



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BiH
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БИХ
AUDIT OFFICE OF THE INSTITUTIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA



www.revizija.gov.ba

Broj: 05-16-1-1062-10/20
Sarajevo, 21.12.2020. godine

Povjerenstvo za finansije i proračun
Zastupničkog doma Parlamentarne skupštine BiH
Trg BiH 1
71000 Sarajevo

BOSNA I HERCEGOVINA PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE SARAJEVO			
PRIMLJENO:		23-12-2020	
Organizaciona jedinica	Klasifikaciona oznaka	Redni broj	Broj priloga
01/4	-16-10	-2465	/20

Predmet: Izvještaj revizije učinka

Poštovani,

Sukladno članku 16. stavak 1. i 5. Zakona o reviziji institucija Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 12/06), u pritvku akta dostavljamo Vam Izvješće o izvršenoj reviziji učinka na temu "Planiranje i provedba obuka uposlenih u institucijama BiH".

S poštovanjem,



GLAVNI REVIZOR

Hrvoje Tvrtković



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BiH
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БИХ
AUDIT OFFICE OF THE INSTITUTIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA



www.revizija.gov.ba

Broj: 05-16-1-1062-11/20
Sarajevo, 21.12.2020. godine

Povjerenstvo za financije i proračun
Doma naroda Parlamentarne skupštine BiH
Trg BiH 1
71000 Sarajevo

BOSNA I HERCEGOVINA PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE SARAJEVO			
PRIMLJENO: 23-12-2020			
Organizaciona jedinica	Klasifikaciona oznaka	Redni broj	Broj priloga
02/3-	16-10-	2465	20

Predmet: Izvještaj revizije učinka

Poštovani,

Sukladno članku 16. stavak 1. i 5. Zakona o reviziji institucija Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 12/06), u pritvku akta dostavljamo Vam Izvješće o izvršenoj reviziji učinka na temu "Planiranje i provedba obuka uposlenih u institucijama BiH".

S poštovanjem,



GLAVNI REVIZOR

Hrvoye Tvrtković



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BiH
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БИХ
AUDIT OFFICE OF THE INSTITUTIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

www.revizija.gov.ba



IZVJEŠTAJ REVIZIJE UČINKA

„PLANIRANJE I PROVOĐENJE OBUKA ZAPOSLENIH U INSTITUCIJAMA BiH“

Broj: 05-16-1-1062/20

Sarajevo, decembar 2020. godine

Planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine proveo je reviziju učinka na temu: „Planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH“. Revizija je provedena u skladu sa Zakonom o reviziji institucija BiH, Međunarodnim standardima vrhovnih revizijskih institucija – ISSAI i metodologijom za rad revizije učinka vrhovnih revizijskih institucija u BiH.

Revizija je provedena s ciljem da se ispita da li su institucije preduzele adekvatne aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka. Provođenje ove revizije trebalo bi doprinijeti realizaciji ciljeva održivog razvoja, a naročito ciljeva koji se odnose na kvalitetno obrazovanje te promicanje mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve i razvijanja učinkovitih, odgovornih i transparentnih institucija.

Rezultati revizije su pokazali da na nivou institucija BiH nisu preduzete odgovarajuće aktivnosti kojima se osigurava da je planiranje obuka u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina kako bi se na taj način planirale stvarno potrebne obuke koje će doprinijeti unapređenju učinkovitosti rada zaposlenih.

Na nivou institucija BiH nije uspostavljen sistem koji osigurava efikasno i ekonomično provođenje obuka zaposlenih. U procesu provođenja obuka nisu osigurani adekvatni kontrolni mehanizmi, što kao posljedicu ima dupliranje obuka. Institucije BiH su sredstva dodijeljena za vertikalne obuke koristile za upućivanje zaposlenih na horizontalne obuke za koje su se plaćali troškovi, a koje su se mogle slušati besplatno u organizaciji ADS BiH.

Imajući u vidu da je aktuelna pandemija COVID19 u znatnoj mjeri utjecala na promjenu načina na koji se obuke mogu organizovati, koristimo ovu priliku da istaknemo prednosti korištenja webinarima koji se pokazao kao jedno praktično i ekonomično rješenje koje omogućava participaciju znatno većem broju zaposlenih. Jedan od izazova za institucije u budućnosti bit će stvaranje balansa između webinarima i klasičnog načina obavljanja obuka s ciljem osiguravanja što veće efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti u njihovom provođenju.

