općina u vezi sa implementacijom MAP-a putem formalnih ocjenjivanja, kreiranih u svrhu ranog identificiranja mogućih problema. Istovremeno, GAP će, za vrijeme trajanja programa, svim partnerskim općinama osigurati potrebnu obuku na temu praćenja i ocjenjivanja MAP-a.

Prilikom izrade MAP-a, bilo bi korisno obuhvatiti proces njegove evaluacije od samog početka. MAP projekti su fokusirani na specifične probleme i prioritete građana; te je stoga konačni test uspješnosti projekata u tome koliko isti doprinose ostvarivanju spomenutih prioriteta ili rješavanje spomenutih problema. Ovo treba imati na umu od samog početka dizajniranja projekta; ostale mjere se donose u skladu sa praćenjem napretka u ostvarivanju neposrednih ciljeva i praćenjem procesa u svrhu osiguravanja odgovarajućih poteza. Korištenje logičkih okvira omogućava ovakvo uključanje, kao i razvitak jednostavnih logičkih modela. Ove teme će biti predmetom obuke koju će organizirati općinski koordinatori.

Kao što je navedeno, postoje dvije osnovne vrste indikatora učinka: indikatori nadziranja, koji predstavljaju trenutne mjere aktivnosti ili procesa, i koji su po svojoj prirodi formativnog karaktera, što znači da su izrađeni da rukovodiocima osiguraju informacije potrebne za usklađivanje programa, i odgovora na probleme ili mogućnosti. Druga vrsta indikatora učinka su indikatori analize ili indikatori krajnjeg rezultata, koji su po prirodi sumativni, i koji pomažu da se odredi da li je program zadovoljio ili zadovoljava ciljeve, i, u mnogim slučajevima, da li je potrebno nastaviti sa provođenjem programa. Razlika između dva indikatora se najbolje može ilustrirati starom izrekom "Kada kuhar kuša supu, riječ je o formativnom ocjenjivanju; a kada gost kuša supu, riječ je o sumativnom ocjenjivanju."

Primjeri indikatora nadziranja, koji su u vezi sa aktivnostima, mogu obuhvatati identificirane konsultante, početak nabavki, proširene resurse, započetu (ili završenu) obuku, instalirane i funkcionalne sisteme, kao i slične mjere projektnih aktivnosti. Ovakve informacije su izrazito značajne za upravljanje projektom. Stoga, Radna grupa treba poduzeti sve korake kako bi ona, ali i rukovodioci projekta, redovno primali izvještaje o navedenim indikatorima.

Kao što je već spomenuto, indikatori rezultata su povezani sa onim rezultatima čije je ostvarivanje predviđeno projektom, uključuju i kratkoročne i dugoročne rezultate: da li su ulice postale čišće i da li postignut napredak u vezi sa javnim zdravstvom, da li je građanima obezbijeđen jednostavniji pristup uslugama i da li su, kao rezultat toga, povećane investicije, da li je povećana tačnost informacija koje se pružaju građanima i da li su, s tim u vezi, građani zadovoljni sa radom uprave – i, najvažnije, da li su ovi rezultati održivi? Slika 5 pokazuje jednostavan primjer različitih vrsta mjera koje su u vezi sa različitim fazama projekta.

**Slika 5**  
**Vrste mjera učinka**

<b>Naziv</b>	<b>Definicija</b>	<b>Primjeri</b>	
Input	Resursi (vrijeme, novac, osoblje) potrebni za provođenje aktivnosti	Sredstva predviđena budžetom, količina rada mjerena čovjek/satom	MONITORING
Aktivnost	Aktivnosti koje uz korištenje resursa proizvode rezultate kao što su obuke, razvitak, instaliranje	Angažirani konsultanti, utrošena sredstva, održana obuka, instalirani LAN kablovi	
Izlazni rezultati (output)	Mjerljivi rezultati preduzetih aktivnosti	Izrađeni izvještaji, očišćene ulice	
Krajnji rezultat	Krajnja korist stečena programom ili projektom; "zašto" na koji je projekat poduzet	Unapređenje u oblasti zdravstva i sigurnosti, povećanje uposlenosti	EVALUACIJA

Za vrijeme trajanje ovog procesa, GAP će surađivati sa partnerskim općinama kako bi se izradio plan monitoringa i evaluacije u okviru MAP-a. Također, na kraju projekta, GAP će, zajedno sa općinama, raditi na promoviranju njihovih ostvarenja u okviru uspješnih tema obuhvaćenih MAP-om i same implementacije MAP-a; uz istodobno iskazivanje priznanja našim donatorima.

## **Poglavlje 11: Katalog usluga**

### **Tehnička pomoć i obuka**

- 1. Uvod u program Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA)**
  - *Obuka općinskog osoblja u pogledu razumijevanja kriterija podobnosti za IPA sredstva (EU pretpristupni fondovi)*
- 2. Kreditna sposobnost i sposobnost općina za zaduživanje**
  - *Pomoć u samoj općini, u skladu sa izraženim potrebama, i konsultantske usluge ponuđene pojedinačnim općinama u vezi sa zaduživanjem i kreditima*
- 3. Metodologija zajedničkog okvira za samoprocjenu lokalne uprave (CAF)**
  - *Uvod u evropsku metodologiju samoprocjene lokalne uprave u skladu sa CAF/EFQM Excellence modelom*
- 4. Unapređenje metodologije urbanističkog planiranja**
  - *Unapređenje mogućnosti općine za korištenje savremenih metodologija planiranja u cilju efikasnosti postupka izdavanja dozvola i upravljanja urbanim razvojem*
- 5. Učešće građana: jačanje uloge mjesne zajednice**
  - *Obuka predstavnika mjesnih zajednica (MZ) u oblasti zakonske regulative i praktičnih aspekata učešća građana u procesima donošenja odluka u općini*
- 6. Javne nabavke u praksi**
  - *Obuka u vezi sa praktičnom primjenom Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine namijenjena općinama, sa naglaskom na preprekama, zajedničkim problemima i oblastima u kojima su moguća poboljšanja*
- 7. Uvod u organizovanje istraživanja javnog mnijenja**
  - *Osnove planiranja, provođenja i tumačenja istraživanja javnog mnijenja kako bi se dobile informacije o poboljšanjima u oblasti pružanja usluga i kreiranju politike*
- 8. Izrada prijedloga projekta po međunarodnim standardima**
  - *Obuka u izradi prijedloga projekata za kandidovanje za sredstva grantova, ili druga konkurentna finansijska sredstva, sa praktičnim vježbama popunjavanja aplikacija i studijama slučaja*
- 9. Upravljanje ciklusom projekta**
  - *Obuka u vezi primjene metodologije upravljanja ciklusom projekta (PCM metodologije) u skladu sa pravilima koje primjenjuje Evropska komisija i, prema zahtjevima Evropske unije, Razvojnim programom RS i programima sličnih agencija*

#### **10. Reinženjering procesa**

- *Obuka i radionice u cilju razvoja kapaciteta za reviziju i mapiranje procesa, identifikaciju najboljih praksi, ocjenu procesa, identifikaciju mjesta gdje su moguća poboljšanja, izradu akcionog plana za intervencije i upravljanje promjenama. (mogućnost i materijalne pomoći za nabavku hardvera/softvera)*

#### **11. Priprema zajednice za budžetske rasprave**

- *Organizovati obuku i radionice sa predstavnicima civilnog društva, mjesnih zajednica, udruženja građana i svih drugih zainteresovanih strana na temu planiranja, usvajanja i izvršenja općinskog budžeta i mogućnosti njihovog aktivnijeg uključivanja u taj proces*

#### **12. Organizovanje u zajednici**

- *Organizovati obuku za predstavnike civilnog društva (MZ, NVO) i uposlenike u općinskim organima u cilju podizanja nivoa znanja i stručnosti neophodne za rješavanje problema u lokalnoj zajednici metodama samoorganizovanja i javnog zagovaranja*

#### **13. Monitoring i evaluacija strateških programa razvoja**

- *Obuka i instrukcije namijenjene općinama u cilju osposobljavanja za uspostavu sistema za monitoring i evaluaciju razvojnih programa i projekata koji obuhvataju tu strategiju*

#### **14. Višegodišnje planiranje budžeta**

- *Pomoć općinama kod pripreme višegodišnjeg plana budžeta i analiza, i prezentiranje rezultirajućih informacija kreatorima politike*

#### **15. Unapređenje organizacije i upravljanja ljudskim resursima**

- *Pomoć općinama u unapređenju sistema upravljanja ljudskim resursima, provedbi revizije sistema u svjetlu najboljih iskustava, izradi akcionog plana za neodložna poboljšanja, pomoć pri implementaciji i monitoringu akcionog plana.*

#### **16. Priprema i provedba lokalnog ekološkog akcionog plana (LEAP)**

- *Pomoć u pripremi i izradi LEAP-a, s posebnom naglaskom na aktivnostima monitoringa i evaluacije i rezultatima, u skladu sa zahtjevima Evropske unije u pogledu zaštite okoliša*

#### **17. Unapređenje unutrašnje komunikacije**

- *Obuka, procjena i radionice u cilju kreiranja strategije interne komunikacije u općini, radi povećanja efikasnosti pružanja usluga i rada (mogućnost i materijalne pomoći)*

#### **18. Promocija ravnopravnosti spolova u općinskoj upravi**

- *Pomoć općinama kod usaglašavanja općinskog zakonodavnog okvira i internih procedura sa Zakonom o ravnopravnosti spolova*

**19. Razvoj partnerstva u lokalnoj zajednici u kontekstu povećanja kapaciteta apsorpcije EU fondova**

- *Pomoć općinama u poboljšanju financijskog i budžetskog upravljanja neophodnog za uspostavljanje javno-privatnog partnerstva analizom sadašnjeg stanja/potreba općina, identifikacijom aktera/modaliteta javno-privatnog partnerstva, utvrđivanjem zahtjeva i raspoloživih sredstava za poboljšanja*

**20. Osnivanje općinske jedinice za upravljanje razvojem**

- *Pomoć općinama pri uspostavljanju institucionalnog okvira za podršku lokalnom razvoju, jačanju kapaciteta za upravljanje lokalnim razvojem, s tim da pomoć bude usmjerena na osnivanje ureda ili jedinice koja će biti nadležna za ovaj zadatak*

**21. Promocija lokacije – Izrada plana privlačenja investicija**

- *Pomoć općinama pri odabiru konsultanata koji će usmjeravati izradu profesionalno pripremljenog i implementiranog “Plana za privlačenje investicija” na osnovu detaljne analize općinskih resursa i prednosti lokacije za investiranje, i pružiti pomoć općinskom osoblju pri njegovoj reviziji i implementaciji*

**22. Priprema strateških planova (npr., razvojnih strategija općine)**

- *Pomoć općinama u pripremi strateških planova vezanih za sistematski i dugoročni pristup lokalnom ekonomskom razvoju, uključujući angažovanje konsultantske firme, nadgledanje rada i planiranje budžeta i osiguranje sredstava za izradu plana*

**23. Ažuriranje strategija lokalnog razvoja**

- *Pomoć općinama u ažuriranju ranijih strategija lokalnog razvoja ponovnim uspostavljanjem razvojnog partnerstva, ocjenom kvaliteta prethodnih planova i stepena njihove implementacije, utvrđivanjem mogućnosti za poboljšanja i ažuriranjem plana*

**24. Unapređenje efikasnosti pružanja općinskih usluga kroz obuku u analizi uštede energije**

- *Pomoć općinama u organizovanju obuke za potrebe implementacije ili ugovaranja procjene utroška energije, saradnja s konsultantima iz oblasti energetike i inkorporiranje pitanja efikasnog korištenja energije u oblastima pružanja općinskih usluga i kapitalnih investicija*

**Materijalna i tehnička pomoć i obuka**

**25. Unapređenje kapaciteta za razmjenu matičnih podataka**

- *Analiza trenutnog stanja mogućnosti primjene e-uprave u općinama, izrada plana implementacije i akcionog plana, razvijanje tehnologije za sistem razmjene dokumenata (u okviru postojećih zakonskih propisa)*

**26. Unapređenje sposobnosti općine za upravljanje informacionim tehnologijama**

- *Ocjena sadašnjeg nivoa upravljanja informacionim tehnologijama, priprema adekvatne obuke i odabir osoblja odgovarajućeg profila za pohađanje obuke, priprema akcionog plana i identifikacija kompanija koje nude takve programe certificiranja, te pomoć pri dobijanju certifikata*

**27. Skeniranje i digitalizacija dokumenata, razvoj elektronske biblioteke**

- *Proširiti postojeći system upravljanja dokumentima koji je instalirao GAP, da bi se digitlizirala dokumentacija vezana za predmete, kombinovala sa elektronskim dokumentima i kreirala kompletna arhiva; omogućiti općinama skeniranje obimnije dokumentacije i kreiranje elektronskih biblioteka dokumenata*

**28. Elektronsko izdavanje dozvola (Model 1)**

- *Implementirati elektronsko izdavanje dozvola u općinama u cilju automatizacije i racionalizacije procesa izdavanja građevinskih dozvola, umjesto tradicionalnog sistema ručnog procesuiranja i arhiviranja*

**29. Elektronsko izdavanje dozvola (Model 2)**

- *Isto kao pod tačkom 29., uz mogućnost korištenja Geografskog informacionog sistema (GIS)*

**30. Elektronsko izdavanje dozvola – Integrirani system (Model 3)**

- *Isto kao pod tačkom 30., ali sa integriranim sistemom, sveobuhvatnim “setom alata”—verzijom odjeljenja za građenje, koji sačinjava grupa softverskih aplikacija koje kombinuju različite, za zadatke relevantne alate u kompletan integrirani sistem*

**31. Povezivanje uprave i građana putem elektronske pošte (e-maila)**

- *Omogućiti bolji pristup građana općinskim uslugama putem e-maila, ili direktnom elektronskom komunikacijom, uz analizu procesa, adekvatno obezbjeđenje hardvera, softvera i obuke, te javna kampanja i promocija ove aktivnosti*

**32. Unapređenje postupka izdavanja dozvola za legalizaciju bespravno podignutih objekata**

- *Tehnička pomoć općinama prilikom kreiranja baze podataka o postojećoj bespravnoj gradnji (koristeći GIS rješenje), kao i pomoć u provedbi metodologije participativnog planiranja i legalizacije zoning plana i pripremi podzakonskih akata*

**33. Unapređenje funkcija planiranja i izdavanja dozvola kroz reorganizaciju odjeljenja**

- *Pomoći pri funkcionalnoj reorganizaciji općinskog odjeljenja za oblast urbanizma kako bi se efektivnije odgovorilo zahtjevima tržišta građevinskim zemljištem, obučiti nadležno osoblje, izvršiti analizu stanja, formirati*

*savjetodavni odbor za planiranje i pomoći kod uvođenja GIS-a za informacijski sistem upravljanja građevinskim zemljištem*

#### **34. Program licenciranja softvera**

- *Izvršiti procjenu sadašnjeg stanja softvera, identifikovati potrebe za licenciranjem nelicenciranih proizvoda, definisati tehničku specifikaciju, pripremiti akcioni plan i osigurati pomoć prilikom nabavke i instaliranja*

#### **35. Unapređenje komunalnih usluga**

- *Pomoći općinama da unaprijede usluge građanima u komunalnom sektoru, slično unapređenju usluga već realizovanom u šalter salama, putem anketa, reinženjeringa procesa, obuke, korištenja informacionih tehnologija, infopulta i promotivnih kampanja*

#### **36. Umrežavanje mjesnih ureda sa Centrom za pružanje usluga građanima**

- *Veće općine (po broju stanovnika i površini) bi mogle imati koristi od otvaranja područnih ureda za pružanje usluga, kako bi korisnicima olakšale pristup uslugama. Kroz ovu aktivnost bi se u prvom redu izvršila ocjena eventualnih potreba za otvaranjem mjesnog ureda, a zatim pružila pomoć u implementaciji i umrežavanju sa centrom.*



## ***Kartica 1: Prekogranična saradnja - Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA)***

***Cilj: Poboljšati sposobnosti općine za privlačenje i apsorbovanje pretpristupnih fondova EU.***

### **Obrazloženje:**

Iako su nam značajna sredstva pretpristupnih fondova EU već na raspolaganju, evidentno je da nivo apsorpcije ovih fondova od strane općina u BiH nije zadovoljavajući, ukoliko uopšte i postoji. Očigledno je da postoji nedovoljno razumijevanje komponenti IPA koje su dostupne odabranim BiH općinama, kao i jasna potreba za edukacijom u vezi sa pripremom prijave, izradom logičkog okvira i upravljanjem ciklusom projekta. Nijedna općina, ukoliko ne raspolaže svim navedenim kapacitetima, neće biti u stanju da apsorbuje sredstva ovih prilično značajnih fondova.

