

Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine

Strategija razvoja usluga

Pripremili:
Osoblje SOGFBiH-a
Ćamil Osmanagić (VNG International)
Gerrit Jan Schep (VNG International)

Sažetak

Pojašnjenje: Ovaj dokument predviđa osnivanje novog odjela „u kući“, za pružanje različitih usluga članovima i svim ostalim zainteresiranim stranama, zbog:

- 1. Jasnog razlikovanja između odgovornosti i zadataka unutar osoblja Stručne službe Saveza općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: SOGFBiH), te pomoći u upravljanju odjelom za ljudske resurse*
- 2. Promoviranja razvoja organizacije u različitim pravcima, međusobno povezanim ali ne nužno i međusobno ovisnim*
- 3. Stvaranja preduslova za osnivanje 'kćerke' kompanije, koja će djelovati na otvorenom tržištu na komercijalnoj osnovi, što predstavlja zapravo moderan odgovor razvoju tržišta, ali također i potencijalan izvor prihoda koji vodi ka održivosti i daljem razvoju SOGFBiH-a*

Svi aspekti, preporuke i aktivnosti pomenuti u ovom Dokumentu, a koji su preporučeni za osnivanje i razvoj Organizacijske jedinice za pružanje usluga – OJPU, također su u potpunosti primjenljivi na trenutnu organizacijsku strukturu SOGFBiH-a (bez poduzimanja ikakvih radikalnih intervencija), te se mogu iskoristiti kao Startegija pužanja usluga za SOGFBiH.

Sadržaj

1	Uvod	5
2	Identifikovanje klijenata i informacije o tržištu relevantne za Organizacijsku jedinicu za pružanje usluga (OJPU)	7
3	Kontekst, PEST i SWOT-analiza Strategije usluga	8
3.1	PEST analiza	8
3.1.1	Političko okruženje	8
3.1.2	Ekonomsko okruženje	9
3.1.3	Socijalno/društveno okruženje	9
3.1.4	Tehnološko okruženje	10
3.2	SWOT analiza Strategije usluga	10
3.2.1	Prednosti	101
3.2.2	Mane/slabosti	11
3.2.3	Prilike	112
3.2.4	Prijetnje	12
4	Vizija, misija, strategije, predviđene usluge i proizvodi, i prioritetna područja	134
4.1	Naša vizija	134
4.2	Naša misija	134
4.3	Naši ciljevi	134
4.4	Naš slogan	135
4.5	Povezanost sa strateškim ciljevima SOGFBiH-a	145
4.6	Pozicioniranje OJPU unutar SOGFBiH-a	145
4.7	OJPU profil	156
4.7.1	Asortiman proizvoda i ponuda usluga	167
4.7.2	Marketing i odnosi sa javnošću	20
4.7.3	Finansijska održivost/institucionalno jačanje	21
4.7.4	Odnos sa SOGFBiH-om	202
4.7.5	Saradnja sa drugima	202
5	Mehanizmi i kontrola kvaliteta	224
6	Preduslovi za uspjeh	235
7	Slijedeći koraci	26

1 Uvod

Od proglašenja decentralizacijske politike, Federacija Bosne i Hercegovine načinila je određeni napredak u prijenosu odgovornosti i nadležnosti na lokalne vlasti, u cilju postizanja tri osnovna cilja: promovisanja dobre vlasti, promovisanja lokalne samouprave i efikasnog i odgovornog pružanja usluga. Namjere su dobre, no put je težak, sa dosta prepreka koje treba svladati.

Naravno, kao što se moglo i zamisliti, publikacije o procjeni kapaciteta potreba lokalnih vlasti otkrivaju da općine u FBiH i dalje zahtijevaju podršku u vidu obuke, izgradnje kapaciteta, te savjete u raznim područjima, kako bi na zadovoljavajući način ispunile svoje uloge i odgovornosti, koje su na njih prenijete tokom procesa decentralizacije.

Savez općina i gradova FBiH, SOGFBiH, je zvanični predstavnik općina i gradova u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH). Kako bi ispunio svoju misiju, SOGFBiH je identificirao tri osnovna područja aktivnosti:

- (i) predstavljanje
- (ii) zagovaranje
- (iii) izgradnja kapaciteta

Za vrijeme svoga postojanja, Savez se razvio u vibrantan entitet unutar procesa decentralizacije, prateći u korak lokalne vlasti u FBiH. Sekretarijat SOGFBiH-a se od 2001. godine učvrstio u partnerstvu sa većim brojem razvojnih partnerskih programa, koji će služiti ispunjavanju misije SOGFBiH-a, a najznačajniji su VNG International, KS, Sida, UNDP, SDC, GIZ, USAID i drugi.

Članovi SOGFBiH-a i ostali dionici često postavljaju zahtjev samom Savezu da ih opskrbi informacijama, obukama, sastancima, seminarima, konsultacijama i ostalim vidovima usluga u smislu različitih tema vezanih za implementaciju decentralizovanih odgovornosti lokalne samouprave, zatim za finansijska i pravna pitanja, transparentnost i odgovornost, organizacijska pitanja, i td...

Ova sve veća potreba za uslugama ne može biti zadovoljena samo od strane Saveza ako se uzme u obzir njegovo trenutno stanje. SOGFBiH-u je, prema tome, potrebna *Strategija razvoja usluga*, koja bi mogla zadovoljiti potrebe članova, te uspostaviti osnovu za potpuno opskrbljivanje članova uslugama.

Uz pomoć *Strategije razvoja usluga* SOGFBiH ima za cilj da osnuje novu Organizacijsku jedinicu za pružanje usluga (u daljem tekstu: OJPU), koja će u budućnosti biti operator Saveza, odgovoran za pružanje usluga, i onih koje se finansiraju članarinama, i onih koje se dodatno plaćaju.

U okviru *Strategije obuke* za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine (2011-2015), koja je pripremljena unutar Projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u BiH“ usvojene 2012. godine od strane Vlade Federacije BiH¹, a kojim upravlja UNDP, stoji sljedeće: **“Ukoliko se kapacitet SOGFBiH-a razvije do te mjere da**

¹ http://www.sogfbih.ba/uploaded/download/Strategija_obuke_za_JLS_u_FBiH_bhs..pdf (verzija na bosanskom jeziku)
http://www.sogfbih.ba/uploaded/download/Strategija_obuke_za_JLS_u_FBiH_engl..pdf (verzija na engleskom jeziku)

vremenom Savez bude u stanju da adekvatno odgovori na zadatke vezane za upravljanje operacionim obukama državnih službenika i namještenika, potrebno je ozbiljno razmotriti mogućnost sjedinjavanja svih aktivnosti vezanih za upravljanje operacionim obukama.