Izveštaj revizije učinka sadrži preporuke upućene institucijama BiH koje su u uzorku revizije i Ministarstvu finansija i trezora BiH, čija bi implementacija, prema mišljenju Ureda za reviziju, doprinijela poboljšanju kvaliteta planiranja i provođenja obuka zaposlenih.

Ured za reviziju je, u skladu sa odredbama Zakona o reviziji institucija Bosne i Hercegovine, dostavio Nacrt izvještaja institucijama koje su bile obuhvaćene provedenom revizijom. Ovim institucijama je ostavljena mogućnost da daju svoje komentare i primjedbe na nalaze i zaključke obavljene revizije. Nakon toga je izrađen konačni izvještaj o provedenoj reviziji učinka.

GENERALNI REVIZOR

Hrvoje Tvrtković

ZAMJENIK GENERALNOG
REVIZORA

Jasmin Pilica



ZAMJENIK GENERALNOG
REVIZORA

Ranko Krsman



Sadržaj

1. UVOD.....	9
1.1. Pozadina problema i motivi za reviziju.....	9
1.2. Cilj, obim i ograničenja revizije.....	10
1.2.1. Cilj revizije.....	10
1.2.2. Obim revizije.....	11
1.3. Reviziono pitanje.....	12
1.4. Kriteriji revizije.....	13
1.5. Izvori i metode revizije.....	15
1.6. Struktura izvještaja.....	16
2. PLANIRANJE I PROVOĐENJE OBUKA ZAPOSLENIH U INSTITUCIJAMA BiH.....	17
2.1. Opći pojmovi u procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH.....	17
2.2. Propisi i smjernice koji se odnose na planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH.....	19
2.3. Finansijsko upravljanje i kontrola.....	22
3. NALAZI.....	23
3.1. Aktivnosti institucija BiH u procesu planiranja obuka zaposlenih.....	23
3.2. Aktivnosti institucija BiH u procesu provođenja obuka zaposlenih.....	28
4. ZAKLJUČCI.....	35
4.1. Institucije BiH ne planiraju obuke u potpunosti na osnovu stvarnih i realnih potreba.....	35
4.2. Institucije BiH obuke ne provode na efikasan način.....	36
5. PREPORUKE.....	37
6. PRILOZI.....	40

Korištene skraćenice

Skraćenice	Puni naziv
ADS BiH	Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine
ALMS	Agencija za lijekove i medicinska sredstva Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
DKPT	Direkcija za koordinaciju policijskih tijela Bosne i Hercegovine
Horizontalne obuke	Horizontalne obuke su opće i sveobuhvatne obuke koje za cilj imaju razvoj generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u različitim institucijama BiH.
IDDEEA	Agencija za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka Bosne i Hercegovine
IM	Institut za mjeriteljstvo Bosne i Hercegovine
Metodologija	Metodologija sadržana u Odluci o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama BiH, koju je donijelo Vijeće ministara BiH 2017. godine
MFT	Ministarstvo finansija i trezora BiH
MKP	Ministarstvo komunikacija i prometa BiH
MS	Ministarstvo sigurnosti BiH
Odluka	Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine iz 2017. godine
Principi	Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH
Priručnik	Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina
PS BiH	Parlamentarna skupština BiH
Ured za reviziju	Ured za reviziju institucija BiH
Vertikalne obuke	Vertikalne obuke su obuke specifičnog sadržaja, obuke koje za cilj imaju razvijanje konkretnih vještina i znanja koja su potrebna državnim službenicima koji rade na specifičnim područjima unutar institucije.
VM BiH	Vijeće ministara Bosne i Hercegovine
Zakon o državnoj službi	Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine

Izvršni sažetak

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine proveo je reviziju učinka na temu: „Planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH“. Revizija je provedena s ciljem da se ispita da li su institucije preduzele adekvatne aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka. Provođenje ove revizije trebalo bi doprinijeti realizaciji ciljeva održivog razvoja, a naročito cilja koji se odnosi na kvalitetno obrazovanje te promicanje mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve i cilja razvijanja učinkovitih, odgovornih i transparentnih institucije.