Osnovni cilj Instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA) jeste da pomogne Bosni i Hercegovini da se suoči sa izazovima evropskih integracija, da implementira reforme potrebne za ispunjenje uslova EU i napredak u procesu stabilizacije i pridruživanja, te da postavi osnove za ispunjenje Kriterija iz Kopenhagena o pridruživanja EU.

### **Relevantne informacije:**

Radi ilustracije visine finansijskih sredstava koja nam stoje na raspolaganju, pozvaćemo se na budžete za dva IPA programa u kojima BiH trenutno učestvuje. Sljedeći indikativan iznos IPA sredstava je izdvojen za učešće BiH u programu IPA CBC "Adriatic" (u milionima €, po sadašnjim cijenama):

**Tabela 1 – - Finansijski pokazatelji programa Adriatic (u milionima Eura)**

<i>GODINA</i>	<i>BUDŽET</i>
<i>2007.</i>	<i>1.313</i>
<i>2008.</i>	<i>2.243</i>
<i>2009.</i>	<i>2.446</i>
<i>Ukupno</i>	<i>6.002</i>

Za prekogranične programe između graničnih regija BiH i Hrvatske, Srbije, Crne Gore i za eventualno učešće BiH u relevantnim programima ERDF transnacionalne/međuregionalne saradnje, izdvojen je sljedeći indikativan iznos sredstava (u milionima €, po sadašnjim cijenama):

**Tabela 2 – Finansijski pokazatelji CBC sa susjednim zemljama i ERDF programa transnacionalne/međuregionalne saradnje (u milionima Eura)**

<i>GODINA</i>	<i>BUDŽET</i>
<i>2007.</i>	<i>2.653</i>
<i>2008.</i>	<i>2.706</i>
<i>2009.</i>	<i>2.760</i>
<i>Ukupno</i>	<i>8.119</i>

Osnovni, širi ciljevi u okviru IPA programi prekogranične saradnje uključuju:

- Aktivnosti koje imaju za cilj promovisanje i unapređenje prekogranične saradnje i socijalno-ekonomske integracije graničnih regija, jačanjem ekonomskih, socijalnih, ekoloških i kulturnih veza između zemalja učesnica, uključujući i aktivnosti tipa ljudi ljudima.
- Rješavanje zajedničkih izazova u oblasti javnog zdravstva, prevencije i borbe protiv organizovanog kriminala, kontra-terorizma, korupcije, itd.
- Saradnju i uvezivanje između zemalja s ciljem osiguranja sigurnih granica i promovisanja zakonske i administrativne saradnje.

**Prijedlog MAP aktivnosti:**

- Obuka relevantnog općinskog osoblja u pogledu razumijevanja kriterija podobnosti za IPA, nalaženje relevantnih partnera za prekogranične projekte, priprema dokumentacije i prijavljivanje na relevantne pozive za podnošenje prijedloga, itd.
- Obuka relevantnog općinskog osoblja u vezi sa izradom logičnog okvira projekta, koji predstavlja uslov za prijavu na tendere EU.
- Obuka relevantnog općinskog osoblja o upravljanju projektom ciklusom.

**Resursi:**

Osoblje GAP-a i domaće konsultantske firme.

**Troškovi:**

Precizne troškove za aktivnost će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije akcionog plana aktivnosti, međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za: program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, itd.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 2: Utvrđivanje kreditne sposobnosti i kapaciteta općine za zaduživanje***

***Cilj: Općine sposobne da donose utemeljene odluke o mogućnosti finansiranja značajnijih kapitalnih projekata putem programa komercijalnih kredita.***

### **Obrazloženje:**

Općine u cijeloj BiH su suočene sa velikim izazovom iznalaženja finansijskih sredstava za potrebe implementacije većih kapitalnih projekata. Veoma mali broj općina je u mogućnosti da financira značajnije kapitalne projekte, isključivo iz sredstava sopstvenog godišnjeg budžeta. Čak i općine koje su usvojile petogodišnje planove kapitalnih investicija i već izradile višegodišnje finansijske projekcije, ne mogu u zadovoljavajućoj mjeri ispuniti svoje investicione potrebe u narednom petogodišnjem periodu.

Prema tome, općine će morati iznaći druge načine finansiranja svojih projekata, a neki od izvora će biti i zaduživanje putem kredita kod komercijalnih banaka. Kako bi se odgovorno tražila ovu vrstu kredita, svaka općina bi u prvom redu trebala provjeriti svoju kreditnu sposobnost. Mnoge općine u BiH će morati angažovati vanjskog konsultanta za potrebe ovog specifičnog zadatka, s obzirom na nedovoljne unutrašnje sposobnosti za uspješnu realizaciju ove aktivnosti.

GAP nudi usluge vanjskih konsultanata, što će pomoći općinama prilikom ocjenjivanja kreditne sposobnosti i kapaciteta za zaduživanje.

### **Aktivnosti:**

Pomoć u samoj općini i konsultantske usluge ponuđene pojedinačnim općinama u sljedećem:

- Ocjeni kreditne sposobnosti općine;
- Identifikaciji općinskih kapaciteta za zaduživanje; i
- Procjeni rizika, itd.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i priznate konsultantske firme.

### **Troškovi:**

Za ovu aktivnost bit će neophodno izdvojiti značajnija budžetska sredstva. Osoblje GAP-a će pružiti pomoć kod ove odluke.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

### ***Kartica 3: Uvođenje metodologije zajedničkog okvira za samoprocjenjivanje (CAF metodologija)***

***Cilj: Obezbijediti općinama učinkovit instrument za samoprocjenjivanje za iniciranje procesa konstantnog unapređenja.***

#### **Obrazloženje:**

Cilj upotrebe CAF modela je uvođenje jedinstvene evropske metodologije za procjenu lokalne uprave u skladu sa "CAF/EFQM Excellence model", koji je izradio Evropski institut za javnu administraciju (EIPA). Osnova ovog modela, usmjerenog ka vrhunskim kvalitetima u organizaciji, je da postavi operativne predušlove (metodologiju i instrumente) za samoprocjenjivanje koje će omogućavati poređenje sa drugima (boljim, naprednijim), i insistiranje na konstantnim unapređenjem organizacionih i personalnih kapaciteta i rezultata. Korisnici svjedoče da CAF metodologija omogućava:

- Procjenu baziranu na dokazima;
- Sredstva za postizanje konzistentnosti u smjeru unapređenja kao i koncenzusa o onome što treba da se uradi kako bi se unaprijedila organizacija;
- Procjenu na osnovu seta kriterija za 9 područja koja su široko prihvaćena (vodstvo, upravljanje ljudskim resursima, strategija i planiranje, partnerstvo i resursi, rezultati rada, rezultati vezani za klijente/građane, društveni rezultati, ključni rezultati). Kriteriji u okviru ovih područja identifikuju osnovna pitanja koja treba uzeti u obzir kod procjene organizacije;
- Povezivanje ciljeva i strategije i procedura podrške;
- Sredstva za usmjeravanje aktivnosti unapređenja tamo gdje je najpotrebnije; i
- Mogućnost promocije i razmjene dobre prakse.

#### **Aktivnosti:**

CAF metodologija može biti uvedena u općine putem trodnevnog programa obuke i pojedinačne konsultacije.

Opća lista aktivnosti za unapređenje općinskih kapaciteta može uključivati:

- Obuku za korištenje metodologije koja traje samo 3 radna dana za općinske timove - neophodno je imati 15 dana između prva 2 radna dana kako bi se sproveda individualna procjena i prikupljanje podataka za procjenu;
- Kreiranje liste sa navedenim snagama i slabostima (i oblastima u kojima je potrebno unapređenje);
- Definisanje liste prioriteta za projekte unapređenja; i
- Pojedinačne konsultacije o implementaciji metodologije (sa detaljnim brošurama i pripremama u vezi sa implementacijom metodologije).

#### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski saradnici/podugovarači

#### **Troškovi:**

Precizni troškovi po aktivnosti mogu se utvrditi nakon što općine iskažu interes, jer se neke od aktivnosti mogu organizovati u najviše tri općine u isto vrijeme (npr. program unapređenja kapaciteta za osoblje i materijalni troškovi).

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 4: Napredna metodologija zoniranja i prostornog planiranja***

***Cilj: Unapređenje mogućnosti općine za korištenje modernih metodologija planiranja za efikasne procedure izdavanje dozvola i upravljanje urbanim rastom.***

### **Obrazloženje:**

Lokalni dužnosnici su suočeni sa mnogim teškim odlukama u eri brzog širenja općina koje je često nekontrolisano, zbog nedostatka odgovarajućih regulatornih mehanizama, poput propisa u oblasti planiranja i zoniranja.

U sistemu planiranja upotrebe zemljišta, odluke se donose na osnovu “stručnog mišljenja” koje priprema komisija koju čine izabrani zvaničnici (koji često nisu profesionalni planeri), bez unaprijed određenih pravila, odredaba, propisa i učešća građana.

Kratki kurs lokalnog planiranja koji nudi GAP demistificira proces planiranja za izabrane općinske i relevantne zvaničnike ministarstava, članove komisije za planiranje, i rukovodioce komunalnih preduzeća, u saradnji sa Udruženjima za planiranje FBH i RS, koji su nadležni za zahtjeve u pogledu planiranja upotrebe zemljišta, i upoznavanje sa novim entitetskim zakonima i propisima.

Konkretni zadaci vezani za unapređenje usluga će biti:

- ⇒ Procjena zakonske osnove za planiranje upotrebe zemljišta.
- ⇒ Definisane pravilnika o tome kako pripremiti i ažurirati iscrpne planove u periodu tranzicije prije usvajanja reformisanih zakona i podzakonskih akata vezanih za planiranje.
- ⇒ Identifikovati pravila uvrštavanja ciljeva i zahtjeva Akta o upravljanju urbanim razvojem u općinski regulatorni plan.
- ⇒ Uvođenje mehanizama i metoda koje se mogu koristiti za realizaciju planova.
- ⇒ Definisane strategija za održavanje dobrih odnosa između članova komisije za planiranje, odabranih zvaničnika i osoblja.
- ⇒ Obuka stručnog osoblja za planiranje i redizajniranom procesu donošenja odluka i procedura izdavanja dozvola.
- ⇒ Priprema i korištenje priručnika koji obuhvata državne uslove planiranja, učešće građana, upravljanje urbanim rastom, metode izgradnje, zakonsku regulativu vezanu za zaštitu okoliša, propise vezane za zdravlje i sigurnost, odnos kantona i entiteta, itd.
- ⇒ Pokretanje mehanizama učešća javnosti.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski konsultanti

**Troškovi:** Precizne troškove za aktivnost će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije akcionog plana.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 5: Učešće građana - Jačanje uloge mjesne zajednice***

***Cilj: Povećati učešće predstavnika mjesnih zajednica u odabranim općinama u procesu donošenja odluka na lokalnom nivou.***

### **Obrazloženje:**

Participacija ili učešće građana u procesima donošenja odluka podrazumijeva postojanje političke volje, sa jedne, ali i edukaciju predstavnika vlasti i građana, sa druge strane. Mjesne zajednice predstavljaju samo jedan od mogućih načina ili mehanizama za učešće građana u procesima donošenja odluka na lokalnom nivou, što trenutno u većini lokalnih zajednica nije na zadovoljavajućem nivou. Jedan od uzroka za ovakvo stanje jeste pomanjkanje kapaciteta (znanja, stručnosti, razvijene svijesti) pojedinaca u MZ za korištenje postojećih mogućnosti i artikulisanje interesa građana za konkretne prijedloge i potrebe. U nedostatku stvarne inicijative od strane građana, lokalne (općinske i gradske) vlasti često nedovoljno tretiraju ovaj problem.

### **Aktivnosti:**

Kako bi poboljšali stanje u ovoj oblasti moguć je širok spektar aktivnosti koji, u zavisnosti od kompleksnosti pristupa, može kombinovati sljedeće:

- Program obuke u okviru lokalnih zajednica – namijenjen npr. rukovodnim ljudima mjesnih zajednica i drugima;
- Održavanje radionica sa rukovodnim ljudima mjesnih zajednica u lokalnim zajednicama na temu unapređenja efikasnosti;
- „Rad na terenu“ – organizovanje i podrška predstavnicima mjesnih zajednica u uključivanju u procese donošenja odluka na lokalnom nivou, i
- Istraživanje i predlaganje unapređenja javnih politika na lokalnom nivou koje se tiču pitanja učešća građana u procesu donošenja odluka.

Kroz ovaj program obuke, predstavnici mjesnih zajednica dobiće neophodna znanja u vezi sa mogućnostima učešća građana u procesima donošenja odluka – zakonskim i praktičnim aspektom, procesom budžetiranja, identifikacijom problema, akcionim planiranjem, javnim zagovaranjem i odnosima s javnošću, kreiranjem prijedloga projekata i sl. Osim prenošenja stručnih i ostalih znanja, rukovodni ljudi mjesnih zajednica će bolje razumjeti razloge za preuzimanje aktivnije uloge u procesu donošenja odluka.

Moguće je i realizacija „rada na terenu“, direktnim pružanjem konsultantskih usluga rukovodnim ljudima mjesnih zajednica pri rješavanju konkretnih problema i uključivanju u proces donošenja odluka.

Kao jedna od opcija, nudi se i mogućnost istraživanja i unapređenja postojećih, ili usvajanje novih javnih politika, kojima bi se unaprijedio segment građanske participacije u identifikovanim općinama.

### **Resursi:**

Osoblje i treneri - učešće osoblja koje će voditi program obuke, ali i ostale navedene aktivnosti.

Brošure - kreiranje edukativnih materijala za građane o donošenju i izvršenju budžeta na lokalnom nivou.

Prostor i oprema – obezbjeđivanje adekvatnog prostora za izvođenje obuke i prateće opreme

**Troškovi:**

Troškovi pružanja ove usluge mogu biti precizirani tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga (broj sastanaka i obuka, broj učesnika, trajanje programa obuke, broj općina obuhvaćenih programom , unapređenje javnih politika i sl.).

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 6: Implementacija javnih nabavki u praksi***

***Cilj: Unapređenje kapaciteta općina u pogledu provedbe javnih nabavki, u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama BiH.***

### **Obrazloženje:**

Premda je Zakon o javnim nabavkama BiH (ZJN) na snazi od novembra 2004. godine, općine se još uvijek suočavaju sa značajnijim problemima kod primjene ovog zakona u praksi. Problemi vezani za praktičnu primjenu ZJN-a se mogu klasificirati u dvije sljedeće grupe: vanjski (nedorečenost ili neprikladna rješenja data u ZJN-u, nedostatak efikasnosti institucija na višem nivou), i unutrašnji, ili problemi u vezi sa unutrašnjim kapacitetima općina (nedovoljna osposobljenost i kapaciteti, neadekvatne unutrašnje procedure i kontrola, nedovoljna obučenost, neadekvatno planiranje nabavki, itd.).

### **Aktivnosti:**

Kako bi se unaprijedili kapaciteti općina za provođenje javnih nabavki, realizovat će se sljedeće aktivnosti:

- Ocjena sadašnje situacije/potreba općina;
- Utvrđivanje oblasti u kojima su moguća poboljšanja; i
- Identificiranje potreba i raspoloživih resursa za poboljšanja.

Opća lista aktivnosti u cilju unapređenja općinskih kapaciteta bi mogla, između ostalog, uključivati i sljedeće:

- Organizovanje obuka na osnovu izraženih potreba za općinske uposlenike nadležene za javne nabavke/donosioce odluka;
- Unapređenje unutrašnjih procedura i kapaciteta, izrada/poboljšanje pravilnika o javnim nabavkama, uključujući organizacionu strukturu za efikasan proces javnih nabavki;
- Poboljšanje sposobnosti lokalnih vlasti u pogledu izvještavanja prema državnim institucijama za javne nabavke;
- Efikasno administriranje ugovorima; i
- Druge aktivnosti koje utvrdi Radna grupa za MAP.

### **Resursi:**

Unutrašnji resursi GAP-a, vanjski konsultanti i ovlašteni treneri za javne nabavke

### **Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće utvrditi tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 7: Uvod u istraživanje javnog mnijenja***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluge; veće zadovoljstvo građana pruženim uslugama.***

### **Obrazloženje:**

Partnerske općine GAP-a konstantno rade na poboljšanju sopstvenih rezultata rada i komunikacije sa građanima. Međutim, često im nedostaju adekvatni statistički podaci i druge relevantne informacije koje bi im mogle pomoći, kako u pogledu poboljšanja rezultata rada, tako i kod ocjene potreba za dugoročno planiranje. Korištenje metode istraživanja javnog mnijenja ili provođenje ankete će im poslužiti kao osnova u procesu donošenja odluka o oblastima u kojima su potrebna unapređenja i povećati zadovoljstvo građana.

### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci u vezi sa unapređenjem usluga će uključivati:

- Unapređenje sposobnosti i vještine za podugovaranje usluga ispitivanja javnog mnijenja sa specijalizovanim dobavljačem usluga;
- Razvoj sposobnosti za provedbu istraživanja;
- Razvoj sposobnosti obrade rezultata ankete, uz razumijevanje prednosti korištenja i ograničenja ove metode; i
- Razvoj sposobnosti ocjene i objavljivanja rezultata ankete.

Opća lista aktivnosti čijom realizacijom se mogu poboljšati rezultati može uključivati:

- Obuku i radionice;
- Angažovanje konsultanata;
- Organizovanje istraživanja;
- Ocjenu i prezentaciju rezultata; i
- Uvođenje novih procedura u svakodnevnu praksu.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti, materijali za potrebe istraživanja, i eventualno računarska oprema i softver.

### **Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće utvrditi tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 8: Izrada prijedloga projekta po međunarodnim standardima***

***Cilj: Obučiti zaposlene u općinskim organima vlasti (potencijalno i predstavnike civilnog i biznis sektora) i prenijeti im stručna znanja neophodna za kreiranje prijedloga projekata kojima mogu da konkurišu za finansijska sredstva domaćih institucija i međunarodnih donatora.***

### **Obrazloženje:**

Sredstva lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini nedovoljna su za rješavanje krupnih i nagomilanih problema sa kojima se iste susreću. Stoga je često neophodno obezbijediti dodatna sredstva kojima bi se omogućilo rješavanje istih, a kreiranje prijedloga projekata često predstavlja neophodan alat za obezbjeđivanje ovih sredstava. Međutim, znanja i vještine koji su neophodni za izradu kvalitetnih prijedloga projekata još uvek su nedovoljno razvijeni u općinskim organima vlasti u Bosni i Hercegovini, ali i kod predstavnika civilnog i biznis sektora na lokalnom nivou. Prijedlog projekta mora da se bavi konkretnim problemom za koji se nudi potencijalno rješenje, da bude jasan, logičan i ubjedljiv. Pomenutim institucijama nedostaju stručna znanja za izradu ovakvih prijedloga.

### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci vezani za pružanje ove usluge će uključivati:

- Identifikovanje učesnika programa obuke (pojedinaца) unutar lokalnih zajednica;
- Organizovanje i održavanje obuke; i
- Naknadne direktne konsultacije tokom izrade prijedloga projekata.

Kroz ovaj program obuke, odabrani učesnici će steći znanja neophodna za kreiranje prijedloga projekta i razradu svih njegovih komponenti, kao i osnovna znanja o ostalim fazama procesa životnog ciklusa projekta. Osim teoretskog dijela, izvođenjem niza vježbi, kroz primjere ili studije slučaja, učesnici će imati priliku za primjenu stečenih znanja.

Osim zaposlenih u jedinicama lokalnih organa vlasti, potencijalni učesnici mogu biti i predstavnici organizacija civilnog društva, kao i predstavnici lokalnog biznis sektora, a u cilju uvezivanja i kreiranja partnerskih prijedloga projekata.

### **Resursi:**

Treneri (konsultanti), materijali za potrebe obuke

### **Troškovi:**

Troškovi pružanja ovih usluga mogu biti precizirani nakon konkretizacije obima i vrste usluga (broj treninga i naknadnih konsultacija, broj općina obuhvaćenih programom, broj učesnika, trajanje programa obuke i sl.).

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 9: Upravljanje ciklusom projekta (PCM)***

***Cilj: Unapređenje kapaciteta za implementaciju razvojnih projekata i realizaciju razvojnih strategija (prvenstveno na općinskom nivou).***

### **Obrazloženje:**

Broj općina u BiH koje su izradile razvojnu strategiju je u porastu. Međutim, iskustvo pokazuje da i pored činjenice da je strateški dokument dobro urađen, sama implementacija strategije je problematična, a očekivani rezultati često izostaju. Jedan od osnovnih razloga za ovakvu situaciju jeste nedostatak znanja potrebnog za kreiranje i uspješnu implementaciju razvojnih projekata. To je također jedan od razloga zašto su donatori, entitetske i državne institucije često suočene sa situacijom gdje ozbiljan nedostatak apsorpcionih kapaciteta otežava pripremu i implementaciju razvojnih program na općinskom nivou. S druge strane, općine ne koriste sve raspoložive fondove i resurse za rješavanje identificiranih problema i postizanje svojih razvojnih ciljeva.

### **Aktivnosti:**

Unapređenje kapaciteta aktera na općinskom nivou, koji mogu značajno doprinijeti prevazilaženju ovog problema, u velikoj mjeri se može postići pripremom i implementacijom obuke u vezi sa upravljanjem ciklusom projekta (PCM). Cilj obuke jeste usvajanje metodologije upravljanja ciklusom projekta (PCM metodologije) od strane lokalnih aktera, te usvajanje praktičnih znanja u oblasti pripreme projekta, u skladu sa pravilima i metodama koje primjenjuje Evropska komisija. Primjena ovih metoda je preduslov za pristup fondovima EU, kao i za pristup drugim fondovima koji koriste sličnu ili prerađenu metodologiju, kao što je Razvojni program Republike Srpske

Osnovne aktivnosti u vezi sa pripremom i implementacijom PCM obuke su:

- Detaljan plan programa obuke;
- Priprema materijala (prezentacija, obrazaca potrebnih za praktičan rad tokom obuke);
- Implementacija obuke;
- Tehnička pomoć, ili direktne konsultacije u vezi kreiranja projekta; i
- Ocjena i analiza obuke.

Predviđeno je da obuka bude podijeljena na 8 jednodnevnih modula, svaki u trajanju od 4-5 sati. Obuka uključuje interaktivni rad sa elementima radionice, kombinovanje metoda (predavanja, prezentacije, pitanja i odgovori, studije slučaja, praktične primjere, praktične zadatke, analize i ispravke i rad po grupama). Između modula obuke, učesnici rade na praktičnim zadacima, tj. na kreiranju projekata predviđenih razvojnom strategijom svake pojedine općine, uz pomoć trenera putem e-maila, ili telefonom).

Po završetku svih osam modula, tehnička pomoć pri finalizaciji projekata (najmanje 3 po općini), je osigurana u obliku dva konsultativna sastanka u trajanju od po pet sati, čime se daje mogućnost za obavljanje analize rada učesnika na pripremi projekata, uz davanje prijedloga za njihovo poboljšanje.

Očekuje se da obuci prisustvuju predstavnici općinske administracije, po mogućnosti predstavnici NVO iz svake od općina, te uposlenici općinske agencije za ekonomski razvoj, ili slične organizacije.

**Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski saradnici/podugovarači.

**Troškovi:**

Ukupni troškovi pripreme i implementacije PCM-a kako je navedeno u gornjem tekstu, se procjenjuju na oko 8.000 KM, što uključuje troškove angažovanja trenera i pripreme materijala, ne uključujući operative troškove (kao što su troškovi prevoza učesnika, sala za održavanje obuke, osvježenje).

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 10: Reinženjering procesa***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluge; veće zadovoljstvo građana pruženim uslugama.***

### **Obrazloženje:**

Centri za pružanje usluga građanima/Centri za izdavanje dozvola u partnerskim općinama GAP-a konstantno unapređuju interne općinske procedure kroz reinženjering procesa, svakodnevno demonstrirajući vrijednost ove aktivnosti. U cilju omogućavanja bolje horizontalne komunikacije između općina i unapređenja kapaciteta za zajednički nastup prema višim nivoima vlasti i javnim kompanijama, čija uloga u procesu odobravanja može postati glavna prepreka za dalja unapređenja, aktivnosti na organizovanju obuka/radionica će se i dalje odvijati u cilju evaluacije sadašnjeg načina pružanja usluga u općinama i identifikacije mjesta gdje su moguća poboljšanja.

### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci u vezi sa unapređenjem usluge će uključivati:

- Mapiranje trenutnih procesa pružanja usluga;
- Ocjenu procesa;
- Identifikaciju mogućnosti za poboljšanja; i
- Pripremu akcionog plana za implementaciju ovih poboljšanja.

Opća lista aktivnosti kao eventualni dio ovog procesa uključuje:

- Obuku i radionice;
- Studijske posjete drugim općinama;
- Angažovanje vanjskih konsultanata;
- Pomoć neopćinskim institucijama uključenim u proces;
- Identifikaciju zakonskih/regulatornih prepreka i upoznavanje viših nivoa vlasti sa ovim preprekama; i
- Uvođenje novih procedura u svakodnevnu praksu.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti, vodiči, brošure, procedure, eventualno računarska oprema i softver.

### **Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće utvrditi tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 11: Priprema zajednice za budžetske rasprave***

***Cilj: Podstaci i povećati učešće građana u procesu planiranja, usvajanja i realizacije općinskog budžeta, te poboljšati komunikaciju između građana i predstavnika općinskih vlasti u procesu donošenja općinskog budžeta.***

### **Obrazloženje:**

Godišnji budžet je jedan od najvažnijih dokumenata o kojem se odlučuje na lokalnom nivou. U skladu s tim, neophodno je da građani imaju priliku jasno iznijeti svoje stavove u okviru participativnog procesa, uz aktivnije učešće u javnim raspravama i radu Općinskog vijeća, odnosno Skupštine. Koristeći zakonom zagarantovana prava, građani mogu doprinijeti da predstavnici lokalne vlasti donose odluke u interesu građana u lokalnim zajednicama. Kako bi poboljšali interaktivnu komunikaciju između lokalnih vlasti i građana, naročito u procesu planiranja i izvršenja općinskog budžeta neophodno je objasniti modalitete za veće uključivanje građana u proces donošenja općinskog budžeta.

### **Aktivnosti:**

Pristup ostvarenju ovog cilja podrazumijeva različite nivoe kompleksnosti, ali bi trebao uključivati:

- Organizovanje obuke za predstavnike mjesnih zajednica, udruženja građana i druge zainteresovane građane, u oblastima relevantnim za budžet:
  - Zakonski okvir kojim se reguliše pitanje lokalnih budžeta;
  - Procedure za planiranje, izradu, usvajanje, izmjene i dopune, izvršenje i ocjenu budžeta;
  - Način pribavljanja i razumijevanja dokumentacije o budžetu; i
  - Mogućnosti zajedničkog nastupa u cilju uticanja na rezultate postupka donošenja budžeta.
- Direktnim radom sa grupama građana pomoći njihovo uključivanje u planiranje i donošenje budžeta na lokalnom nivou;
- Pomoć pri kreiranju i realizaciji participativnih komponenti u procesu planiranja i donošenja budžeta, kao npr. organizovanje foruma u okviru zajednice na temu budžeta, provođenje anketa, organizovanje fokusnih grupa, „forum odgovornosti” i sl., kako bi se omogućilo redovno informisanje građana i osigurale njihove sugestije u vezi sa procesom.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski treneri, brošure i edukativni materijali.

### **Troškovi:**

Troškovi pružanja ove usluge mogu biti precizirani nakon konkretizacije obima i vrste usluga (broj sastanaka i treninga, broj učesnika, trajanje programa obuke, broj općina obuhvaćenih programom, unaprijeđenje javnih politika i sl.).

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 12: Organizovanje u zajednici***

***Cilj: Obučiti predstavnike civilnog društva (MZ, NVO), kao i zaposlene u općinskim organima kako podići nivo znanja i stručnosti neophodnih za rješavanje problema u lokalnoj zajednici, metodama samoorganizovanja i javnog zagovaranja.***

### **Obrazloženje:**

Za rješavanje sve većeg broja problema sa kojima se susreće lokalna uprava u BiH, neophodno je osigurati aktivnu participaciju što većeg broja građana, lokalne administracije, medija, ali i viših nivoa vlasti, kako bi zajedničkim radom djelovali na rješavanje ili umanjivanje identifikovanih problema, ili doveli do pozitivnih promjena. Organizovanje zajednice je proces u kojem građani, članovi zajednice, organizuju sami sebe kako bi se pobrinuli i “uzeli u svoje ruke” rješavanje problema, poboljšavajući na taj način kvalitet života i razvijajući osjećaj zajedništva.

Ipak, znanja i stručnost koji su neophodni za izradu kvalitetnih planova lokalnog samoorganizovanja i javnog zagovaranja, su još uvijek su nedovoljno razvijeni kako kod predstavnika civilnog sektora, tako i kod vlasti na lokalnom nivou. Organizovanje u zajednici ima za cilj postizanje stvarnih i trenutnih poboljšanja u životima ljudi, rješavanjem konkretnih problema razvijenim i isprobanim metodama, kreiranjem lidera, jačanjem učešća, i pripremom učesnika za predstojeće kampanje.

### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci vezani za pružanje ove usluge mogu uključivati:

- Identifikovanje učesnika programa obuke unutar lokalnih zajednica;
- Organizovanje i održavanje treninga; i
- Naknadne konsultacije i rad sa grupama građana na izradi konkretnih planova kampanja.

Kroz ovaj program obuke, odabrani učesnici dobiće znanja neophodna za organizovanje u zajednici, za identifikovanje problema, ciljeva i metoda za njihovo ostvarivanje (ili rješavanje). Upotrebom konkretnih alata (npr. Plan kampanje i Akcioni plan), stečena znanja potpuno su upotrebljiva u praksi. Učesnici ovog programa obuke bi mogli biti zaposleni u jedinicama lokalnih organa vlasti, predstavnici nevladinih organizacija, predstavnici mjesnih zajednica, predstavnici poslovnih subjekata, a u cilju uvezivanja i zajedničkog rada na organizovanju u zajednici. Po okončanju treninga, direktnim radom sa grupama građana će se nastaviti pružanje konsultacija tokom kreiranja i sprovođenja konkretnih planova kampanja za organizovanje u zajednici.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski treneri i konsultanti, materijali za potrebe obuke.

### **Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće precizirati tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 13: Monitoring i evaluacija strateških programa razvoja***

***Cilj: Efikasno upravljanje razvojnim programima i projektima.***

### **Obrazloženje:**

Da bi mogle upravljati implementacijom razvojnih strategija, općine treba da uspostave sistem monitoringa i evaluacije razvojnih programa i projekata koji uključuju tu strategiju. Ovaj sistem će općinskom osoblju koje je nadležno za implementaciju strategije, omogućiti da u svakom trenutku ima jasan pregled toka implementacije svih projekata, tako da mogu pripremiti izvještaje za općinsku upravu i druge zainteresovane strane koje učestvuju u finansiranju i implementaciji razvojnih projekata, poduzeti korektivne mjere, ukoliko je to neophodno da bi se osiguralo postizanje planiranih rezultata i efekata, te izvršiti evaluaciju uspješnosti svakog projekta kao i efekat i doprinos projekta realizaciji operativnih i strateških ciljeva.

### **Aktivnosti:**

Usljed činjenice da tradicionalno naša uprava nije u većoj mjeri koristila projektni pristup, često im nedostaje osposobljenost za upravljanje projektom. Međutim, potreba za monitoringom i evaluacijom projekata je evidentna, i javlja se u tri faze ciklusa projekta:

- *Ex ante* evaluacija, fokusirana na evaluaciju projektnih prijedloga i odabir organizacije za implementaciju;
- Monitoring i (eventualno) evaluacija tokom same implementacije, kojom se osigurava da projekat postigne očekivane rezultate i željeni efekat, u skladu sa planovima; i
- *Ex post* evaluacija, fokusirana na evaluaciju završenih projekata, i to prvenstveno na efekat tih projekata na održivost postignutih rezultata.

Da bi se obavljale aktivnosti vezane za monitoring i evaluaciju, općinski tim za razvoj treba da raspolaze odgovarajućim alatima i metodologijom. GAP bi ponudio tehničku pomoć pri uspostavi sistema za monitoring i evaluaciju i obavljanju ovih aktivnosti na najmanje dva projekta. Ovo bi općinama pružilo mogućnost za uspostavu sistema, njegovo testiranje, te poduzimanje eventualnih korektivnih mjera u pogledu njegovog kreiranja, omogućavajući istovremeno organizovanje obuke općinskog tima za razvoj na praktičnim primjerima.

Osnovne aktivnosti u postupku uspostave sistema za monitoring i evaluaciju su:

- Detaljno kreiranje sistema monitoringa i evaluacije (u saradnji sa općinskim timom za razvoj);
- Priprema obrazaca i procedura;
- Testiranje sistema i organizovanje praktične obuke kroz aktivnosti monitoringa i evaluacije na najmanje dva projekta, i
- Usklađivanje sistema i priprema finalne verzije za korištenje.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski saradnici/podugovarači.