Osnivanjem OJPU, unutar organizacije, SOGFBiH ima za cilj da ponudi obuku izabranim zvaničnicima i državnim službenicima i namještenicima u jedinicama lokalne samouprave u FBiH.

Organizacijska jedinica za pružanje usluga imat će za cilj da razvije i pruži visoko kvalitetne usluge obučavanja, opskrbljivanja informacijama, konsultovanja i istraživanja. Pristup od strane OJPU podrazumijevat će obavljanje navedenog na način da će, u cilju jačanja napora u pružanju kvalitetnih usluga, OJPU raditi za lokalne vlasti (predviđene klijente), sa lokalnim vlastima (kao zajednička usluga), TE UZ POMOĆ lokalnih vlasti (koristeći njihovo znanje i iskustvo).

Organizacijska jedinica za pružanje usluga pružat će usluge kako bi se zadovoljile potrebe članova i ostalih dionika na lokalnom i regionalnom nivou, te na taj način poboljšao kvalitet i djelo pružanja usluga javnosti. Organizacijska jedinica za pružanje usluga teži ka „*prvoklasnosti informacija, savjeta, obuke i istraživanja*“.

Uprava SOGFBiH-a predviđa da će Organizacijska jedinica za pružanje usluga pokrivati svoje troškove sve do kraja 2014. godine, te da će pokriti značajan dio troškova Saveza sve do 2016. godine. Prateći način upravljanja zasnovan na Strategiji, te sa željom za uspješno uspostavljanje i pokretanje Organizacijske jedinice za pružanje usluga, uprava SOGFBiH-a je odlučila da načini ovu Strategiju razvoja usluga za Organizacijsku jedinicu za pružanje usluga. VNG International je podržao Savez u razrađivanju ove Strategije.

Ova Strategija razvoja usluga sadrži analizu trenutnog stanja tržišta i strartegija koje Savez usvaja u cilju uspješnog pokretanja Organizacijske jedinice za pružanje usluga.

2 Identifikovanje klijenata i informacije o tržištu relevantne za Organizacijsku jedinicu za pružanje usluga (OJPU)

Ključni klijenti SOGFBiH-a za usluge čije troškove pokrivaju članrине, kao i za plaćene usluge biti će 80 općina iz FBiH. Za plaćene usluge predviđeni su i dionici, poput 10 kantona, te ostalih institucija angažiranih na promociji lokalne samouprave, pitanja decentralizacije, EU integracija, transparentnosti i unaprjeđenja kvalitetnog pužanja usluga za javnost, a od strane lokalne administracije. Treća gupa potencijalnih klijenata za plaćene usluge SOGFBiH-a jesu privatne kompanije (državne i međunarodne) , koje imaju za cilj da se promoviraju Lokalnim samoupravama u FBiH.

Sposobnost ključnih klijenata da plate za usluge, naročito usluge obuke i konzultovanja, trenutno je ograničena. Finansijska pozicija članica Saveza je loša, naročito zbog ekonomske krize i obima javnih finansija u BiH.

Pored toga, trenutno je tržište za usluge konzultovanja u BiH značajno ugroženo besplatnim uslugama koje obezbjeđuju (međunarodni) donatori, naročito kada se radi o obukama. Prema tome, početna faza Organizacijske jedinice za pružanje usluga podrazumijevat će pružanje usluga članovima, ali ne po punim cijenama, što će biti finansirano ili novcem od članarina, ili donacijama, ili uz pomoć podrške Vlade.

Pored ovoga, OJPU će međunarodnim donatorima i ostalim dionicima koji su usredotočeni na potrebe građana i probleme lokalne samouprave, ponuditi da organizuju svoje edukacijske događaje i rasprave putem OJPU, na njihov zahtjev i na komercijalnoj osnovi.

Još jedna kategorija klijenata biti će dionici decentralizacijskog procesa, zahvaljujući posebnom znanju koje Organizacijska jedinica za pružanje usluga stiče u radu sa svojim ključnim klijentima. Ovi dionici mogli bi biti organizacije civilnih društava, centralne vladine institucije i razvojni pratneri.

Konačno, privatne kompanije koje žele prodati svoje usluge i proizvode lokalnoj samoupravi potencijani su klijenti za plaćene usluge koje pruža OJPU. OJPU im može biti osnova za događaje, sastanke, web stranice, elektronske biltene, itd, u cilju promovisanja njihovih usluga i proizvoda.

3 Kontekst, PEST i SWOT-analiza strategije usluga

Ovo poglavlje predstavlja procjenu osoblja SOGFBiH-a imajući u vidu političko, društveno, ekonomsko i tehnološko okruženje (PEST analiza) unutar kojeg će Oranizacijska jedinica za pružanje usluga djelovati. Ono također predstavlja rezultate njihove procjene u smislu prednosti, mana/slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) koje OJPU može da ponudi.

3.1 PEST analiza

PEST analiza predstavlja sredstvo za razumijevanje/shvatanje tržišnog okruženja nekog posla. Također, ponekada je pogodna za identifikovanje konkurencije i/ili SWOT faktora. U suštini se odnosi na vanjsko/eksterno okruženje i najčešće se sprovodi prije same SWOT analize.²

3.1.1 *Političko okruženje*

Političko okruženje unutar kojeg će Organizacijska jedinica za pružanje usluga djelovati karakteriše sljedeće:

Posvećenost Vlade – na sastanku Generalne skupštine SOGFBiH-a, održanom u oktobru 2011, predsjednik Saveza g. Vlado Alilović, te premijer Federalne vlade BiH, g. Nermin Nikšić, potpisali su MOU (Memorandum o razumijevanju) kako bi ojačali saradnju između SOGFBiH-a i Vlade Federacije BiH. Vlada Federacije BiH je u 2012-oj godini također usvojila Strategiju obuke za zaposlenike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji BiH.