**Troškovi:**

Ukupni troškovi izrade i implementacije sistema monitoringa i evaluacije se procjenjuju na oko 7.000 - 9.000 KM, ovisno o složenosti pojedinih slučajeva i operativnim troškovima.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 14: Srednjoročno planiranje budžeta***

***Cilj: Općine su u mogućnosti da unaprijede raspodjelu resursa kroz dugoročno planiranje budžeta, u skladu sa javnim prioritetima.***

### **Obrazloženje:**

Najnaprednije uprave su uvele višegodišnje planiranje budžeta, uvidjevši da optimalna raspodjela resursa zahtijeva dugoročnije sagledavanje od onoga što omogućava jednogodišnji budžet. Nekoliko posljednjih godina, državni, entitetski i kantonalni nivoi vlasti u BiH su pripremali budžete za period od tri godine, tzv. okvirni budžetski dokument, ili, srednjoročni okviri rashoda. Budžet iz prethodnog perioda postaje osnovica planiranja budžeta u tekućoj godini, a dvije naredne godine plansko predviđanje. Usvajanjem ove višegodišnje strategije, nivoi vlasti su u mogućnosti da bolje usaglase svoje rashodovne prioritete sa dugoročnijim strateškim planovima, da izvore finansiranja sa nižih uvrste u više prioritete, da pomognu da se obezbijede predvidljiva raspodjela resursa, te da osiguraju budžete koji su održivi na duži vremenski period.

Ovakva optimalna raspodjela resursa takođe zahtijeva da budžeti budu usklađeni sa programom, tj. da troškovi budu vezani za određeni set aktivnosti, ili da se odnose na konkretan rezultat. U tom smislu, resursi se mogu vezati za željene rezultate i uspjeh u postizanju ovih rezultata (i efikasnost u tom postupku).

GAP nudi internu pomoć i eksterne konsultantske usluge, kako bi pomogao općinama pri izradi dugoročnih prijedloga budžeta.

### **Aktivnosti:**

Pomoć u općinama i konsultantske usluge pojedinačnim općinama pri:

- Procjeni prihoda i predviđanju rashoda;
- Razvoju programskog budžeta;
- Pripremi višegodišnjeg budžeta i analiza; i
- Prezentiranje višegodišnjih budžetskih informacija kreatorima strategije.

### **Resursi:**

GAP osoblje i lokalni konsultanti.

### **Budžet:**

Moderiranje obuke i pomoć u razvoju; troškovi bi bili znatno manji ukoliko bi se radilo kombinovano sa više općina.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 15: Unapređenje organizacije i upravljanja ljudskim resursima***

***Cilj: Osigurati pomoć kod pripreme i implementacije sistema upravljanja i procedura putem kojih se osigurava efikasno upravljanje osobljem u cilju ostvarivanja strateških ciljeva općinske administracije i zadovoljavanja pojedinačnih potreba uposlenika.***

### **Obrazloženje:**

Osnovni zadatak GAP-a jeste osigurati tehničku pomoć koja će omogućiti partnerskim općinama da povećaju efikasnost i prilagode usluge potrebama građana. Jedan od značajnih koraka u realizaciji ovog zadatka jeste upravljanje ljudskim resursima. Nakon trogodišnjeg rada sa gotovo cjelokupnom općinskom administracijom u partnerskim općinama GAP-a različitih karakteristika, i uz uvažavanje veličine općinske administracije, uočeno je sljedeće:

- Upravljanje ljudskim resursima je više diktirano zakonom i propisima nego svrhom i potrebama za određenim uslugama;
- Sistem još uvijek ima mnogo tradicionalno-birokratskih karakteristika;
- Rukovodioci službi su više administratori, a manje menadžeri sa vizijom;
- Pažnja je više usmjerena na organizaciju nego na usluge koje se pružaju građanima; i
- Delegiranje, podjela ovlasti, nadležnosti ili odgovornosti postoji u manjoj mjeri, ili uopšte ne postoji; i često, kontrola ostaje na višem nivou.

Što se tiče stručne spremlje osoblja, priznaju se samo oficijelni dokumenti. Osoblje sa odgovarajućim diplomama, akademskim stupnjevima, ili drugim papirima je prihvatljivo, bez obzira na stvarna znanja, sposobnosti i stručnost. Potrebe kojima se također treba pozabaviti su i nepoduzimanje mjera u cilju angažovanja i zadržavanja mladih, kvalifikovanih kadrova. Sistematičan pristup problemu viška i manjka zaposlenih generalno ne postoji, kao ni kadrovsko planiranje.

### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci u vezi sa unapređenjem organizacije i upravljanja ljudskim resursima će biti:

- Revizija postojećih elemenata sistema upravljanja ljudskim resursima (pri čemu je važno raspolagati nečim na osnovu čega će se moći vršiti procjena ili mjerenje trenutne politike i prakse, a ne samo dati opis situacije);
- Imajući u vidu dugoročnu težnju BiH ka pridruživanju EU, sadašnja općinska administracija bi bila ocjenjivana na osnovu zahtjeva predviđenih zakonskom regulativom EU i dobrim iskustvima zemalja članica EU, uključujući i regulativu koju bi BiH morala u budućnosti usvojiti.
- Priprema preporuka u skladu sa rezultatima revizije sistema upravljanja ljudskim resursima partnerskih općina, koje bi trebalo podijeliti na hitne aktivnosti i inicijalne zadatke na budućem razvoju sistema upravljanja ljudskim resursima.
- Priprema akcionog plana, korak po korak, uz utvrđivanje odgovornosti u pogledu aktivnosti, rokova, specificiranje dokumentacije koju treba zadržati, osiguranje standarda iz prakse, osiguranje vodiča iz prakse za osoblje uključeno u implementaciju; i

- Praćenje i osiguranje kontinuirane profesionalne/konsultantske pomoći u implementaciji akcionog plana.

**Resursi:**

Osoblje – konsultanti za upravljanje ljudskim resursima i osoblje GAP-a.

Materijali – izrada vodiča, standarda.

**Troškovi:**

Precizne troškove za aktivnost će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije akcionog plana. Neophodno je planirati odgovarajući budžet za: konsultantske usluge, program unapređenja ljudskih kapaciteta, materijalne troškove.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 16: Priprema i provedba Lokalnog ekološkog akcionog plana (LEAP)***

***Cilj: Pomoć kod pripreme i izrade Lokalnog ekološkog akcionog plana na općinskom nivou koji uvodi participatorni proces koji će rezultirati konkretnim ekološkim projektima i ulaganjima.***

### **Obrazloženje**

Budući da je percepcija građana i lokalnih vlasti o ekološkim pitanjima nedovoljno razvijena, ta pitanja postepeno prerastaju u ozbiljne probleme na općinskom nivou, i često je prekasno za njihovo jednostavno rješavanje<sup>1</sup>. Nedavno je nekoliko općina izrazilo potrebu za pažljivijim planiranjem i nalaženjem načina da se postigne balans između ekonomskog razvoja i održive zaštite okoliša. Pošto ova pitanja podrazumijevaju uključivanje određenog broja zainteresovanih organizacija, grupa i pojedinaca, rješavanje lokalnih ekoloških problema zahtijeva sistematski pristup i intenzivnu saradnju i razmjenu informacija.

Lokalni ekološki akcioni plan (LEAP) je prepoznata metodologija sa detaljnim pristupom u planiranju i provedbi lokalnih ekoloških programa. Pojam „lokalni“ u ovom kontekstu se konkretno odnosi na općine. LEAP je razvojni i planski dokument koji se bazira na procjeni stanja ekologije u općini, adekvatno potvrđenih ekoloških problema i prioriteta, i utvrđenih aktivnosti. LEAP omogućava da se profiliraju postojeći ekološki uslovi u zajednici kroz participatorni proces koji se prvenstveno oslanja na angažovanje građana na prikupljanju podataka i predlaganju potencijalnih aktivnosti i lokalne eksperte koji određuju prioritete i daju rješenja. LEAP je plan za buduća investiranja u ekologiju na lokalnom nivou i preporuke iz LEAP plana se inkorporiraju u odluke koje donosi Općinsko vijeće odnosno Skupština.

### **Aktivnosti:**

Postoji konkretna procedura od iniciranja pa do usvajanja LEAP dokumenta koja, u zavisnosti od veličine općine, može trajati između 12 do 24 mjeseca. Obično, ova procedura uključuje sljedeće:

- Tender radi odabira profesionalne konsultantske organizacije koja će da kreira metodologiju i formira LEAP radnu grupu, određivanje izvjesnog broja konsultanata za svaku pojedinu oblast, i izradu akcionog i organizacionog plana;
- Medijsku kampanju i radionice radne grupe za potrebe prikupljanja tačnih informacija o javnom mišljenju o ekološkim pitanjima i problemima, uključujući anketiranje građana;
- Identifikaciju ekoloških problema, njihovih razloga i posljedica, organizovanje okruglih stolova za širu publiku na kojima bi se identifikovali prioriteti glasanjem, ili nekom drugom metodom određivanja prioriteta Predstavnicima općina, privrede, zdravstvenih i obrazovnih institucija, nevladinih organizacija, građani i udruženja građana aktivno učestvuju u kampanji, okruglim stolovima i drugim aktivnostima;

---

<sup>1</sup> “Nažalost, općine često navode da imaju važnije stvari koje treba rješavati osim pitanja zaštite okoliša”, Andrea Bevanda, Regionalni centar za okoliš, Sarajevo

- Za svaki od predloženih prioriteta, konsultantska kuća i radna grupa predlažu konkretne projektne aktivnosti na rješavanju ovih problema;
- Usvajanje LEAP dokumenta; i
- Posvećivanje posebne pažnje monitoringu i evaluaciji LEAP aktivnosti i rezultata njegove implementacije, u skladu se ekološkim zahtjevima Evropske unije.

**Resursi:**

Osoblje - Profesionalna konsultantska organizacija i osoblje GAP-a.

Metarijal - Kreiranje LEAP dokumenta.

**Troškovi:**

Precizni troškovi izrade LEAP dokumenta zavise od veličine općine i kvaliteta informativne kampanje među građanima o samom procesu.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 17: Interna komunikacija***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluge; veće zadovoljstvo građana pruženim uslugama.***

### **Obrazloženje:**

Partnerske općine GAP-a konstantno rade na unapređenju svojih aktivnosti i komunikacije sa građanima. Međutim, često se zanemaruju pitanja internog toka informacija u okviru općine i propuštaju mogućnosti za organizovanije i bolje sinhronizovane svakodnevne aktivnosti. Kreiranje i primjena strategije interne komunikacije može pomoći općinama da unaprijede redovne radne procedure i iskorištenje ograničenih resursa.

### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci vezani za unapređenje usluge će uključivati:

- Procjenu trenutnog stanja;
- Unapređenje kapaciteta u pogledu interne komunikacije;
- Kreiranje strategije interne komunikacije; i
- Implementaciju strategije interne komunikacije.

Opća lista aktivnosti koje mogu poboljšati rezultate može uključivati:

- Obuku i radionice;
- Procjenu i prezentaciju rezultata;
- Angažovanje konsultanata ili specijalista za internu komunikaciju; i
- Pomoć pri uvođenju novih procedura u svakodnevnu praksu.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, lokalni/regionalni konsultanti, eventualno računarska oprema i softver

### **Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće precizirati tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 18: Promocija ravnopravnosti spolova u općinskoj upravi***

**Cilj: Unapređenje općinskih kapaciteta za rješavanje gender pitanja.**

### **Obrazloženje:**

Državni *Zakon o ravnopravnosti spolova* kojim se utvrđuju institucionalni mehanizmi za ravnopravnost spolova na svim nivoima vlasti postoji u BiH od 2003. godine. Prošle godine je usvojen BiH Gender akcioni plan, kao dodatni strateški dokument za implementaciju navedenog Zakona. Na lokalnom nivou vlasti je predviđeno osnivanje gender odbora, bilo u okviru kabineta načelnika ili u okviru Općinskih vijeća, koji bi se bavili gender pitanjima na općinskom nivou. Međutim, često je slučaj da ova tijela postoje samo na papiru. Općinska dostignuća po pitanju gendera u većini (ako ne i u svim) općinama u BiH su prilično ograničena, i to do te mjere da građani i nevladin sektor sumnjaju i u samo postojanje ovih gender odbora.

Postoji više razloga za ovakvu situaciju, koji u velikoj mjeri potiču od nedostatka ozbiljnog interesa za ova pitanja, uprkos postojanju zakonodavnog okvira, zahtjeva za gender institucijama na svim nivoima vlasti i opsežnog rada nevladinih organizacija na gender pitanjima. Ovi razlozi su višestruki; pomenućemo samo nekoliko: načelno slabo poznavanje gender pitanja, nedostatak podataka razvrstanih po genderu, nedostatak adekvatne obuke o gender pitanjima, općinski statuti i druga zakonska regulativa koja nije usaglašena sa Zakonom o ravnopravnosti spolova, itd.

### **Aktivnosti:**

Kako bi se pristupilo rješavanju ovih pitanja u cilju unapređenja, realizovat će se sljedeći zadaci:

- Procjena trenutne situacije/potreba u općinama;
- Identifikacija oblasti u kojima su moguća poboljšanja; i
- Identifikacija zahtjeva i raspoloživih resursa za unapređenje.

Opća lista aktivnosti za unapređenje općinskih kapaciteta između ostalog uključuje:

- Pomoć općinama da usaglase svoje zakonodavne okvire sa standardima za ravnopravnost spolova, tj. Zakonom o ravnopravnosti spolova;
- Pomoć općinama u jačanju internih procedura i kapaciteta za primjenu Zakona o ravnopravnosti spolova u praksi, tj. povećavanje gender svijesti u Općinskom u i/ili gender odborima i općinskoj administraciji kroz obuke, radionice, direktno prenošenje znanja, itd.;
- Organizovanje obuke prilagođene procijenjenim potrebama lokalnih vlasti;
- Organizovanje obuke o gender senzitivnom budžetu;
- Pomoć općinama u osiguravanju gender balansa u odlukama koje se odnose na kapitalne investicije; i
- Druge aktivnosti koje odredi Radna grupa

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a; lokalni/regionalni konsultanti.

### **Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće precizirati tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 19: Razvoj partnerstva u lokalnoj zajednici u kontekstu povećanja kapaciteta apsorpcije EU fondova***

***Cilj: Unapređenje finansijskih i upravljačkih kapaciteta za općinski razvoj kroz razvoj javno-privatnog partnerstva.***

### **Obrazloženje:**

U skladu sa principima EU (kao što je Zelena knjiga o javnom-privatnom partnerstvu, Smjernice Evropske komisije za uspješno javno-privatno partnerstvo, Povelja EU o lokalnoj samoupravi), ovlasti lokalne administracije u BiH su proširene na osnovu Zakona o lokalnoj samoupravi i Zakona o budžetskom sistemu, u cilju omogućavanja kvalitetnijeg finansiranja općinskih funkcija ili odgovornosti. U širem smislu, autonomne odgovornosti općine, ili grada, uključuju regulatorne aktivnosti, upravljanje općinom/gradom i pružanje usluga prema organizacijama, privrednim subjektima i građanima. Partnerstvo je princip integracije Evropske unije.

Uvijek kada realizuje aktivnosti, projekte ili usluge, javna uprava insistira na raspoloživosti tri vrste resursa: finansijskim resursima (novac), ljudskim resursima (stručnost, ekspertiza i vrijeme) i fizičkim resursima (objekti, šuma, voda, zemljište i mineralne sirovine). U isto vrijeme, pred lokalnu upravu se postavljaju sve veća očekivanja za pružanjem usluga uz “domaćinsko” korištenje datih resursa, odnosno zahtjev da se upravlja resursima na efektivan, efikasan i održiv način. Međutim, lokalnoj upravi često nedostaju upravljački kapaciteti koji obuhvataju planiranje i kontrolisanje korištenja ovih resursa na integriran način. Postojeći upravljački kapaciteti za svaku vrstu resursa nisu objedinjeni i u većini slučajeva su razvijeni i koriste se izolovano jedni od drugih. Razvoj upravljačkih kapaciteta koji integriraju upravljanje resursima je neophodan korak u stvaranju održive javne uprave, koja će biti u stanju da apsorbuje pretpristupne fondove Evropske unije. Lokalna uprava treba da razvije model razvoja partnerstva u lokalnoj zajednici kao mogući model povećanja kapaciteta apsorpcije. Lokalna uprava mora demonstrirati visok nivo finansijskog i budžetskog upravljanja koje je u skladu sa propisima EU u ovoj oblasti, te dokazati sposobnost da učestvuju u realizaciji kroz sufinansiranje projekata.

### **Aktivnosti:**

Kako bi se postiglo unapređenje, potrebno je obaviti sljedeće zadatke:

- Procjena trenutne situacije /potreba u općinama;
- Identificiranje aktera/modaliteta javno-privatnog partnerstva;
- Utvrđivanje oblasti koje treba unaprijediti;
- Identifikovanje zahtjeva i raspoloživih resursa za unapređenje; i
- Identifikovanje učesnika (lokalnih i regionalnih, nevladinih organizacija, javnosti i poduzetništva) koji bi mogli učestvovati u Radnoj grupi.

Opća lista aktivnosti za unapređenje općinskih kapaciteta u skladu sa evropskim standardima između ostalog uključuje:

- Zvanično uspostavljene, napredne i široko prihvaćene metode i procedure finansijskog upravljanja;

- Uspostavljene inicijative upravljanja ljudskim resursima u cilju jačanja kapaciteta i postizanja veće kvalifikovanosti kroz obuke općinskih vijećnika, uposlenika i eksternih učesnika (poslovnih subjekata i neprofitnih organizacija);
- Organizovanje obuke za općinsko rukovodstvo na temu razvoja i provođenja različitih modela javno-privatnog partnerstva;
- Izbor odgovarajućeg modela finansiranja;
- Razvoj strategije, planiranje (identifikacija, evidentiranje, procjena, ...), i upravljanje prirodnim ili izgrađenim resursima;
- Razvoj primjenljivih mehanizama koji orijentiraju integrirano upravljanje i investicije s ciljem optimalnog korištenja ljudskih, prirodnih/infrastrukturnih i finansijskih resursa i povećavanje fleksibilnosti lokalnih upravljačkih sistema u skladu sa zahtjevima EU standarda; i
- Druge aktivnosti koje identifikuje Radna grupa.

**Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti.

**Troškovi:**

Troškove za ovu uslugu će biti moguće precizirati tek nakon konkretizacije obima poslova, budući da ovise o obimu i vrsti usluga.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 20: Osnivanje općinske jedinice za upravljanje razvojem***

***Cilj: Unapređenje općinskih kapaciteta upravljanja razvojem, kako bi se osigurala proaktivna i efektivna implementacija i ažuriranje lokalne strategije razvoja.***

### **Obrazloženje:**

Posljednjih godina, mnoge općine u Bosni i Hercegovini su usvojile strateške planove razvoja kao preduslov za efektivno upravljanje lokalnim razvojem (LR). Međutim, ako uzmemo u obzir nivo implementacije strategije, postaje očigledno da organizaciono-upravljačka struktura lokalne uprave nije dovoljno prilagođena za potrebe upravljanja razvojem. Studija o implementaciji planova lokalnog ekonomskog razvoja (LER), pripremljena u okviru programa podrške za istraživanje strategije za 2005. i 2006. godinu, podržana od strane OSI/LGI Budimpešta, dijagnosticira i analizira razloge nedovoljne uspješnosti implementacije LER strategija, te preporučuje temeljne izmjene institucionalnog okvira za podršku lokalnom razvoju u BiH, u kombinaciji sa rapidnim unapređenjem kapaciteta za upravljanje lokalnim razvojem. Pored toga, rezultati istraživanja UNDP-a o strateškom planiranju na općinskom nivou, provedenog u 91 općini u BiH, indiciraju ozbiljne probleme u implementaciji strategije lokalnog razvoja i prioriternih projekata.

### **Aktivnost:**

Konkretni zadaci vezani za unapređenje općinskih kapaciteta za upravljanje razvojem će uključivati:

- Procjenu trenutne situacije u općinama, vezano za postojanje i kvalitet strateških planova;
- Procjenu općinskih kapaciteta za implementaciju strategije;
- Identifikaciju problema u pripremi strateških planova za implementaciju; i
- Utvrđivanje i provedbu aktivnosti kako je definisano planom rada.

Opća lista aktivnosti na unapređenju općinskih kapaciteta može uključivati:

- Organizovanje radionice za ključno osoblje općine u cilju definisanja organizacionih problema ureda za upravljanje razvojem;
- Izradu organizacione i funkcionalne strukture ureda;
- Organizovanje radionice za ključno osoblje općine u cilju definisanja operativnih planova realizacije prioriternih projekata;
- Definisane modaliteta finansiranja i pokretanja prioriternih projekata;
- Organizovanje radionice za ključno osoblje općine za sistem monitoringa i evaluacije i definisanje ključnih indikatora; i
- Definisane sistema monitoringa i procjene i razrada ključnih indikatora za mjerenje realizacije strateških i prioriternih ciljeva.

### **Resursi:**

GAP osoblje i vanjski konsultanti.

### **Troškovi:**

Troškovi ove aktivnosti mogu varirati u zavisnosti od stepena ekspertize osigurane općinama i broja općina. Troškovi bi mogli biti niži kada bi se općine sličnih karakteristikama u pogledu LER strategije udružile.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 21: Promocija lokacije – Izrada plana privlačenja investicija***

***Cilj: Privući investicije, domaće i strane direktne investicije.***

### **Obrazloženje:**

Očekivanja BiH u pogledu investicija su velika. Često se može čuti da će i domaći i strani investitori, kroz svoje aktivnosti, pomoći prevazilaženju problema, poput nezaposlenosti, niskih primanja i sl.. Postoji nakoliko vrlo uspješnih primjera investiranja u BiH, koji su dokaz da je, uprkos mnogobrojnim poteškoćama i nedostacima, moguće privući investitore. Jasno je da se općine suočavaju sa konkurencijom kada je u pitanju privlačenje investicija, bilo da se radi o drugim općinama iz BiH, ili općinama iz susjednih zemalja.

Privlačenje investicija zahtijeva ulaganje značajnih napora, i to prvenstveno u kreiranje okruženja u općini koje je povoljno za investiranje, a zatim u promoviranje općine kao atraktivne lokacije za investitore. Čak i općine koje se mogu smatrati atraktivnom lokacijom za investiranje, često ne koriste raspoložive potencijale, jer im promotivne aktivnosti nisu adekvatne. Profesionalno pripremljen i implementiran “Plan privlačenja investicija” bi povećao mogućnost dolaska ozbiljnih investitora radi pokretanja poslovnih aktivnosti u općini. Da bi ovo i realizovale, općine treba da pripreme i implementiraju aktivnosti na promociji lokacije, putem kojih će investitorima predstaviti općinu i njene potencijale.

### **Aktivnosti:**

Ključne aktivnosti na pripremi Plana privlačenja investicija su:

- Detaljna analiza općinskih resursa i prednosti lokacije za investiranje;
- Priprema plana promocije;
  - Definisanje ciljne grupe investitora;
  - Kreiranje efikasnih poruka;
  - Identifikacija efikasnih kanala komunikacije; i
  - Kreiranje i priprema promotivnog materijala (npr. letaka, brošura itd.); i
- Priprema općinskih uposlenika za realizaciju Plana privlačenja investicija.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski konsultanti.

### **Troškovi:**

Prema ranijim iskustvima u ovoj oblasti, ukupni troškovi pripreme Plana privlačenja investicija se mogu kretati između 15.000 i 20.000 KM, ovisno o složenosti svakog pojedinog slučaja i operativnih troškova.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 22: Priprema strateških planova (konkretno, razvojnih strategija općine)***

***Cilj: Stvaranje osnovnih preduslova za efikasno upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem.***

### **Obrazloženje:**

Uz decentralizaciju obično idu i veće razvojne odgovornosti lokalnih zajednica u pogledu ekonomske problematike, uključujući zaposlenost i bolji kvalitet života. Premda zakonske odredbe neadekvatno definišu razvojne odgovornosti lokalnih zajednica u BiH, općine su dovoljno svjesne svojih zadataka u vezi sa lokalnim ekonomskim razvojem (LED). Prema najnovijim anketama koje je uradila Razvojna agencija EDA iz Banja Luke u februaru 2008., 32 od 36 načelnika iz oba entiteta smatra da je LED, ili najvažnija odgovornost lokalnih vlasti, ili ima istu važnost kao i osiguranje komunalnih usluga, ili prostorno planiranje. Strategije LED-a predstavljaju mehanizme koji omogućavaju efikasno i odgovorno upravljanje lokalnim resursima kroz zajednički napor lokalne javne administracije i razvojnih politika viših nivoa vlasti i uspostavljanje partnerstva između javnog i privatnog sektora u svrhu razvoja lokalnih područja.

### **Aktivnosti:**

Priprema strateških planova (općinskih razvojnih strategija) predstavlja prvi korak u postupku uvođenja sistematskog i dugoročnog pristupa LED-u. Općine obično angažuju konsultantske firme za potrebe realizacije strateškog planiranja. Strateško planiranje je kontinuiran proces koji se realizuje kroz više faza koje korespondiraju sa općim aktivnostima u sklopu procesa pripreme strateškog plana:

- Organizovanje aktera (osnovni tim, radne grupe, razvojno partnerstvo);
- Priprema socijalno-ekonomske analize (uz SWOT<sup>2</sup> i PEST);
- Kreiranje strateškog plana (vizija, strateški ciljevi, operativni ciljevi, programi i projekti); i
- Monitoring (plan monitoringa, indikatori za evaluaciju, ažuriranje).

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski saradnici/podugovarači.

### **Troškovi:**

Ukupni troškovi pripreme strateškog plana za jednu općinu ovise o veličini i unutrašnjoj organizaciji općine, postojanju odgovarajuće planske osnove (kao što su raniji opći ili konkretni planovi, informaciona infrastruktura, itd.) ili specifičnim zahtjevima općine. U okvirnim finansijskim pokazateljima, ako je za pripremu angažovana konsultantska firma, troškovi se kreću između 25.000 KM (za manje i bolje organizovane općine) do 70.000 KM za veće općine, sa slabijom planskom osnovom i specifičnim zahtjevima u pogledu planiranja).

---

<sup>2</sup> SWOT je obrađen u materijalima za obuku; PEST je druga vrsta snimanja poslovnog okruženja

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 23: Ažuriranje strategija lokalnog razvoja***

***Cilj: Efikasno upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem.***

### **Obrazloženje:**

Uz decentralizaciju obično idu i veće razvojne odgovornosti lokalnih zajednica u pogledu ekonomskih problematike, uključujući zaposlenost i bolji kvalitet života. Uprkos tome što zakonske odredbe neadekvatno definišu razvojne odgovornosti lokalnih zajednica u BiH, općine su dovoljno svjesne svojih zadataka u vezi sa lokalnim ekonomskim razvojem (LED). Priprema strateških planova (općinskih razvojnih strategija) predstavlja prvi korak u postupku uvođenja sistematskog i dugoročnog pristupa LED-u. Strategije LED-a predstavljaju mehanizme koji omogućavaju efikasno i odgovorno upravljanje lokalnim resursima kroz zajednički napor lokalne javne administracije i razvojnih politika viših nivoa vlasti i uspostavljanje partnerstva između javnog i privatnog sektora u svrhu razvoja lokalnih područja.

Za jedan broj općina u BiH je prije nekoliko godina osigurana pomoć međunarodnih donatora u pripremi strategije lokalnog razvoja. Neki od ovih lokalnih strateških planova više nisu važeći; neki su izrađeni na osnovu ograničenih i neadekvatnih informacija koje su bile dostupne u to vrijeme, ili su rađeni po metodologijama koje potenciraju druge ciljeve, a ne ekonomski razvoj; dok se u nekim slučajevima ukupno okruženje relevantno za lokalni ekonomski razvoj u znatnoj mjeri promijenilo. U svim navedenim slučajevima, postoji potreba za pružanjem pomoći općinama pri ažuriranju lokalnih razvojnih strategija.

### **Aktivnosti:**

Proces ažuriranja općinskih razvojnih strategija uključuje sljedeće:

- Ponovno uspostavljanje razvojnog partnerstva;
- Ocjenu kvaliteta prethodnih strateških planova;
- Mjerenje stepena implementacije ranijih strateških i operativnih ciljeva;
- Utvrđivanje oblasti u kojima su moguća poboljšanja; i
- Ažuriranje strateškog plana.

Strateško planiranje je kontinuiran proces; stvarni stepen ažuriranja ovisi o rezultatima ocjene ranijeg strateškog plana i rezultata implementacije. Dobro strukturirani i dobro pripremljeni strateški planovi se obično ažuriraju u operativnom dijelu, što uključuje redefiniranje operativnih ciljeva, programa i projekata i pripremu odgovarajućeg sistema monitoringa i evaluacije.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a i vanjski saradnici/podugovarači.

### **Troškovi:**

Ukupni troškovi ažuriranja strateškog plana zavise o potrebnom stepenu ažuriranja ranijeg strateškog plana.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 24: Pomoć općinama u unapređenju efikasnosti pružanja općinskih usluga kroz obuku u analizi uštede energije.***

***Cilj: Povećanje efikasnosti i, indirektno, kvaliteta pružanja općinskih usluga kroz pružanje pomoći općinama u razvoju instrumenata procjene pitanja vezanih za energiju.***

### **Obrazloženje:**

Utrošak energije vezan za pružanje usluga u općinama u BiH je znatan. Ovo nije samo budžetsko pitanje, nego i pitanje percepcije i ukidanja potencijalne uloge lidera u upravljanju energijom.

### **Aktivnosti:**

GAP će pomoći općinama organizovanjem obuke koja će omogućiti ocjenu racionalnog korištenja energije, samostalno ili angažovanjem vanjskih saradnika, i inkorporiranje pitanja efikasnosti energije u pružanje općinskih usluga i pitanja kapitalnih investicija.

Obuka će se organizovati u tri dijela. Prvo, općinsko osoblje će proći obuku iz generalnog pristupa razumijevanju, mjerenju i procjeni potrošnje energije i gubicima vezanim za općinsku imovinu, te troškovima za energiju vezanim za proces pružanja općinskih usluga. Ova obuka će obuhvatiti i jednostavan pristup koji općinsko osoblje može koristiti da odredi prioritete u radu, kao i pristupe koje obično koriste privatne konsultantske firme, koje su specijalizovane u ovom području, kako bi povećale razumijevanje općinskog osoblja u radu sa ovim privatnim firmama. Dodatna korist od ove obuke će biti i bolje razumijevanje troškova za energiju koji nastaju u vezi sa pružanjem usluga, korisnih i u određivanju cijena usluga i pri donošenju odluka o pružanju usluga.

Drugi dio obuke će koristiti primjere ovih pristupa kako bi pomogao općinama u razvoju općinskog plana uštede energije. Ovaj plan će koristiti osnovne mehanizme razvijene za određivanje prioriteta aktivnosti na uštedi energije, koji će biti predstavljeni javnosti putem medija, javnih prezentacija i fokusnih grupa ili sastanaka građana. Nakon javne rasprave i komentiranja, općina može zvanično usvojiti općinski plan uštede energije, kao dio godišnjeg budžeta i plana kapitalnih investicija (gdje je primjenljivo).

Treća komponenta obuke, koja ide uz izradu općinskog plana uštede energije, će biti pružanje pomoći općinama u ugovaranju sa privatnim firmama koje će obavljati aktivnosti vezane za efikasnost potrošnje energije. Ova obuka će uključivati izradu:

- Tehničkog opisa projekta
- Ekonomska analiza mogućih izvedbi projekta:
  - Cijena investicije
  - Obračun profitabilnosti, tj. period otplate
- Okolišni aspekti mogućih izvedbi projekta
  - Način proračuna smanjenja emisije CO<sub>2</sub> i drugih štetnih gasova
  - Proračun smanjenja zagađivača

Ova vrsta pomoći bi mogla biti koordinirana sa pomoći uključenom u izradu Lokalnog akcionog plana zaštite okoliša, koji je takođe u ovom katalogu, sa većim prioritetom dodijeljenim projektu koji u isto vrijeme štedi energiju i rezultira u mjerljivim unapređenjima okoliša.

**Resursi:**

GAP i vanjski konsultanti – npr., certificirane kuće za izradu projekata efikasnosti energije, profesionalne projektne kuće.

**Troškovi:**

Troškovi obuke po općini će zavisiti od broja općina koje odaberu ovu vrstu pomoći i koje mogu zajedno proći kroz obuku. Pretpostavka je da bi u suprotnom troškovi obuke mogli biti znatni.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 25: Unapređenje kapaciteta za potrebe razmjene matičnih podataka***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluga; veće zadovoljstvo građana pruženim uslugama***

### **Obrazloženje:**

Premda još uvijek nisu direktno uključene u aktivnosti reforme e-uprave u Bosni i Hercegovini, općine treba da poduzmu korake kako bi se pripremile za uključivanje u ovaj prioritetni projekat na nivou cijele zemlje. Budući da je općina najniži nivo vlasti koji je i najbliži građanima, potrebe građana i direktive s viših nivoa će rezultirati promptim uključivanjem općina u ovu reformu.

### **Aktivnosti:**

Projekat će raditi na pripremi postojeće IT infrastrukture u općinama, kako bi bila u mogućnosti podržati razmjenu podataka. Pored razmjene podataka, izvršit ćemo pripremu postojećeg IT sistema tako da podržava nove propise u oblasti sigurnosti izdavanja i prijema elektronskih dokumenata.

Konkretni zadaci vezani za unapređenje usluge će biti:

- Analiza trenutnog stanja aktivnosti u općinama u pogledu e-uprave;
- Identifikacija zahtjeva koje općina mora zadovoljiti;
- Priprema akcionog plana u skladu sa predloženim rješenjima za unapređenje IT sistema u općini za potrebe podrške razmjene matičnih podataka; i
- Definisane plan implementacije koji će biti usklađen sa aktivnostima utvrđenim akcionim planom.