„Ukoliko se kapacitet SOGFBiH-a razvije do te mjere da vremenom Savez bude u stanju da adekvatno odgovori na zadatke vezane za upravljanje operacionim obukama državnih službenika i namještenika, potrebno je ozbiljno razmotriti mogućnost sjedinjavanja svih aktivnosti vezanih za upravljanje operacionim obukama.“

- **Regulatorna tijela i procesi** – SOGFBiH stavlja naglasak na održavanje dobrih odnosa sa Federalnom Agencijom državnih službi, koja igra ulogu poslodavca, supervizora i edukatora državnih službenika u Federaciji.
- **Politička integracija** – Trenutna integracija balkanskih zemalja u Evropsku Uniju ima tendenciju rapidnog napredovanja. BiH ima ambiciju da postane dijelom sistema Evropskih vrijednosti, što predstavlja veliki izazov za administraciju i društvo. Očekuje se da će do kraja 2013.godine BiH steći status kandidata za pristup EU. Odluke donesene na (multi)nacionalnom nivou direktno utiču na općine u FBiH. Među zahtjevima Evropske komisije, kojih ima sedam, je i taj da BiH mora poraditi na stabilnosti države, unaprjeđenju javne administracije, te na borbi protiv korupcije. Članice SOGFBiH-a, prema tome, imaju konstantnu potrebu za informacijama o najnovijim razvojem, te o tome šta pojedine odluke mogu značiti za njih. Pored toga, očekuje se da će BiH pristupiti NATO savezu 2014. godine.

² Po pravilu, PEST analiza se predstavlja rešetkastim oblikom. Međutim ovaj način predstavljanja ovdje nismo primjenili, zbog vizualnog dojma.

- **Politička stabilnost** – Nedostatak političke stabilnosti i slabosti demokratskog sistema čine BiH jednom od manje stabilnih zemalja na Balkanu. Tako je uglavnom zbog nejasnih veza između države i dva entiteta, i obrnuto. Jačanje položaja lokalne samouprave u BiH, kao i proces decentralizacije, podržati će političku stabilnost zemlje i kvalitet života njenih građana.

3.1.2 Ekonomsko okruženje

Ekonomsko okruženje unutar kojeg će Organizacijska jedinica za pružanje usluga djelovati, karakteriše sljedeće:

- **Ekonomska integracija** – Općine iz FBiH još uvijek nisu imale priliku da profitiraju od budućeg procesa Evropskih integracija u onolikoj mjeri u kojoj bi mogle da su i zvanično kandidat za EU. Međutim, lokalnim vlastima je definitivno potrebno bolje radno okruženje, skupa sa unaprijeđenim lokalnim ekonomskim politikama, koje podržavaju poduzetništvo i razvoj na lokalnom nivou, kao i nove investicije i novi kapital. Ovo ističe razlog zbog kojeg SOGFBiH snažno vjeruje da će u narednih nekoliko godina općine zahtijevati usluge i pomoć u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja.
- **Konkurencija** – Osim obuke, koju obično besplatno obezbjeđuju različiti donatorski programi, posebni međunarodni programi također često obezbjeđuju i konzultantske usluge. Postoji samo nekoliko aktivnih privatnih kompanija koje obezbjeđuju usluge konzultovanja i obučavanja/obuke. Zaključak – u BiH ne postoji dovoljno konzultantskih kompanija koje bi mogle ponuditi adekvatan i kvalitetan nivo usluga.
- **Ekonomska kriza i finansijska ovisnost** – Bosanske općine suočavaju se sa ekonomskom krizom. Posljedice globalne ekonomske krize su se poprilično odrazile na kompletnu ekonomiju (ta stoga i na općinske budžete). Prema tome, lobi koji pruža SOGFBiH za stabilnost lokalnih javnih finansija postavljen je za jedan od glavnih ciljeva za period koji dolazi. Osim toga, odavde će se izroditi i nekoliko novih usluga za podršku općinama članicama.

3.1.3 Socijalno/društveno okruženje

Socijalno okruženje unutar kojeg Organizacijska jedinica za pružanje usluga treba da djeluje karakteriše sljedeće:

- **Mišljenja i stavovi građana** – BiH građani poprilično su kritični po pitanju transparentnosti javnih sektora, kao i po pitanju kvaliteta usluga koje javni sektori pružaju, a tu spadaju i općine.
- **Uticaj medija** – stanovišta medija imaju značajan uticaj na javno mnjenje, no političke partije ih često zloupotrebljavaju zarad svojih sopstvenih interesa.
- **Moda** – BiH društvo voli modu i inovacije. Asortiman usluga koje nudi Organizacijska jedinica za pružanje usluga predstavlja inovaciju u obliku košare usluga, te kao takva može biti pozdravljena od strane općina.
- **Kupovanje pristupa i trendova** – Društvo unutar Federacije BiH voli blizinu. Općine vrlo vjerovatno neće prihvatiti da 'kupe' obećanje za buduće usluge.
- **Publicitet** – Publicitet ima snažan uticaj na sliku/imidž Organizacijske jedinice za pružanje usluga i na podršku članova.

- **Perfekcionistički stavovi** – društvo u FBiH se konstantno bori da unaprijedi i ojača socio-ekonomski razvoj. Ugovori „o djelu“, poduzimanje mjera transparentnosti na nivou Lokalne samouprave moraju se kontinuirano unaprjeđivati.

3.1.4 Tehnološko okruženje

- **Interes** – Građani Federacije BiH otvoreni su za razvoj tehnologije i zainteresirani za upotrebu najnovijih tehničkih uređaja. Lokalna samouprava sve više koristi komunikaciju putem interneta i e-maila. Stoga se smatra da je moguća ponuda usluga zasnovana na korišćenju interneta.
- **Istraživanje, obuka i finansiranje inovacija** – Istraživanje, obuka i inovacije su uglavnom finansirani od strane donatora. Informacijske i komunikacijske tehnologije veoma su važne za uspjeh Organizacijske jedinice za pružanje usluga.
- **Pristup tehnologiji, licenciranje, patenti** – Prava na intelektualno vlasništvo nisu u dovoljnoj mjeri zaštićena. BiH društvo posjeduje kulturu dupliciranja, tj. korišćenja tuđih izuma bez plaćanja istih.
- **EU-integracije i potencijalni rizici** – kod pregovora vezanih za pristupanje EU postoji potencijalni rizik od prihvatanja zastarjelih tehnoloških standarda iz Evropske Unije. Ovo bi moglo ugroziti finansijski položaj općina u FBiH.

3.2 SWOT analiza strategije usluga

Dole navedena SWOT analiza prikazuje strategiju pružanja usluga od strane SOGFBiH-a. Ona takođe vrši mjerenje buduće OJPU jedinice SOGFBiH-a, te prijedlog za istu, i na taj način doprinosi PEST analizi koja je uglavnom fokusirana na mjerenje tržišta usluga za lokalne samouprave. Ova analiza zasniva se i na intervjuima sa osobljem SOGFBiH-a, i na iskustvu stečenom tokom godina saradnje između CDMA stručnjaka i SOGFBiH-a.

Za potrebe praktičnosti i izvodljivosti, data je lista, umjesto uobičajene tabele, koja se sastoji od četiri odjeljka, po jedan za svaki SWOT naslov: prednosti, mane/slabosti, prilike i prijetnje. Ova lista je odabrana da predstavi rezultate SWOT analize u tekstu koji slijedi.

3.2.1 Prednosti

- **jaka veza između SOGFBiH-a i njegovih budućih klijenata** – članica SOGFBiH-a
- **članstvo** – Sve općine u FBiH punopravne su i aktivne članice SOGFBiH-a
- **članarine** – većina članica svoje članarine plaća redovno, a SOGFBiH će razviti mehanizam za promociju još uspješnijeg skupljanja članarina, sa izuzetkom članica koje ne moraju plaćati iste za određene usluge koje se pružaju besplatno. *Vidi Dodatak 1 i Dodatak 2.*
- **odnos** – SOGFBiH njeguje dobre odnose sa međunarodnom donatorskom zajednicom, NVO-ima i Vladom BiH.
- **posvećeno osoblje** – Osoblje SOGFBiH-a veoma je posvećeno ispunjavanju misije SOGFBiH-a.
- **temeljno znanje konzultanata** – koji su ili dio SOGFBiH osoblja, ili nezavisni treneri i konzultanti koje je SOGFBiH angažovao ili i dalje angažuje, ili kvalificirano osoblje samih lokalnih vlasti. SOGFBiH trenutno sprovodi proces uspostavljanja digitalne baze podataka o ekspertima, što predstavlja jednu od usluga za članice SOGFBiH-a.

3.2.2 *Mane/slabosti*

- **Nedostatak vještina kod osoblja** – Osoblje SOGFBiH-a će djelimično koristiti neke od svojih kapaciteta kako bi pružalo usluge koje nudi Organizacijska jedinica za pružanje usluga. Samo osoblje je – kao što je prethodno istaknuto – veoma kvalificirano. Međutim, rad unutar Organizacijske jedinice za pružanje usluga može zahtijevati posebne vještine koje se tiču konzultovanja, istraživanja i poduzetništva.
- **Ograničeni resursi** – Iako članice poprilično redovno plaćaju članarine, SOGFBiH u mnogome i sve više ovisi o donacijama. Budući razvoj SOGFBiH-a ovisi o uspjehu OJPU-a i razvoju i pružanju plaćenih usluga.
- **Profesionalizacija organizacijske strukture** – Sve veći značaj SOGFBiH-a za opće i ozbiljne planove za unaprjeđenje pružanja usluga (u vidu OJPU) zahtjeva i nove i efikasnije administrativne procedure i raspodjelu zaduženja među članovima osoblja.
- **Konflikt sa osnovnom djelatnošću** – Osoblje SOGFBiH-a morati će odvojiti značajan dio svojih kapaciteta na pružanje usluga (najmanje 20-30%). Kako je osoblje uglavnom u potpunosti zaokupljeno zagovaranjem i vođenjem donatorskih projekata, ovo bi moglo stvoriti konflikt unutar upravljanja kapacitetima SOGFBiH-a.
- **Nedostatak informacija** – SOGFBiH i njegove članice u posjedu su ograničene količine informacija vezanih za konzultovanje i pružanje usluga u FBiH. Baza podataka o ekspertima i trenerima koji rade na različitim interesnim oblastima mogla bi olakšati rad osoblju SOGFBiH-a, naročito kada budu morali da se udruže u timove sa partnerima kako bi radili na određenim projektima.
- **Publicitet/Marketing** – SOGFBiH ima određene ideje o tome kako da organizuje svoj publicitet i/ili marketing za potrebe prijedloga svojih usluga. Međutim još uvijek nema u potpunosti razvijenu marketinšku strategiju, koja će biti potrebna za promoviranje Organizacijske jedinice za pružanje usluga.

3.2.3 *Prilike*

- **Dostupnost donacija i stvaranje tržišta za plaćene usluge** – SOGFBiH može iskoristiti dobre odnose koje ima sa donatorima i Vladom da razvije nove plaćene usluge tako što će ih ubijediti da funkcioniraju kroz OJPU ili da subvencioniraju troškove RiD-a za nove proizvode, i tako omogućće atraktivne cijene za ove proizvode.
- **Uspješna prva iskustva sa plaćenim uslugama** – SOGFBiH je u skorijoj prošlosti stekao neka zanimljiva iskustva u pružanju plaćenih usluga. Donesen je nacrt zakona o šumarstvu za jednu grupu članica SOGFBiH-a. Članice koje nisu platile članarinu morale su platiti za učešće u obukama. Softverske kompanije iz privatnog sektora platile su Savezu da promovira njihove proizvode članicama SOGFBiH-a.
- **Tekući proces decentralizacije** – osigurat će povećanu potrebu od strane lokalnih administracija za konzultovanjem, obukama te sredstvima implementacije u godinama koje dolaze. Ukoliko SOGFBiH bude među prvima koji će obezbijediti ovakvu vrstu usluga, to će povećati njegove šanse da zauzme dobru poziciju na ovom tržištu.
- **Nedostatak jake konkurencije** – osim Agencije za državnu službu, koja ima zvaničnu ulogu u obuci lokalnih državnih službenika, SOGFBiH (još uvijek) nema ozbiljnu konkurenciju. Pod okriljem SOGFBiH-a ovo može i pružiti će OJPU izvrstan položaj na tržištu usluga.

- **Stvaranje važnih sredstava potpore** – SOGFBiH je preuzeo inicijativu u izgradnji Baze podataka o općinskim finansijama i Baze podataka o stručnjacima/ekspertima. Obje baze podataka će OJPU opskrbiti jedinstvenim prilikama za razvoj novih usluga za članice i dionike, koje još nisu u ponudi na tržištu, ali su itekako potrebne za proces decentralizacije.
- **Inovacije koje se naplaćuju** – će unaprijediti e-vlasti, e-komunikaciju, te prema tome i e-savez. Ovo će doprinijeti razvoju lokalne samouprave općenito, i SOGFBiH-a zasebno.