Opća lista aktivnosti čijom realizacijom se mogu poboljšati rezultati, može uključivati:

- Saradnju sa timom GAP-a za intervencije u zakonodavstvu (Policy Team), radi identifikacije mogućih rješenja i načina poboljšanja trenutnog stanja u pogledu razmjene matičnih podataka u općinama;
- Identifikaciju drugih projekata koji se bave istim pitanjima, i eventualnu saradnju na toj aktivnosti; i
- Organizovanje obuke u vezi konačnih rješenja koja će se koristiti u praksi.

### **Resursi:**

Osoblje GAP-a ; vanjski konsultanti; hardver i softver

### **Troškovi:**

Precizne troškove za aktivnost će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije akcionog plana aktivnosti.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 26: Unapređenje sposobnosti općine za upravljanje informacionim tehnologijama***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluge; održivost i bolja performantnost sistema.***

### **Obrazloženje:**

Za svaki kompleksan informacioni tehnološki sistem, kao što je slučaj sa općinskim, kako bi bio u potpunosti funkcionalan, potrebno je odgovarajuće osoblje koje će njime upravljati i koje će ga održavati. Ukoliko to osoblje nije dovoljno obučeno, prije ili kasnije će se pojaviti problemi koji ne mogu biti riješeni i koji će rezultirati potpunim kolapsom sistema. Odgovarajućom obukom u održavanju sistema od vitalnog značaja za misiju, postići će se ciljevi održivosti i boljih performansi.

### **Aktivnosti:**

Ova obuka će biti obezbijedena samo za općinske IT sistem administratore. Konkretni zadaci vezani za unapređenje usluge će uključivati:

- Procjenu trenutnog nivoa obrazovanja i praktičnog znanja i iskustva administratora;
- Identifikaciju kurseva koji će odgovarati potrebama i profilima ovih pojedinaca; i
- Pripremu akcionog plana u cilju osiguranja potrebnih znanja i obuke, uključujući identificiranje kompanija koje osiguravaju certifikate za svoje programe.

### **Resursi:**

Materijali - Rezultat procjene trenutne situacije; eventualno će biti potrebna određena računarska oprema i softver.

Obuka i troškovi certifikacije.

### **Troškovi:**

Precizne troškove za aktivnost će biti moguće utvrditi tek nakon izrade akcionog plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, investicije vezane za usluge, itd.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 27: Skeniranje dokumenata i digitalizacija, razvoj elektronske biblioteke***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluga; unapređenje efikasnosti uposlenika.***

### **Obrazloženje:**

U partnerskim općinama GAP-a, dokumentacija vezana za predmete u elektronskom obliku je često nekompletna. Pisana dokumentacija je inače odvojena od elektronske. Ovo može imati za posljedicu usporavanje procesuiranja i veću mogućnost greške. Uz korištenje postojećeg softvera za praćenje toka dokumentacije u općinama GAP-a je sada potrebno raditi na unapređenju tog softvera i općeg toka elektronske dokumentacije kroz sistem.

### **Aktivnosti:**

Kroz ovu aktivnost će se uvesti novi modul koji će biti dio postojećeg softvera za praćenje toka dokumentacije tamo gdje nije instaliran, a gdje jeste, izvršit će se ažuriranje modula za skeniranje. Konačni rezultat uvođenja novog modula će biti da će elektronska verzija predmeta sadržavati skenirane dokumente koji su vezani za taj predmet. Pored ove funkcije, modul će omogućiti općinama da skeniraju velike količine bilo kojih dokumenata i kreiraju elektronske biblioteke dokumenata.

Konkretni zadaci vezani za unapređenje usluge će uključivati:

- Procjenu trenutne situacije u svakoj općini;
- Identifikovanje zahtjeva za utvrđivanje mjesta skeniranja/unosa; i
- Pripremu akcionog plana za utvrđivanje mjesta skeniranja.

Opća lista aktivnosti čijom realizacijom se mogu poboljšati rezultati, može uključivati sljedeće:

- Interne procedure/procjenu praksi/reinženjering; i
- Povezivanje tog sistema sa sistemom u okviru općine.

### **Resursi:**

Materijali - građevinski radovi, namještaj

Oprema - IT oprema, skener, softver

Osoblje GAP-a i eventualno angažovanje vanjskog IT konsultanta.

### **Troškovi:**

Precizne troškove za aktivnost će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije akcionog plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 28: Elektronsko izdavanje dozvola - Komponentni sistem - Model 1***

***Cilj: Unaprijediti pružanje usluga građanima i efikasnost osoblja, skratiti vrijeme potrebno za izdavanje dozvola, poboljšati kvalitet i produktivnije koristiti raspoložive fondove.***

### **Obrazloženje:**

U velikom broju općina, odjeljenja za oblast urbanizma/građenja su suočena sa ograničenim ljudskim resursima, povećanom potrebom za uslugama izdavanja dozvola i pritiskom korisnika da poboljšaju kvalitet usluga. Računarska i informaciona tehnologija igra ključnu ulogu kada je u pitanju pomoć pri rješavanju ograničenja, kako u pogledu osoblja, tako i u pogledu budžeta, sa kojima se ova odjeljenja obično suočavaju.

Elektronsko izdavanje dozvola predstavlja set softverskih alata i usluga putem kojih se automatizira i modernizuje proces izdavanja građevinskih dozvola zamjenjujući tradicionalni sistem ručnog procesuiranja i arhiviranja. Namjera elektronskog izdavanja dozvola je da skрати vrijeme izdavanja dozvola, unaprijedi kvalitet usluga i efikasnost osoblja, poboljša kvalitet i produktivnije koristi raspoložive fondove. Elektronsko izdavanje dozvola može biti jednostavna softverska aplikacija za praćenje dozvola i inspekcije, ili sistem može sadržavati dodatne komponente za specifične zadatke, poput: izdavanja dozvola, revizije planova, inspekcije, praćenje projekata, transakcije, izvještavanje, upravljanje projektima i praćenje, komunikaciju kroz telefonski automatski odgovor i usluge bazirane na internetu, komunikaciju među odjelima ili unutar odjela, te upravljanje.

### **Aktivnost:**

Općina se može opredijeliti za elektronski sistem izdavanja dozvola isključivo za funkcije izdavanja dozvola i procese odjela za urbanizam i građenje, koji može biti najdirektnije i najjeftinije rješenje za početak. Softverske komponente se nalaze na radnoj stanici ili na server – klijent mreži. Firme obično nude nadogradnju kako bi poboljšali kapacitete sistema. Kako komponentni sistemi napreduju, dobivaju više kvalitete integrisanih sistema.

Opća lista aktivnosti čijom realizacijom se mogu poboljšati rezultati, uključuje sljedeće:

- Procjenu potreba;
- Formiranje tima za elektronsko izdavanje dozvola;
- Identifikovanje i analizu kapaciteta mogućih firmi/dobavljača softvera i hardvera;
- Analizu i opravdanje troškova;
- Odabir vrste sistema i definisanje standarda sistema;
- Prepremu poziva za dostavljanje ponuda i objavljivanje poziva;
- Formiranje tima za implementaciju koji će nadgledati instaliranje, uz nadzor osoblja GAP-a kako bi se osiguralo poštivanje standarda i kvalitet;
- Uspostavu sistema i “aktiviranje”; i

- Naknadnu analizu i reviziju.

**Resursi:**

Materijali, uključujući izradu vodiča, brošura i priručnika; IT oprema; osoblje GAP-a i vanjski konsultanti.

**Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema, investicije vezane za usluge.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



## ***Kartica 29: Elektronsko izdavanje dozvola - Komponentni sistem - Model 2***

***Cilj: Unaprijediti pružanje usluga građanima i efikasnost osoblja, skratiti vrijeme potrebno za izdavanje dozvola, poboljšati kvalitet i produktivnije koristiti raspoložive fondove.***

### **Obrazloženje:**

U velikom broju općina, odjeljenja za oblast urbanizma/građenja su suočena sa ograničenim ljudskim resursima, povećanom potrebom za uslugama izdavanja dozvola i pritiskom korisnika da poboljšaju kvalitet usluga. Računarska i informaciona tehnologija igra ključnu ulogu kada je u pitanju pomoć pri rješavanju ograničenja, kako u pogledu osoblja, tako i u pogledu budžeta, sa kojima se ova odjeljenja obično suočavaju

Elektronsko izdavanje dozvola predstavlja set softverskih alata i usluga putem kojih se automatizira i modernizuje proces izdavanja građevinskih dozvola zamjenjujući tradicionalni sistem ručnog procesuiranja i arhiviranja. Namjera elektronskog izdavanja dozvola je da skratiti vrijeme izdavanja dozvola, unaprijedi kvalitet usluga i efikasnost osoblja, poboljša kvalitet i produktivnije koristi raspoložive fondove. Elektronsko izdavanje dozvola može biti jednostavna softverska aplikacija za praćenje dozvola i inspekcije, ili sistem može sadržavati dodatne komponente za specifične zadatke, poput: izdavanja dozvola, revizije planova, inspekcije, praćenje projekata, transakcije, izvještavanje, upravljanje projektima i praćenje, komunikaciju kroz telefonski automatski odgovor i usluge bazirane na internetu, komunikaciju među odjelima ili unutar odjela, te upravljanje, i za Model 2 sistema izdavanja dozvola, Geografski informacioni sistem (GIS).

GIS locira objekte pomoću praćenja geografskih koordinata koje se prenose putem satelita. GIS prikuplja, arhivira, obrađuje i prikazuje geografske podatke koji su od izuzetne važnosti za određivanje lokacije objekata i pomoć pri inspekciji. GIS softver je obično odvojena aplikacija koja mora biti integrisana sa ostalim komponentama sveobuhvatnog elektronskog sistema izdavanja dozvola. Softverske komponente smještene su na server – klijent mreži. Nadogradnjom, komponente mogu dobiti više kvalitete integrisanih sistema.

Opća lista aktivnosti čijom realizacijom se mogu poboljšati rezultati, uključuje sljedeće:

- Procjenu potreba;
- Formiranje tima za elektronsko izdavanje dozvola sa GIS komponentom;
- Identifikovanje i analizu kapaciteta mogućih firmi/dobavljača softvera i hardvera da obezbijede softversko rješenje za GIS;
- Analizu i opravdanje troškova;
- Odabir vrste sistema i definisanje standarda sistema;
- Prepremu poziva za dostavljanje ponuda i objavljivanje poziva;
- Formiranje tima za implementaciju koji će nadgledati instaliranje, uz nadzor osoblja GAP-a kako bi se osiguralo poštivanje standarda i kvaliteta;
- Uspostavu sistema i “aktiviranje”; i

- Naknadnu analizu i reviziju.

**Resursi:**

Materijali, uključujući izradu vodiča, brošura i priručnika; IT oprema; osoblje GAP-a i vanjski konsultanti.

**Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema, investicije vezane za usluge. Napominjemo da će troškovi za uvođenje komponentnog sistema Modela 2 biti vjerovatno znatno veći od troškova za Model 1.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

### ***Kartica 30: Elektronsko izdavanje dozvola - Integrirani sistem - Model 3***

***Cilj: Unaprijediti pružanje usluga građanima i efikasnost osoblja, skratiti vrijeme potrebno za izdavanje dozvola, poboljšati kvalitet i produktivnije koristiti raspoložive fondove .***

#### **Obrazloženje:**

U velikom broju općina, odjeljenja za oblast urbanizma/građenja su suočena sa ograničenim ljudskim resursima, povećanom potrebom za uslugama izdavanja dozvola i pritiskom korisnika da poboljšaju kvalitet usluga. Računarska i informaciona tehnologija igra ključnu ulogu kada je u pitanju pomoć pri rješavanju ograničenja, kako u pogledu osoblja, tako i u pogledu budžeta, sa kojima se ova odjeljenja obično suočavaju.

Integrirani elektronski sistem za izdavanje dozvola (IEPS), predstavlja set softverskih alata i usluga putem kojih se automatizira i modernizuje proces izdavanja građevinskih dozvola. Sistem integriše širok dijapazon specifičnih alata za: izdavanje dozvola, reviziju plana, inspeksijske poslove, praćenje projekata, transakcije, izvještavanje, upravljanje i praćenje projekta, elektronske komunikacije putem telefona i web-bazirane aplikacije, komunikacije i upravljanje između/unutar odjeljenja i geografski informacioni sistem (GIS).

#### **Aktivnosti:**

U poređenju sa Modelom 1 i 2, odjeljenja za oblast urbanizma integriranim sistemima Modela 3 imaju sveobuhvatan “set alata”— verziju odjeljenja za građenje koji sačinjava grupu softverskih aplikacija koje kombinuju različite, za zadatke relevantne alate u kompletan integrirani sistem. Integrirani sistemi mogu biti implementirani na sopstvenoj mreži, Intranet, ili na web-portalu kojim upravlja dobavljač, i mogu uključivati određeni broj online usluga.

Osim što koordiniraju sve aktivnosti odjeljenja za oblast građenja, integrirani sistemi mogu sadržavati interface sa drugim odjeljenjima i omogućiti da informacije budu djeljive između više ustanova, kao dio većeg sistema uprave. IEPS je najbolji sa aspekta upravljanja, kontrole kvaliteta, i pružanja sveobuhvatnih usluga uprave, osiguravajući savršeniju kompatibilnost između alata i funkcija sa sofisticiranim mogućnostima.

Opća lista aktivnosti čijom realizacijom se mogu poboljšati rezultati, uključuje sljedeće:

- Utvrđivanje potreba;
- Formiranje tima za elektronsko izdavanje dozvola za IEPS sistem;
- Identifikovanje i analizu kapaciteta mogućih firmi/dobavljača softvera i hardvera da obezbijede softversko rješenje za IEPS;
- Analizu i opravdanje troškova;
- Odabir vrste sistema i definisanje standarda sistema;
- Prepremu poziva za dostavljanje ponuda i objavljivanje poziva;
- Formiranje tima za implementaciju koji će nadgledati instaliranje, uz nadzor osoblja GAP-a kako bi se osiguralo poštivanje standarda i kvaliteta;
- Uspostavu sistema i “aktiviranje”; i
- Naknadnu analizu i reviziju.

**Resursi:**

Materijali, uključujući izradu vodiča, brošura i priručnika; osoblje GAP-a i vanjski konsultanti.

**Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema i investicije vezane za usluge. Napominjemo da su troškovi za IEPS sistem Model 3 znatno veći od troškova za Model 1 i 2 elektronskog izdavanja dozvola.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

### ***Kartica 31: Povezivanje općinske uprave i građana putem elektronske pošte (e-maila)***

***Cilj: Unapređenje mogućnosti pristupa građana upravi i kvaliteta usluge.***

#### **Obrazloženje:**

U eri digitalizacije, sve veći broj ljudi ima pristup internetu, i u mogućnosti je da redovno komunicira putem e-maila. Samim tim, i sve veći broj građana očekuje da im se omogući pristup upravi putem ovog medija. Nažalost, ovo često nije slučaj kada su u pitanju općine u BiH.

#### **Aktivnost:**

Kroz ovu aktivnost, GAP će općinama osigurati tehničke mogućnosti za pristup internetu, uključujući i e-mail, za sve ključne općinske uposlenike i pomoći općini da ovu mogućnost prezentira građanima. Na taj način će se poboljšati kontakt s građanima i unaprijediti razmjena informacija u općini.

Konkretni zadaci vezani za unapređenje ove usluge će uključivati sljedeće:

- Analizu sadašnjeg stanja mreže i interneta u općini;
- Identifikaciju zahtjeva koncepta uvođenja interneta za sve ključne uposlenike;
- Definisanje tehničke specifikacije; i
- Pripremu akcionog plana.

Pored toga, potrebno je paralelno raditi na identifikaciji korisničkih grupa i definisati nivo sigurnosti.

#### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti; materijali i oprema ovise o rezultatima analize trenutne situacije.

#### **Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema i investicije vezane za usluge.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## ***Kartica 32: Unapređenje postupka izdavanja dozvola za legalizaciju bespravno podignutih naselja***

***Cilj: Unapređenje kapaciteta općina za rješavanje problema bespravno podignutih naselja.***

### **Obrazloženje**

Postojanje naselja izgrađenih bez odgovarajućih dozvola, ili bespravno izgrađenih naselja, je široko rasprostranjen fenomen, prisutan u cijeloj BiH. Ovo pogađa svaku općinu i stotine hiljada građana: postoje dokazi da je u nekim općinama više objekata izgrađeno bespravnim putem, nego onih podignutih uz odgovarajuću dokumentaciju.

Trenutno su prepoznatljive dvije istovremene i povezane tendencije: pojačano naseljavanje centralnih urbanih područja i širenje urbanih područja. Pojačano naseljavanje centralnih područja dovodi do rapidnog povećanja cijena nekretnina u centralnim dijelovima, a eskalacija vrijednosti nekretnina rezultira nekontrolisanim širenjem protivpropisnih naselja na periferiji.