3.2.4 *Prijetnje*

- **Spor razvoj usljed nedostatka prostora i ljudskih resursa** – Kao što je već pomenuto, SOGFBiH-ova baza ljudskih resursa je vrlo ranjiva. Ukoliko ključno osoblje odluči da napusti Savez, kontinuitet usluga će biti ugrožen.
- **Kako članice percipiraju (besplatne) usluge** – Članice SOGFBiH-a vrlo su zahtjevne po pitanju usluga koje očekuju od Saveza za članarinu koju plaćaju. Prema tome, vrlo je važno da SOGFBiH jasno naglasi koje usluge pokriva članarina, a koje se moraju dodatno plaćati.
- **Politički identitet SOGFBiH-a** – Politički se može uticati na Strategiju razvoja usluga. Ovaj novi pristup izgradnji kapaciteta sa plaćenim uslugama i inovativnim načinom pružanja usluga mogao bi izazvati ozbiljnu prijetnju koju ostale institucije neće htjeti prihvatiti, ili će je smatrati nepoštenom konkurencijom.
- **Razlike između razvijenih i manje razvijenih općina** - FBiH je zemlja koju karakteriše nejednak regijski razvoj. Ova razlika mogla bi predstavljati prijetnju uslugama koje nudi SOGFBiH. Također, mnoge usluge koje SOGFBiH planira da ponudi zasnovat će se na korištenju Interneta. Obzirom da brzina IT razvoja nije ista u svim općinama i kantonima, to bi također moglo predstavljati prijetnju za OJPU.
- **Nedostatak interesa Federalne vlade za jačanje saradnje sa Lokalnim vlastima** – članice SOGFBiH-a poprilično su razočarane dosadašnjim rezultatom lobiranja. Njihove potrebe i zahtjevi za prenošenjem neohodnih fondova, nadležnosti i zaduženja daleko su veće nego što je Vlada FBiH u stanju, ili voljna, zadovoljiti.

4 Vizija, misija, strategije, predviđene usluge i proizvodi, i prioritetna područja



4.1 Naša vizija

Naša vizija je da Organizacijska jedinica za pružanje usluga postane inovativan, moderan, prihvaćen i viđen opskrbljivač uslugama za članice SOGFBiH-a i druge dionike u interesu lokalnih vlasti, u ime SOGFBiH-a, a u skladu sa najvišim standardima savjetodavnog rada, obuke, informacija i istraživanja.

4.2 Naša misija

Misija Organizacijske jedinice za pružanje usluga je:

Da obezbijedi najkvalitetnije informacije, obuku, savjetodavne usluge različitim dionicima na nivou lokalne samouprave i drugima uključenim u proces decentralizacije.

4.3 Naši ciljevi

Uzimajući u obzir misiju i rezultate SWOT analize, naša strategija će se zasnivati na sljedećim ciljevima:

1. Organizacijska jedinica za pružanje usluga biti će uspostavljena u okviru SOGFBiH-a do kraja 2013. godine. Ovo podrazumijeva i postavljanje koordinatora za upravljanje OJPU.
2. Do kraja 2013, jasna ponuda, i za usluge koje se finansiraju članarinama, i za usluge koje se naknadno plaćaju, će biti razvijena i objavljena od strane Organizacijske jedinice za pružanje usluga, i biti će prihvaćena od strane lokalnih vlasti. Sve općine i gradovi, te dionici u FBiH će biti informisani o mogućnostima korištenja usluga koje nudi Organizacijska jedinica za pružanje usluga.
3. Do kraja 2014, broj stalno zaposlenog osoblja u SOGFBiH-u bit će povećan. Postojat će najmanje jedan zvaničnik sa punim radnim vremenom, koji služi i koordinira Organizacijskom jedinicom za pružanje usluga
4. Od 2015, Organizacijska jedinica za pružanje usluga trebalo bi da u potpunosti pokriva svoje troškove i da (pored članarina) u sve većoj mjeri doprinosi strukturalnim prihodima SOGFBiH-a.

4.4 Naš slogan

„Ujedinjavanje znanja u cilju razvoja i jačanja kapaciteta lokalne samouprave u FBiH“

4.5 Povezanost sa strateškim ciljevima SOGFBiH-a

Unutar već usvojene „Strategije razvoja za SOGFBiH 2011-2015“ naveden je određen broj strateških ciljeva. Ova Strategija pružanja usluga u skladu je sa i podržava pomenute strateške ciljeve:

1. SOGFBiH kao ključni akter u reformisanju razvoja lokalne samouprave.
2. SOGFBiH kao središte saradnje između članova, međunarodne saradnje i EU integracija
3. SOGFBiH kao središte širenja ideja, dobrih praksi i informacijskih i pokretačkih aktivnosti.
4. Transparentnost i finansijska održivost Saveza.

Koncept OJPU-a i strategija pružanja usluga podržat će realizaciju ovih ciljeva u svim pomenutim aspektima. U okviru trećeg strateškog cilja predviđen je razvoj visoko kvalitetnih usluga, kao i stvaranje mreže saradnika i konzultanata.

4.6 Pozicioniranje OJPU unutar SOGFBiH-a

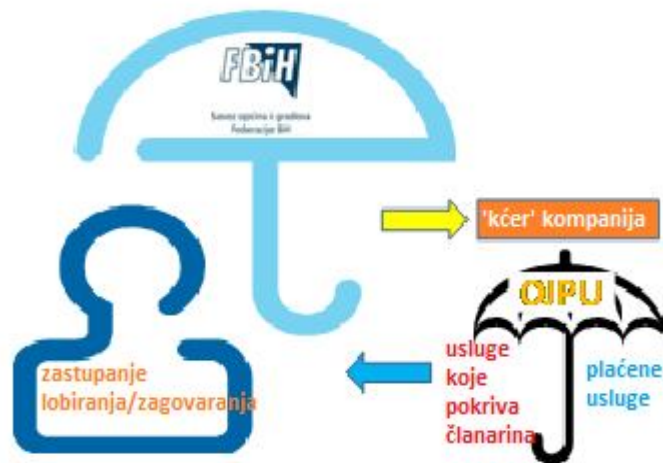
Sve usluge koje pruža SOGFBiH bit će organizovane pod zastavom/okriljem Organizacijske jedinice za pružanje usluga. OJPU će biti dio SOGFBiH-a, a nikako zaseban pravni entitet u početnoj fazi.



Kada za nekoliko godina OJPU postane uspješna, SOGFBiH će morati razmotriti da OJPU postavi za zaseban pravni entitet (kompanija 'kćerka'). Ne postoje neki posebni kriteriji koje bi trebalo uzeti u obzir prilikom donošenja ove odluke, ali postoje neke gledišta koja treba razmotriti:

- Aktivnosti OJPU-a premašuju funkciju lobiranja/zagovaranja unutar SOGFBiH-a.
- Usluge koje pruža OJPU uključuju rizike odgovornosti koji bi mogli ugroziti položaj Saveza (finansijska potraživanja, itd...).
- Velike investicije su potrebne za poslovni model, sa sve većim komercijalnim rizikom za OJPU, a samim tim i za SOGFBiH.