Usljed ovog nekontrolisanog i neplanskog razvoja, mnoga domaćinstva ostaju lišena pristupa uslugama, kao što su komunalne usluge, javni prostori, javne ustanove, škole, bolnice, usluge hitnih službi, kao i mogućnosti zaposlenja. Bespravna naselja se obično sastoje od čvrstih objekata izgrađenih na gradskoj periferiji, na zemljištu u privatnom ili općinskom vlasništvu, na osnovu neodgovarajuće planske dokumentacije, prema nahodjenju vlasnika zemljišta. U cilju osiguranja organizovanog i održivog ekonomskog razvoja, općina treba da uspostavi i provodi odgovarajući sistem upravljanja zemljištem, kako bi riješila postojeće (i izbjegla buduće) probleme u vezi sa bespravnom gradnjom.

### **Aktivnosti:**

U cilju rješavanja ovih problema, bit će potrebno realizovati sljedeće zadatke:

- Uspostaviti efikasnu elektronsku bazu podataka o postojećoj bespravnoj gradnji;
- Osigurati plansku dokumentaciju izrađenu korištenjem participatome metodologije;
- Izvršiti reinženjering postupka izdavanja dozvola kao bi se omogućilo izdavanje dozvola za bespravno podignute objekte;
- Reorganizovati rad službe za urbanizam u cilju povećanja efikasnosti; i
- Osigurati odgovarajuću IT opremu i obučiti osoblje u njenom korištenju.

Opća lista aktivnosti u pravcu unapređenja kapaciteta općina može, pored ostalog, uključivati i:

- Tehničku pomoć općinama prilikom kreiranja baze podataka o postojećoj bespravnoj gradnji (koristeći GIS rješenje);
- Pomoć općinama prilikom provedbe metodologije participatornog planiranja;
- Pomoć općini u legalizaciji zoning plana i izradi zakonske regulative kojom će se regulisati izdavanje dozvola za bespravno podignute objekte; i
- Organizovanje obuke o postupku reinženjeringa i pitanjima reorganizacije službi u cilju unapređenja funkcija i procesa.

**Resursi:**

Osoblje GAP-a, lokalni i regionalni konsultanti, IT oprema.

**Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema i investicije vezane za usluge.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**



### ***Kartica 33: Unapređenje funkcija planiranja i izdavanja dozvola kroz reorganizaciju odjela***

***Cilj: Unapređenje planiranja i izdavanja dozvola kao odgovor na zahtjeve tržišta građevinskog zemljišta.***

#### **Obrazloženje:**

U naporima da se unaprijede usluge i proces reforme u segmentu planiranja i izdavanja dozvola u urbanizmu, općinskom odjelu koji je odgovoran za urbanizam će trebati funkcionalna reorganizacija i preraspodjela funkcija osoblja kako bi mogli efektivnije odgovoriti na zahtjeve tržišta za građevinskim zemljištem. Bit će potrebno donijeti odluke o tome za koje funkcije se mogu angažovati kvalifikovani, vanjski saradnici za pružanje profesionalnih konsultantskih usluga, a koje funkcije će osoblje urbanizma morati obavljati, zavisno od specifičnih potreba općine i profesionalnih kapaciteta. (Preraspodjela postojećeg osoblja na funkcije odjela za planiranje je neophodna sa pravne strane zbog aktivnosti obrade zahtjeva i odluka o izdavanju dozvola koje mora biti obavljeno od strane ovlaštenog osoblja uprave).

#### **Aktivnost:**

Zbog nedostatka kvalifikovanog osoblja koje može vršiti poslove naprednog planiranja, neophodno je angažovanje vanjskog konsultantskog tima za potrebe pripreme strateških planova, kao i ispitivanja i analiza koje prethode procesu pripreme planova. Ključno osoblje za napredno planiranje će biti obučeno za rad sa konsultantskim timom kako bi im omogućilo da pomognu u procesu prikupljanja podataka, da imaju vodeću ulogu u procesima učešća javnosti, koordiniraju saradnju sa različitim odjelima uprave i različitim eksternim institucijama i agencijama, i pomažu u pripremi odluka koje zahtijevaju poznavanje situacije.

Konkretni zadaci vezani za unapređenje usluge će uključivati sljedeće:

- Identifikovanje općinskih (i eksternih) službenika koji će biti obučeni za funkcije naprednog planiranja;
- Procjenu trenutnog stanja katastarskih i drugih relevantnih podataka, situacije vezano za okolišne rizike i drugih propisa;
- Identifikovanje relevantnih interesnih strana za potrebe planiranja i osnivanja Savjetodavnog odbora za planiranje i radne grupe;
- Pomoć općinskim zvaničnicima u pripremi GIS modela baze podataka za planiranje/izdavanje dozvola (preduslov za ovu i narednu aktivnost je usvajanje modela baze podataka katastra i upravljanja zemljištem na nivou države); i
- Pomoć općinama u uspostavljanju GIS-a za sistem informacija o upravljanju urbanim zemljištem i povezivanje eksternih subjekata sa općinskim sistemom informacione mreže.

#### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti, IT oprema komunikacijska oprema za povezivanje sa CSC-om.

**Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za program unapređenja kapaciteta za osoblje, konsultantske usluge, materijalne troškove, opremu, nadogradnju IT i komunikacijskog sistema i investicije vezane za usluge.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

### ***Kartica 34: Program licenciranja softvera***

***Cilj: Unaprijediti pružanje usluga i funkcije nadogradnjom postojećeg softvera i njegovom legalizacijom.***

#### **Obrazloženje:**

Svijest građana BiH o zakonima kojima se reguliše pravo na intelektualno vlasništvo i autorska prava na softver je na prilično niskom nivou. Neke od GAP-ovih partnerskih općina su u prošlosti pridavale vrlo malo pažnje ovom pitanju, te i dalje koriste nelicenciran softver, zbog nedostatka sredstava za nabavku softverskih licenci, ili nedovoljnog razumijevanja prednosti posjedovanja licenci. U nekim odjeljenjima za urbanizam, ranije korištenje nelicenciranog softvera sada ograničava mogućnost konverzije kreiranih podataka u nove aplikacije. Program licenciranja će osigurati daleko veću stabilnost za općinski IT sistem i osigurati da općine izbjegnu bilo kakve sudske sporove.

#### **Aktivnosti:**

Ovaj projekat će osigurati obuku i eventualno, određene nabavke softverskih licenci i nadogradnje postojećeg softvera. Konkretni zadaci u vezi sa unapređenjem usluge će uključivati:

- Procjenu sadašnjeg stanja softvera;
- Identifikaciju potreba za licenciranjem nelicenciranih proizvoda, ili alternativnih izvora i nadogradnji postojećeg softvera (npr. besplatni softver); i
- Definisane tehničke specifikacije; i
- Pripremu akcionog plana.

#### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti. Materijali su rezultat ocjene trenutne situacije.

#### **Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za konsultantske usluge i naknade za licence.

#### **NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

### ***Kartica 35: Unapređenje komunalnih usluga***

**Cilj: Unapređenje kvaliteta usluge; veće zadovoljstvo građana ciljanom uslugom.**

#### **Obrazloženje:**

Iako je orijentiranost prema korisnicima usluga u znatnoj mjeri integrisana u svakodnevne aktivnosti općine, kroz rad Centra za pružanje usluga građanima/Centra za izdavanje dozvola, zadovoljstvo građana uslugama komunalnih preduzeća, čiji je rad u nadležnosti općine, još uvijek nije na zadovoljavajućem nivou. Promovisanjem sistematičnijeg i transparentnijeg pristupa uslugama koje se pružaju građanima i većom usmjerenošću na kvalitet u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, sektor komunalnih usluga može značajno povećati rezultate i nivo zadovoljstva korisnika usluga.

#### **Aktivnosti:**

Jedno ili više komunalnih preduzeća ili općinskih institucija nadležnih za javnu rasvjetu, održavanje čistoće, zelenih površina, vodosnabdijevanje i grijanje, odvođenje otpadnih i atmosferskih voda i sl., mogu biti obuhvaćeni ovom aktivnošću. Konkretni zadaci na unapređenju usluge će uključivati:

- Identificiranje odgovarajućih javnih preduzeća s ciljem unapređenja usluga (osim ako nisu određena od strane Radne grupe);
- Ocjenu trenutne situacije u odabranim preduzećima;
- Identificiranje oblasti u kojima su moguća poboljšanja, na osnovu iskustva iz općine (tj. Centra za pružanje usluga građanima/Centra za izdavanje dozvola); i
- Realizaciju niza aktivnosti definisanih radnim planom aktivnosti.

Opća lista aktivnosti koje mogu biti uključene u plan rada obuhvata sljedeće:

- Ispitivanje zadovoljstva korisnika usluga, uz prenošenje znanja kako bi se omogućilo kontinuirano mjerenje zadovoljstva;
- Procjenu/reinženjering internih procedura/praksi;
- Obuku osoblja/studijske posjete institucijama čiji je rad fokusiran na usluge građanima;
- Prikupljanje informativnih podataka uz njihovu digitalizaciju;
- Uspostavljanje info-pulta u uredima za komunalne usluge u cilju poboljšanja pristupa građana informacijama;
- Uvođenje principa dugoročnog planiranja i kreiranje dugoročnog plana unapređenja procesa;
- Podršku u vidu konkretnih aktivnosti na otklanjanju najozbiljnijih prepreka, uključujući specijalizovanu obuku, reorganizaciju procesa;
- Promotivne kampanje; i
- Druge aktivnosti koje utvrdi Radna grupa.

#### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti, izrada vodiča, brošura, IT oprema, komunikacijska oprema za povezivanje sa CSC-om.

#### **Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za konsultantske usluge i opremu.

**NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

### ***Kartica 36: Umrežavanje mjesnih ureda sa Centrom za pružanje usluga građanima (CSC)***

***Cilj: Unapređenje kvaliteta usluge, veće zadovoljstvo građana pruženim uslugama.***

#### **Obrazloženje:**

Iako je orijentiranost prema korisnicima usluga u znatnoj mjeri integrisana u svakodnevne aktivnosti općine kroz rad Centra za pružanje usluga građanima/Centra za izdavanje dozvola, općina može imati i mjesne urede gdje se obezbjeđuju usluge značajnom broju građana i koji bi, ukoliko su adekvatno opremljeni, mogli rasteretiti glavne centre za usluge. U slučajevima da mjesne urede posjećuje veći broj građana (u prosjeku 20 ili više dnevno) i da je udaljenost od glavnog CSC-a značajna, isti se mogu dizajnirati kao manji centri (CSC), te biti umreženi sa glavnim centrima, čime bi se obezbijedila alternativna lokacija za pružanje usluga lokalnom stanovništvu.

#### **Aktivnosti:**

Konkretni zadaci u vezi sa unapređenjem usluge će uključivati:

- Procjenu sadašnjih potreba za uslugama u mjesnim uredima;
- Identificiranje zahtjeva za uspostavljanje manjih CSC centara;
- Definisanje liste usluga koje će se nuditi u mjesnim uredima; i
- Pripremu akcionog plana za uspostavljanje CSC-a.

Opća lista aktivnosti u cilju unapređenje rezultata bi mogla uključivati sljedeće:

- Treninge na temu orijentisanosti korisniku-građaninu;
- Procjenu/reinženjering internih procedura/praksi;
- Uspostavljanje info-pulta;
- Umrežavanje sa glavnim CSC-om; i
- Druge aktivnosti koje utvrdi Radna grupa

#### **Resursi:**

Osoblje GAP-a, vanjski konsultanti, izrada vodiča, brošura, građevinski radovi, namještaj, IT oprema, komunikacijska oprema za uvezivanje sa CSC-om.

#### **Troškovi:**

Precizne troškove će biti moguće utvrditi tek nakon finalizacije plana; međutim, neophodno je planirati odgovarajući budžet za građevinske radove i rekonstrukciju, namještaj i opremu.

#### **NAPOMENE I KOMENTARI RADNE GRUPE:**

## **Aneks A: Memorandum o razumijevanju za Općinski akcioni plan (MAP)**

### **IZMIJENJENI I DOPUNJENI MEMORANDUM O RAZUMIJEVANJU IZMEĐU OPĆINE.....**

#### **I PROJEKTA UPRAVNE ODGOVORNOSTI U BOSNI I HERCEGOVINI**

##### **A. Osnovne odredbe**

Svrha ovih izmjena i dopuna Memoranduma o razumijevanju (u daljnjem tekstu: Memoranduma) je da odredi uslove pod kojima će općina..... (u daljnjem tekstu: Općina) saradivati u provođenju druge faze “Projekta upravne odgovornosti” (u daljnjem tekstu “GAP” ili “Projekat”). Donatori GAP-a su Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID), Švedska agencija za koordinaciju međunarodnog razvoja (Sida) i Ambasada Kraljevine Nizozemske (EKN).

Općenito, GAP će Općini pružati podršku kroz implementaciju projekta putem obezbjeđivanja tehničke i materijalne pomoći koju će obezbijediti tim općinskih eksperata. GAP će formirati i voditi tim u skladu sa Ugovorom i uputstvima USAID-a/BiH, Sida-e i EKN-a za provođenje Projekta. GAP će raditi sa Općinom i njenim tijelima na realizaciji dogovorenih aktivnosti u područjima utvrđenim u posebnom akcionom planu općine i obimu poslova, zaključenim sa Općinom.

Strane u ovom Memorandumu o razumijevanju se obavezuju na saradnju u postizanju visokog stepena kooperacije i uspjeha tokom implementacije GAP-a. Strane su se usaglasile o sljedećim općim odredbama:

1. Memorandum o razumijevanju ostaje na snazi do završetka GAP-a.
2. GAP preuzima odgovornost rukovođenja i stvaranja partnerskih odnosa zasnovanih na povjerenju, radi izvršenja zadataka vezanih za Projekat. Općina je odgovorna za preduzimanje mjera neophodnih za stvaranje uslova za rad GAP-ovog tima, i, ukoliko je neophodno, da iskoristi svoje ovlasti u slučaju opstrukcije ili otpora, te i da učini sve da otkloni te opstrukcije.
3. Načelnik općine snosi najveću odgovornost za ispunjavanje obaveza Općine u okviru GAP-a. Ovo će, minimalno, uključivati redovne sastanke i obezbjeđivanje podataka potrebnih za ažuriranje GAP-ovog indeksa kapaciteta općina i plana praćenja projektnih aktivnosti.
4. Projekat će koristiti podatke koje će Općina obavezno i pravovremeno dostavljati predstavnicima Projekta u skladu sa ovim Memorandumom, a koji se odnose na

općinske prihode i rashode, kao i druge relevantne podatke i informacije potrebne za izvršenje poslova u okviru provođenja Projekta / tehničke podrške.

5. USAID, Sida i EKN zadržavaju pravo da izmijene ili obustave pružanje pomoći Općini u okviru projekta u slučaju promjene operativnih uslova, nepridržavanja zahtjeva USAID-a, Sida-e i EKN ili drugih okolnosti.
6. Računari i druga oprema koju obezbijedi Projekat će biti vraćeni u slučaju da općina ne ispuni svoje obaveze iz Memoranduma o razumijevanju.
7. GAP će obezbijediti uslove za sufinansiranje u okviru fonda za kapitalne projekte koji će Projekat finansijski podržati, uključujući utvrđivanje principa za raspodjelu troškova i procedura za kandidovanje projekata i odlučivanje. Općina pruža punu saradnju u oslobađanju od poreza svakog oblika pomoći koju obezbijede USAID, Sida ili EKN kroz GAP.
8. Jedan od osnovnih ciljeva GAP-a je otvorena i transparentna i lokalna samouprava u kojoj se praktikuje princip participacije. Na taj način, Općina prihvata obavezu da provodi postupak otvorenih i javnih rasprava o budžetu, primjenjujući transparentne postupke planiranja, uz učešće građana.
9. Općina će pružiti mogućnost svim građanima da učestvuju i budu uključeni u aktivnosti projekta, bez obzira na njihov pol, etničku ili vjersku pripadnost ili fizičku sposobnost.

## **B. Posebne odredbe i tehnička pomoć**

Cilj GAP-a je da nastavi pružati podršku reformama u osnovnim segmentima lokalne uprave i da obezbijedi pomoć u određenim područjima participatornog procesa razvoja općinskog akcionog plana. Ova područja mogu uključivati, ali nisu ograničena na, unapređenje korisničkog profila i administrativnih sistema rukovođenja, povećanje transparentnosti, tok informacija i unapređenje općinskih finansija, te upravljanje ljudskim potencijalima. Na osnovu postignutog napretka u osnovnim oblastima, tehnička podrška GAP-a će takođe biti usmjerena i na strateško planiranje razvoja zajednice.

GAP će takođe pružiti tehničku pomoć i obuku odgovarajućim rukovodiocima, kao i uposlenicima u partnerskim općinama. Pomoć i obuka će biti prevashodno usredsrijeđeni na usvajanje dobre prakse upravljanja i najnovije zakonske izmjene od ključne važnosti za općine u BiH. Obuka i podrška u implementaciji tehničke pomoći će biti obezbijedena u područjima maksimiziranja prihoda, planiranja kapitalnih investicija i unapređenja potencijala za općinsko zaduživanje. Obuka/podrška u pružanju tehničke pomoći će biti utvrđena u procesu pripreme općinskog akcionog plana, a može pored ostalog uključivati sljedeće oblasti:

1. Restruktuiranje načina pružanja općinskih usluga, procedura za registraciju poslovanja i izdavanja dozvola;
2. Urbanističko planiranje i izdavanje dozvola, zoning i unapređenje katastra;



3. Transparentnost uprave, učešće građana u planiranju razvoja zajednice, stvaranje povoljnog poslovnog okruženja;
4. Upravljanje općinskim finansijama i kadrovima, vršenje kontrole i analize operativnih troškova i njihovog smanjivanja;
5. Savjetovanje uprave o smanjenju operativnih troškova;
6. Priprema i implementacija lokalnog akcionog plana zaštite okoliša;
7. Obuka i unapređenje u oblasti javnih nabavki; i
8. Upravljanje komunalnim djelatnostima.

U saradnji sa GAP-om, Općina će podržati implementaciju tehničke pomoći, uključujući:

1. Omogućavanje relevantnom osoblju općine da prisustvuje GAP-ovim radionicama i konferencijama (sa dnevnicama i, gdje je primjenljivo, prevozom i noćenjem koje će obezbijediti Općina);
2. Obezbjeđivanje prostorija za radionice koje će se održati u Općini;
3. Provođenje usvojenih preporuka, ukoliko su opravdane i izvodljive;
4. Formiranje tima za implementaciju koji će raditi u okviru GAP-a na razvoju i provođenju spomenutih obuka i proceduralnih izmjena;
5. Preuzimanje obaveze provođenja javnih rasprava o budžetu i zajednički rad na informisanju javnosti o budžetu. (Općina će takođe na transparentan način raditi na inicijativama izvan portfelja GAP-ove tehničke pomoći.);
6. Obezbjeđivanje javnog učešća u pripremanju općinskog akcionog plana i saradnje sa općinskim vijećem na usvajanju istog;
7. Pružanje podrške komisiji za odabir prioriternih kapitalnih projekata, koje će razmatrati GAP. U ovoj komisiji će biti zastupljeni predstavnici općine, građani, predstavnici nevladinih organizacija, preduzetnika, manjina i vjerskih zajednica;
8. Pružanje podrške i aktivno učešće u radu fokusnih grupa na razvoju i realizaciji tehničkih paketa;
9. Općina će nastojati da sa susjednim općinama, i/ili gradovima kao i ostalim općinama sa kojima održava veze razmjenjuje korisne informacije i najbolje prakse postignute u okviru Projekta, kako bi promovisala unapređenja u lokalnoj upravi i izvan gradova i općina obuhvaćenih GAP-om (GAP će pružiti pomoć Općini u nastojanjima da podijeli dobrobiti svog učešća u projektu GAP, u najvećoj mogućoj mjeri);
10. Preuzimanje obaveze učestvovanja na forumima o zakonskoj reformi u cilju izrade konkretnih zakonskih prijedloga za jačanje finansija i nadležnosti lokalnih uprava u upravnom sistemu BiH;
11. Pridržavanje principa podjele troškova za investicije u okviru GAP-ovog programa, uključujući razmatranje zaduživanja kod komercijalnih izvora, kada se smatra da ta mogućnost ide u korist razvoju zajednice;
12. Preuzimanje obaveze za realizaciju sufinansiranja projekata u okviru GAP-a, primjenjujući procedure javne nabavke u skladu sa pozitivnim zakonima BiH; i
13. Doprinos stvaranju pozitivnog imidža općine, i upotrebu medija i instrumenata za odnose s javnošću kako bi promovirala dobru upravu i dostignuća postignuta u okviru implementacije GAP-a.

### C. Očekivani rezultati

Tehnička pomoć GAP-a namijenjena je povećanju kapaciteta općine kako bi efikasno upravljala i precizno planirala svoje potrebe i obaveze u osnovnim općinskim sektorima, uvodeći prakse u općinsku administraciju koje će unaprijediti upravu i kapacitete u pružanju usluga građanima. Zajednički cilj projekta je da podrži transparentnost, odgovornost i učešće građana u općinskim aktivnostima, planiranju i donošenju odluka.

Potpisano dana \_\_\_\_\_ u \_\_\_\_\_

Za Projekat upravne odgovornosti

Za općinu.....

\_\_\_\_\_  
Dana Frey, direktor projekta GAP

\_\_\_\_\_, načelnik

## **Aneks B: Rješenje načelnika o imenovanju radnih grupa - Primjer**

**Bosna i Hercegovina**  
**Republika Srpska/Federacija Bosne i Hercegovine**

**NACRT**

Opština/Općina \_\_\_\_\_

Broj: \_\_\_\_\_

Dana, \_\_\_\_\_

Na osnovu člana \_\_\_\_ Statuta Opštine/Općine \_\_\_\_\_ („Službeni glasnik Opštine/Općine \_\_\_\_\_“ broj \_\_\_\_/\_\_\_\_), a u skladu sa Memorandumom o razumijevanju zaključenim dana \_\_\_\_\_ godine, između Opštine/Općine \_\_\_\_\_ i Projekta upravne odgovornosti (GAP) u BiH, načelnik Opštine/Općine \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_ donosi slijedeće

### ***R J E Š E N J E*** **o imenovanju**

#### **RADNE GRUPE**

#### **za provođenje**

### **TROGODIŠNJEG OPŠTINSKOG AKCIONOG PLANA ZA KONTINUIRANO UNAPREĐENJE OPŠTINSKE UPRAVE I PRUŽANJA USLUGA, U SARADNJI SA PROJEKTOM UPRAVNE ODGOVORNOSTI („OPŠTINSKI AKCIONI PLAN“ ili „MAP“)**

1. U cilju realizacije projektnih aktivnosti u nastavku GAP projekta u opštini/općini \_\_\_\_\_, imenuje se Radna grupa za provođenje trogodišnjeg opštinskog akcionog plana za kontinuirano unapređenje opštinske uprave u saradnji sa Projektom upravne odgovornosti (skraćeno: „Opštinski akcioni plan“ ili „MAP“) u sastavu:
  1. \_\_\_\_\_, koordinator
  2. \_\_\_\_\_, član
  3. \_\_\_\_\_, član
  - .....
2. Zadaci Radne grupe su da:
  - izradi nacrt Opštinskog akcionog plana koji će sadržavati usluge i aktivnosti koje mogu biti predmet unaprijeđenja od strane GAP-a,

- osmisli odgovarajuću kampanju i metodologiju i na osnovu njih pribavi mišljenja građana o nacrtu Opštinskog akcionog plana,
  - na osnovu pribavljenog mišljenja građana utvrdi prioritete i definiše finalnu verziju Opštinskog akcionog plana, koji će sadržavati prijedloge za unapređenja,
  - uputi finalni Opštinski akcioni plan na odobravanje Skupštini/Vijeću, uz odgovarajuće obrazloženje,
  - nakon odobravanja Akcionog plana od strane Skupštine/Vijeća, pripremi Plan implementacije za svaku od aktivnosti/oblasti koje će biti predmet unaprijeđenja,
  - prati provođenje Opštinskog akcionog plana, odnosno planova implementacije, i
  - učestvuje u kampanji promocije uspješne realizacije Opštinskog akcionog plana.
3. Radna grupa je dužna da Skupštini/Vijeću podnosi redovne izvještaje o svojim aktivnostima.
  4. Sve aktivnosti Radne grupe biće usklađene s GAP-ovim Radnim planom, kako u pogledu predviđenih aktivnosti/koraka, tako i u pogledu dinamike njihove realizacije.
  5. Načelnik opštine/općine se obavezuje da obezbijedi sve uslove neophodne za rad Radne grupe, kao što su prostor, oprema i oslobađanje članova Radne grupe od tekućih aktivnosti, kada je to nužno, kao i da pruži svaki drugi vid podrške radu Radne grupe.
  6. GAP će obezbijediti podršku i pomoć Radnoj grupi i vidu stalnih konsultacija, obuka, stručnih materijala i stručnih mišljenja, sa ciljem da sve zacrtane zadatke obave kvalitetno i blagovremeno.
  7. S ovim Rješenjem načelnik opštine/općine upoznaće odbornike/vijećnike na Skupštini/Vijeću.

**Dostavljeno:**

1. Koordinator
2. Članovima Radne grupe
3. GAP-u
4. Skupštini opštine/Općinskom vijeću
5. a/a

**Načelnik**

**opštine/općine**

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

## ***DODATNA POJAŠNENJA U VEZI SA RJEŠENJEM***

### **1. Kod izbora koordinatora Radne grupe**

Prilikom imenovanja koordinatora, treba imati u vidu slijedeće poželjne karakteristike:

- stručnost,
- autoritet u opštinskom organu, kako kod načelnika tako i kod zaposlenih,
- vještine organizacije i koordinacije,
- vještine komunikacije,
- iskustvo u prethodnim projektima, i/ili u saradnji sa međunarodnim organizacijama,
- dobri rezultati u operacionalizaciji i finalizaciji poslova i zadataka,
- raspoloživost u odnosu na redovne radne zadatke,
- volja i spremnost za učešće u projektu,
- pristup i korištenje interneta.

### **2. Kod izbora članova Radne grupe**

2.1. Broj članova radne grupe zavisi od veličine opštine, odnosno broja odjeljenja, službi i odsjeka u opštinskom organu, kao i od kompleksnosti aktivnosti koje će se obavljati. Istovremeno treba voditi računa o broju koji će omogućiti punu operativnost u radu. Dakle, o broju članova Radne grupe odlučiće svaki načelnik.

2.2. Članovi Radne grupe biraju se iz reda zaposlenih u opštini, poželjno je da to budu svi načelnici odjeljenja, odsjeka, službi, kao i informatičar. Radna grupa može u svoj rad uključiti i lica koja nisu u radnom odnosu u opštini, ali mogu kvalitetno da doprinesu njenom radu. Ovdje se prvenstveno misli na stručna lica ili eksperte u oblastima/aktivnostima koje su navedene u Opštinskom akcionom planu, ili lica koja mogu pomoći Radnoj grupi u pribavljanju mišljenja građana za potrebe izrade nacrtu Plana.

2.3. Opšte poželjne karakteristike za članove Radne grupe su:

- sposobnost timskog rada,
- pristup informacijama i podacima,
- saradnja sa drugim zaposlenim,
- raspoloživost u odnosu na redovne poslove,
- otvorenost prema unapređenjima i inovacijama, i
- volja i spremnost za učešće u projektu.

## **Aneks C: Matrica za odabir prioriteta/projekta**

Tabela prikazana u dijelu teksta koji slijedi je kreirana na način da omogući radnim grupama da izvrše analizu potencijalnih projekata u kontekstu prioriteta šire zajednice. Prioriteti građana (poput poboljšanja usluga koje se pružaju građanima, lokalnog ekonomskog razvoja, itd.) se mogu unijeti na vrhu tabele, uz mogućnost ubacivanja napomena o tome koji projekti u najvećoj mjeri zadovoljavaju spomenute prioritete.

MAP PROJEKAT	PRIORITETI GRAĐANA				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Prekogranična saradnja - Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA)					
2. Utvrđivanje kreditne sposobnosti i kapaciteta općine za zaduživanje					
3. Uvođenje metodologije zajedničkog okvira za samoprocjenjivanje (CAF metodologija)					
4. Napredna metodologija zonga i prostornog planiranja					
5. Učešće građana - Jačanje uloge mjesne zajednice					
6. Implementacija javnih nabavki u praksi					
7. Uvod u istraživanje javnog mnijenja					
8. Izrada prijedloga projekta po međunarodnim standardima					
9. Upravljanje ciklusom projekta					
10. Reinženjering procesa					

MAP PROJEKAT	PRIORITETI GRAĐANA				
	1.	2.	3.	4.	5.
11. Priprema zajednice za budžetske rasprave					
12. Organizovanje u zajednici					
13. Monitoring i evaluacija strateških programa razvoja					
14. Srednjoročno planiranje budžeta					
15. Unapređenje organizacije i upravljanja ljudskim resursima					
16. Priprema i provedba Lokalnog ekološkog akcionog plana (LEAP)					
17. Interna komunikacija					
18. Promocija ravnopravnosti spolova u općinskoj upravi					
19. Razvoj partnerstva u lokalnoj zajednici u kontekstu povećanja kapaciteta apsorpcije EU fondova					
20. Osnivanje općinske jedinice za upravljanje razvojem					



MAP PROJEKAT	PRIORITETI GRAĐANA				
	1.	2.	3.	4.	5.
21. Promocija lokacije - Izrada plana privlačenja investicija					
22. Priprema strateških planova (konkretno, razvojnih strategija općine)					
23. Ažuriranje strategija lokalnog razvoja					
24. Pomoć općinama u unapređenju efikasnosti pružanja općinskih usluga kroz obuku u analizi uštede energije					
25. Unapređenje kapaciteta za potrebe razmjene matičnih podataka					
26. Unapređenje sposobnosti općine za upravljanje informacionim tehnologijama					
27. Skeniranje dokumenata i digitalizacija, razvoj elektronske biblioteke					
28. Elektronsko izdavanje dozvola - Komponentni sistem - Model 1					
29. Elektronsko izdavanje dozvola - Komponentni sistem - Model 2					

MAP PROJEKAT	PRIORITETI GRAĐANA				
	1.	2.	3.	4.	5.
30. Elektronsko izdavanje dozvola - Integrisani sistem - Model 3					
31. Povezivanje općinske uprave i građana putem elektronske pošte (e-maila)					
32. Unapređenje postupka izdavanja dozvola za legalizaciju bespravno podignutih naselja					
33. Unapređenje funkcija planiranja i izdavanja dozvola kroz reorganizaciju odjela					
34. Program licenciranja softvera					
35. Unapređenje komunalnih usluga					
36. Umrežavanje mjesnih ureda sa Centrom za pružanje usluga građanima (CSC)					

## **Aneks D: MAP budžet**

Prilikom implementacije MAP procesa, vrši se raspodjela maksimalnog iznosa partnerskim općinama GAP-a iz prve faze u svrhu pružanja tehničke pomoći, poput računara, softvera i slično, određenog iznosa za angažiranje usluga vanjskih konsultanata, kao i određenog iznosa za osoblje GAP-a, osobito stručno osoblje (čime bi se osigurao isti tretman za sve općine). U tekstu koji slijedi prikazan je obrazac koji se treba koristiti tijekom trajanja MAP procesa u svrhu procjene troškova i resursa. Općinski koordinator GAP-a će radnim grupama dostaviti procjene troškova MAP procesa za svako od navedenih područja kako bi se izradile neophodne kalkulacije.

Budžet MAP-a  
Općina \_\_\_\_\_

Područje za pružanje pomoći iz kataloga usluga	Materijalna pomoć	Lokalna	Vrijeme GAP osoblja		Napomene i komentari
			RK/OK	Ekspert	

## **Aneks E: Dinamika implementacije MAP-a**

Proces MAP-a također predstavlja višegodišnji proces u okviru kojeg pažljiva izrada rasporeda i vremenskih rokova može pomoći, kako u smanjenju troškova, tako i u zadovoljavanju potreba općine u okviru odgovarajućeg vremenskog perioda. Iako se partnerske općine ohrabruju da same predlože raspored i rokove koji njima najviše odgovaraju, općinski koordinador GAP-a je u konačnici zadužen za rad sa svim drugim općinskim koordinadorima kako bi se izradio raspored za cijeli program. U tekstu koji slijedi predstaviti ćemo obrazac koji koordinador zajedno sa općinama može koristiti kako bi odredili vremenske rokove i rasporede za MAP projekte.

Dinamika implementacije MAP-a  
Općina \_\_\_\_\_

	2008.		2009.				2010.				Napomene
	Juli – Sep	Okt – Dec	Jan – Mart	Apr – Juni	Juli – Sep	Okt – Dec	Jan – Mart	Apr – Juni	Juli – Sep	Okt – Dec	
Područje pružanja pomoći											
Projekat 1											
Zadatak 1											
Zadatak 2											
Zadatak 3											
Projekat 2											
Zadatak 1											
Zadatak 2											
Projekat 3											
Zadatak 1											
Zadatak 2											
Zadatak 3											
Zadatak 4											

## **Dodatak F: MAP/Materijal za obuku**

Molimo da ovdje uvrštavate materijal sa obuka u vezi MAP procesa.