- Pravna ograničenja modela Saveza mogla bi početi da obstruiraju dalji razvoj OJPU.
- Organizacijski model Saveza mogao bi biti nedovoljan za administrativne i upravne potrebe OJPU-a



Budućnost: osnivanje 'kćerke' kompanije

4.7 OJPU profil

U početnoj fazi, Organizacijska jedinica za pružanje usluga neće imati stalno osoblje koje će biti angažovano na pružanju usluga. Stalno osoblje SOGFBiH-a će dio svog radnog vremena posvetiti radu u Organizacijskoj jedinici za pružanje usluga.

Ovakav pristup ima nekoliko prednosti.

- Kao prvo, on pruža uravnotežen i koordiniran porast razvoja OJPU unutar SOGFBiH-a. Umjesto upošljavanja većeg broja osoblja na samom početku osnivanja OJPU (za koje u svakom slučaju nemamo sredstava), jedinici će njeno sopstveno osoblje biti potrebno tek onda kada se pokaže kao uspješna. Prema tome, na ovaj način se rizik od neuspjeha Organizacijske jedinice za pružanje usluga održava na vrlo niskom nivou.
- Kao drugo, kompletno osoblje SOGFBiH-a doprinosi finansijskoj održivosti Saveza ulaganjem sopstvenih kapaciteta u rad OJPU.
- Kao treće, rad za Organizacijsku jedinicu za pružanje usluga može unaprijediti znanje i iskustvo osoblja SOGFBiH-a na različite načine (sticanje znanja i iskustva na polju obike, konsaltinga, istraživanja, materije, itd.).

OJPU će, međutim, biti potreban koordinator koji će njome upravljati od samog početka. U početnoj fazi to bi trebalo da bude neko od trenutnih članova osoblja. Koordinator bi trebalo da posjeduje afinitet ka poduzetništvu, dobre analitičke sposobnosti, iskustvo u kreiranju budžeta i projektnoj administraciji, networking vještine, te vještine u upravljanju. Tokom početnog perioda to neće biti posao sa punim radnim vremenom, no kako bi se obavljao ozbiljno i adekvatno, potrebno je da to bude barem pola radnog vremena (20 sati sedmično). Koordinator će, naravno, blisko saradivati sa direktorom SOGFBiH-a.

4.7.1 Asortiman proizvoda i ponuda usluga



OSNOVNA KOŠARA USLUGA - BESPLATNO ZA
ČLANOVE (članovi neplatiše i ostali dionici
moraju se predplatiti na istu)

Struktura usluga OJPU

Organizacijska jedinica za pružanje usluga obezbijediti će usluge koje zahtijevaju Lokalna samouprava i dionici, i to prema njihovim potrebama. Ove će usluge biti ili plaćene, ili one koje pokriva članarina. Kako bi se napravila jasna razlika između usluga koje se naknadno plaćaju i onih koje pokriva članarina, napravit će se spiskovi i ponude.

Grupe usluga koje slijede su usluge identifikovane kao usluge OJPU-a (također vidi sliku):

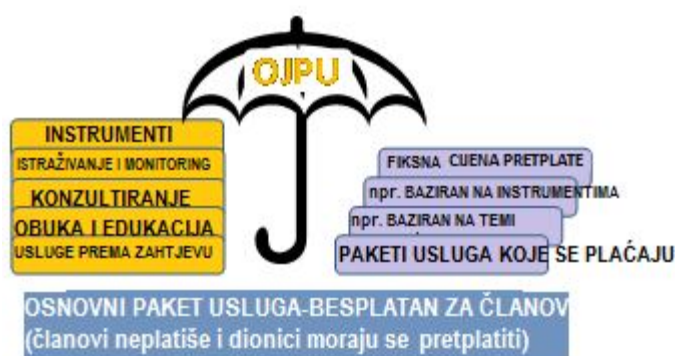
1. **Osnovna 'košara' usluga** – koja uključuje **besplatne** usluge za članove SOGFBiH-a. Članovi/članice koji nisu (u potpunosti) izmirili obaveze članarine, mogu biti isključeni iz ove košare. Kompletan sadržaj osnovne košare usluga besplatnih za članove dat je u *Dodatku 1*. Na listi usluga također je istaknuto koji članovi-neplatiše će biti isključeni. SOGFBiH je (kroz CDMA projekat) razvio metodu kategorizacije plaćenih i neplaćenih članarina – *Dodatak 2*. Ovo će omogućiti OJPU da odredi koji članovi imaju kompletan pristup Osnovnoj košari usluga, a koji će biti uskraćeni za neke ili sve usluge.
Ovaj će paket također biti dostupan ostalim dionicima, no oni će se morati pretplatiti na osnovnu košaru usluga.
2. **Usluge prema zahtjevu** – su usluge koje **se plaćaju** i koje su usklađene sa individualnim potrebama članova. To bi mogla biti obuka ili edukacija, konzultacije, istraživanje i monitoring, ili stvaranje određenih instrumenata, sredstava ili metoda za pojedinačne članove ili grupe članova. Ove usluge se moradju dodatno plaćati, jer članarine nisu dovoljne da pokriju ovakve vrste zahtjeva. Usluge prema zahtjevu uvijek će sadržavati i prijedloge od strane OJPU za člana ili članove, sa posebnim opisom unosa, rezultata, agendi, potrebnog budžeta, itd, kao i ugovor između OJPU/SOGFBiH-a i članova koji su uputili zahtjev. Ove usluge također će biti dostupne i ostalim dionicima.



Struktura usluga OJPU

3. **Paketi usluga koje se plaćaju** – su paketi **fiksnih usluga** sa popisima usluga koje podržavaju specifičnu temu (općinske finansije, lokalni ekonomski razvoj, socijalna zaštita i ublažavanje siromaštva, lokalna zdravstvena zaštita, Evropske integracije, katastar, domaćinstva, rukovanje otpadom, itd) ili specifične instrumente (npr. Benchmarking, interna revizija itd). Paketi su dizajnirani tako da daju potpunu podršku članovima u vidu usluga, uključujući i usluge poput specifičnog redovnog e-biltena, pristup digitalnim priručnicima na web-stranici OJPU (pod-stranica SOGFBiH-ove web-stranice), zatim neograničen pristup pravnim/finansijskim helpdeskovima, pristup velikom broju sastanaka, obuka, zatim popuste na ostale usluge, pristup bazi podataka o stručnjacima/ekspertima i bazi podataka o općinskim finansijama, itd... Za svaki od ovih paketa mora se načiniti poslovni predmet, a to je potrebno kako bi se detaljno specificirali neophodni prihodi i troškovi, te broj pretplatnika potrebnih za određivanje finansijskog profila jednog paketa.

Članovi će plaćati fiksnu godišnju članarinu za svaki Paket usluga unutar kojeg će imati neograničen pristup pomenutim uslugama. Također, ostali dionici će moći imati pristup ovim uslugama, no po daleko **višoj cijeni** nego članovi.



Struktura usluga OJPU

4. **Događaji i promocija Dionika** – SOGFBiH organizira mnoge događaje i različite vrste sastanaka za svoje članove. To su obično i sjajne prilike za razne dionike, poput

privatnih kompanija, NVO-a i donatora da promoviraju sebe i svoje proizvode. OJPU će im pružiti priliku da to i učine, po vrlo razumnim cijenama. OJPU će također napraviti ponudu sa **cjenovnikom** za različite događaje i sastanke.



Uz ove već razrađene 4 komponente, ova posljednja slika predstavlja kompletnu strukturu OJPU usluga. Na ovaj način OJPU može da razvija transparentan i odgovoran sistem usluga, pod okriljem SOGFBiH-a.

4.7.2 Marketing i odnosi sa javnošću

Prodajni koncept paketa usluga

OJPU namjerava da u budućnosti prodaje usluge upakovane u pakete usluga koje se plaćaju, sa najnižim mogućim cijenama za svoje pretplatnike.

Za uvodni period treba razmotriti mogućnost besplatnog pretplatničkog perioda na pakete usluga i to samo za članove SOGFBiH-a. Sredstva neophodna za finansiranje tokom ovog perioda mogla bi se obzbijediti uz pomoć međunarodnih donatora. Oni koji nisu članovi SOGFBiH-a, a žele se pretplatiti na paket usluga, morat će platiti za paket usluga od samog početka.

Princip zajedničkih usluga i mogućnost pružanja besplatnog probnog perioda za članove SOGFBiH-a ohrabrit će veliki broj općinskih korisnika da se pretplate na pakete usluga.

Ukoliko korisnici preferiraju odabir samo jedne od usluga ponuđenih u nekom paketu, morat će platiti punu cijenu za svaku zasebnu uslugu. Prema tome, daleko je bolje da se jedan član pretplati na cijeli paket usluga, umjesto da odabere samo jednu ili dvije usluge iz paketa.

Ukoliko općine koriste pakete usluga, konačna cijena se koriguje u skladu sa brojem pretplatnika. Ukoliko se na jedan paket usluga pretplati više korisnika neko što je to predviđeno, to će rezultirati progresivnim smanjenjem cijena za pojedinačne pretplatnike.

Promocija koncepta paketa usluga

Promocija OJPU-a uključuje i poseban publicitet, jedinstvo u radu i komunikacijske mjere. Naročito je važno tokom prvobitnog perioda poraditi na publicitetu OJPU-a. To znači da će biti potrebno načiniti letke, prezentacije, te korespondirati sa lokalnim vlastima i ostalim dionicima.

OJPU će iskoristiti dobar i blizak odnos između SOGFBiH-a i njegovih članova. Jedinstvo u radu je značajno za uspostavljanje standardnog memoranduma OJPU-a za pisma, prezentacije, izvještaje, korespondenciju, komunikaciju, itd. Svi dokumenti koji se prave i šalju saradnicima i korisnicima treba da budu štampani na ovim memorandumima.

Resursi eksperata za OJPU

U 2012. godini Organizacijska jedinica za pružanje usluga osnovat će baze podataka koje se tiču:

- Obezbeđivanja konsaltinga i ostalih usluga zbog kojih je i osnovana, a koje su vezane za potrebe Lokalne samouprave;
- Mreže eksperata koji će odgovarati na pitanja, te pružati usluge konsaltinga za Lokalnu samoupravu;
- Najboljih praksi u FBiH na polju promocije dobre vlasti i promocije lokalnog ekonomskog razvoja.

4.7.3 *Finansijska održivost/institucionalno jačanje*

Organizacijska jedinica za pružanje usluga imat će tri osnovna izvora prihoda:

- Lokalnu samoupravu (članovi SOGFBiH-a)
- Ostale dionike (NVO, državne institucije – Ministarstva, nezavisne organizacije, privatne kompanije)
- Međunarodne organizacije

Promet od lokalnih samouprava uključuje, pored članarina za SOGFBiH, i godišnje pretplate na pakete usluga i ugovore za usluge prema zahtjevu. Promet od ostalih dionika uključuje, pored prethodnih taksi, i pretplate na osnovnu košaru usluga (koja je za članove besplatna) i pretplate na usluge promoviranja.

Promet od međunarodnih organizacija i/ili državne vlasti bit će u vidu naknada za usluge konsaltinga, te u vidu odobrenja, subvencija i dodjela projekata koji doprinose lokalnoj samoupravi.

Kao što je već navedeno, osoblje SOGFBiH će raditi kao eksperti ili konzultanti u okviru OJPU (sa skraćenim radnim vremenom, naročito tokom prve faze). Kako bi se efikasno radilo u okviru ovog koncepta,

- Svakom članu SOGFBiH-a bit će dodjeljen zadatak opskrbe jednom od usluga unutar košare usluga tokom godišnjeg procesa planiranja aktivnosti. Za svaki zadatak, osoblju će biti dodjeljen određeni kapacitet. Ovo je neophodno kako bi OJPU bila u stanju da rukovodi cijenama usluga;
- Svaki član osoblja SOGFBiH-a odvojit će određeni postotak svog godišnjeg radnog vremena kako bi mogao/la raditi za OJPU.

Obučavanje osoblja savjetodavnim vještinama

Obzirom da će osoblje SOGFBiH-a koristiti svoje kapacitete za OJPU, neophodno je da SOGFBiH investira u savjetodavne vještine svog osoblja.

1. Projektno računovodstvo i računanje vremena

Organizacijska jedinica za pružanje usluga morati će usvojiti pristup za projektno računovodstvo. Svaki projekat će biti zasebno kalkulisan i imat će svoju zasebnu budžetsku liniju. Također, svaki od ovih dijelova budžeta će biti sastavni dio općeg budžeta SOGFBiH-a. Razlog tome je to što će Organizacijska jedinica za pružanje usluga djelovati u okviru SOGFBiH-a.

Troškovi, uključujući i vrijeme koje su eksperti i osoblje utrošili na stvaranje produkata projekta, biti će registrovano u okviru budžeta projekta. To će omogućiti transparentno nadziranje profitabilnosti usluga. Prema tome, OJPU će biti u mogućnosti da usvoji strategiju određivanja cijena. Potrebno je naglasiti, također, da će se svaka usluga koja je uključena u paket usluga budžetirati i imati svoju zasebnu budžetsku liniju.

2. Zapošljavanje osoblja i naknade

Do kraja 2013, osoblje SOGFBiH-a će raditi u Organizacijskoj jedinici za pružanje usluga. Međutim, za ovo neće dobijati dodatne naknade. Kada se bude angažovalo posebno osoblje za OJPU, njihove plate imat će istu strukturu kao i plate osoblja SOGFBiH-a.

3. Finansijska nezavisnost

Finansijska projekcija Organizacijske jedinice za pružanje usluga trebalo bi da osigura dodatne prihode za SOGFBiH kao cjelinu.

4.7.4 Odnos sa SOGFBiH-om

Organizacijska jedinica za pružanje usluga će biti posebna jedinica unutar SOGFBiH-a. To znači da će OJPU koristiti već dobro poznatu 'etiketu' SOGFBiH-a, pod kojom će prikupljati, razvijati i obzabijediti paket međusobno povezanih i koherentnih usluga i proizvoda (model kišobrana).

Ovakav način organizovanja OJPU biti će u skladu sa politikom na nivou SOGFBiH-a. Sve odluke donosit će se na nivou zvaničnih SOGFBiH tijela i strukture upravljanja. Čineći tako, SOGFBiH garantuje da će usluge i proizvodi biti integrisani, međusobno povezani, kao i održavani i redovno ažurirani.

Uvođenje OJPU ne treba da zbunjuje članove i partnere SOGFBiH-a u smislu poklapanja rada OJPU-a sa radom SOGFBiH-a. OJPU će biti dopuna, služiti će samo za usluge i ni u kom pogodu neće biti konkurencija radu SOGFBiH-a. OJPU bi trebalo da općenito ojača ulogu SOGFBiH-a.

Interna organizacija (konsolidacijske procedure, metode rada, kontrola kvaliteta)

Kao što je već navedeno, OJPU će predstavljati posebnu jedinicu SOGFBiH-a. To znači da će OJPU koristiti istu internu organizaciju kao i SOGFBiH.

4.7.5 Saradnja sa drugima

Saradnja sa nezavisnim ekspertima

Ponekad će OJPU angažirati individualne konzultante za svoje usluge. SOGFBiH (kroz CDMA projekat) kreira baze podataka o ekspertima, koje uključuju kontakt adrese eksperata, njihove kvalifikacije, ekspertizu i iskustvo, te područja specijalizacije, radnu istoriju, publikacije, spiskove konzultovanja, itd.

Saradnja sa razvojnim partnerima i Centralnim vladinim institucijama

Finansijska neovisnost SOGFBiH-a također je od velikog interesa za razvojne partnere Saveza, kao i za Centralnu vladu, u smislu osiguravanja dugoročnog postojanja ove veoma značajne institucije unutar procesa decentralizacije. Prema tome, uspjeh OJPU također je u interesu međunarodnih donatora i Centralne vlade.

5 Mehanizmi i kontrola kvaliteta

Strateški prioriteti, kao što je to prikazano u našem poslovnom planu i godišnjim planovima rada, morat će, kao prvo, u potpunosti zadovoljiti potrebe članova SOGFBiH-a. Odobrenja od strane uprave i odbora SOGFBiH-a povremeno ukazuju na potvrdu ponude i potražnje za uslugama/proizvodima, koje su u skladu jedne s drugima i sa ciljevima našeg rada.

Kako bi se proces implementacije plana rada održao na pravom putu, primijeniti će se sljedeća sredstva nadziranja:

1. Za svaki 4-godišnji period OJPU će sastaviti novi poslovni plan.
2. Za svaku ponudu usluga OJPU će napraviti poslovni predmet koji će kasnije usvojiti SOGFBiH.
3. Uspostavljanje Godišnjih planova rada
4. Koordinator za OJPU će pratiti dostignuća na kraju svakog kvartala i izvještavati o istima direktora SOGFBiH-a.
5. Direktor će o dostignućima i finansijskim rezultatima OJPU-a izvještavati na sjednicama Skupštine SOGFBiH-a.

6 Preduslovi za uspjeh

Put ka uspjehu Organizacione jedinice za pružanje usluga uključuje 10 zapovijedi:

1. Naše poznavanje lokalnih pitanja ključ je naše snage
2. Naš pristup uslugama je naša jedinstvena prodajna propozicija (USP)
3. Imamo dobru saradnju/mrežu sa članovima SOGFBiH-a
4. Načiniti ćemo čvrstu mrežu i paziti na naše korisnike i sponzore tako što ćemo ih redovno kontaktirati i sa njima vršiti procjenu našeg rada
5. Jasno ćemo definisati asortiman proizvoda i ponudu usluga koje nudimo
6. Razviti ćemo i koristiti operacijska i ekspertna sredstva
7. Identificirati ćemo našu konkurenciju i nadmudriti ih
8. Mi smo izuzetno motivisani (i svježe obučeni) stručnjaci
9. Nismo sami, mi radimo kao tim
10. Koristit ćemo podršku naših donatorskih partnera da razvijemo održivo pružanje usluga

7 Slijedeći koraci

1.1. Finalizacija dokumenta

1.1.1. Isporuka finalne verzije, rasprava o istoj, te izmjene koje će obaviti vođa projektnog tima i direktor SOGFBiH-a

1.2. Usvajanje

1.2.1. Tačka dnevnog reda za sjednicu Predsjedništva SOGFBiH-a

1.2.2. Tačka dnevnog reda za sjednicu Skupštine SOGFBiH-a

2. JAVNOST

2.1. Prezentacija i promocija

2.1.1. Objava odluka koje je donio Odbor putem vijesti i biltena

2.1.2. Prevod usvojenog dokumenta na engleski jezik

2.1.3. Objava usvojenog dokumenta na zvaničnu web-stranicu SOGFBiH-a (verzije napisane na oba jezika)

2.1.4. Posebno organizovane press konferencije sa značajnom medijskom pokrivenošću

2.1.5. Dizajniranje i stvaranje brošure o Strategiji pružanja usluga na dva jezika

2.1.6. Raspodjela brošura općinskim načelnicima i gradonačelnicima, te općinskim i gradskim vijećima (predsjedavajućim vijeća)

2.1.7. Raspodjela brošura ostalim dionicima i donatorskim zajednicama prisutnim u Bosni i Hercegovini

3. AKTIVNOSTI

3.1. Planiranje

3.1.1. Dizajniranje godišnjih planova aktivnosti u skladu sa ovim dokumentom

3.2. Izvođenje

3.2.1. Implementacija godišnjeg plana aktivnosti