U nastavku su navedeni najznačajniji nalazi i preporuke, koji su rezultat ove studije:

Najvažniji nalazi:

- Na nivou institucija BiH nisu preduzete odgovarajuće aktivnosti kojima se osigurava da je planiranje obuka u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina, kao temelju za pripremu i implementaciju planova i programa obuke i usavršavanja.
- Institucije iz uzorka analizu potreba za obukama nisu u potpunosti radile na osnovu predviđene metodologije koja je sadržana u Odluci.
- Neke od institucija nisu dostavljale zbirni izvještaj o preporučenim obukama za državne službenike u svojoj instituciji, kao ni plan svojih potreba za horizontalnim obukama.
- Institucije iz uzorka pri planiranju vertikalnih obuka nisu radile analize stvarnih potreba, a MFT nije ulazilo u svrhu za koju su sredstva namijenjena.
- Na nivou institucija BiH nije uspostavljen sistem koji osigurava efikasno i ekonomično provođenje obuka zaposlenih.
- U procesu provođenja obuka nisu osigurani adekvatni kontrolni mehanizmi, što kao posljedicu ima dupliranje obuka, odnosno neefikasno provođenje obuka.
- Institucije BiH su sredstva dodijeljena za vertikalne obuke koristile za upućivanje zaposlenih na horizontalne obuke u zemlji ili inostranstvu za koje su se plaćali troškovi kotizacija i putni troškovi, a koje su se mogle slušati besplatno u organizaciji ADS BiH.
- Nije razvijen sistem prenosa znanja sa obuka unutar institucija.
- Institucije iz uzorka većinom nemaju definisane interne procedure za obuke državnih službenika, ne vode evidencije obuka niti se prati njihova realizacija

Preporuke MFT:

- MFT bi trebalo osigurati da se u procesu pripreme i odobravanja budžeta za obuke zaposlenih u institucijama BiH poveća nivo kontrole informacija o svrsi za koju su sredstva namijenjena s ciljem utvrđivanja opravdanosti traženih sredstava.

Preporuke institucijama BiH iz uzorka:

- Potrebno je da institucije BiH preduzmu aktivnosti u skladu sa Metodologijom propisanom Odlukom kako bi osigurale da planiranje obuka bude u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina i svim potrebnim ulaznim podacima kao temelju za pripremu i implementaciju planova i

programa obuke državnih službenika u institucijama BiH sa ciljem pripreme što kvalitetnijeg plana obuka.

- Neophodno je da institucije BiH kontinuirano unapređuju proces planiranja obuka te jačaju ulogu i kvalitet procesa evaluacije efekata obuka.
- Institucije BiH treba da definišu način vrednovanja prioriteta obuka koje uvrštavaju u izvještaje koje dostavljaju ADS BiH.
- Preporučuje se institucijama da blagovremeno ADS BiH dostavljaju zbirne izvještaje o preporučenim obukama, kao i plan potreba za horizontalnim obukama.
- Institucije treba da sačinjavaju obrazloženja prijedloga budžeta u skladu sa stvarnim potrebama svojih zaposlenih i odgovarajućim analizama prilikom pripreme svojih budžetskih zahtjeva kako bi detaljnije pojasnili i opravdali namjenu korištenja sredstava.
- Institucije trebaju razviti i ojačati kontrolne mehanizme kojima bi spriječili dupliranje obuka i osigurale ekonomičnije korištenje raspoloživih sredstava.
- Pored uobičajenih načina organizovanja obuka institucije BiH bi trebale nastaviti koristiti mogućnost organizovanja obuka putem webinarima, kao jednog praktičnog rješenja, s ciljem ekonomičnog korištenja sredstava dodijeljenih za obuke i pružanja mogućnosti pohađanja obuka većem broju zaposlenih.
- Preporučuje se institucijama BiH da u cilju efikasnog planiranja i provođenja obuka zaposlenih, na obuke van organizacije ADS BiH, šalju isključivo zaposlene kojima je ta obuka neophodna za sticanje specifičnih znanja i vještina potrebnih za rad zaposlenih određene institucije, a koje ne organizuje ADS BiH.
- Institucije BiH trebaju uspostaviti praksu prenosa znanja među zaposlenim kako bi na ovaj način osigurale da što veći broj zaposlenih dobije određena znanja i informacije nakon odslušanih obuka na koje se upućuju zaposleni te institucije.
- Institucije BiH treba da vode jedinstvene evidencije o obukama zaposlenih koje trebaju da sadrže sve podatke o obukama koje su pohađali zaposleni u toku godine u jednoj instituciji.

1. UVOD

1.1. Pozadina problema i motivi za reviziju

Javna uprava je temelj za funkcionisanje države, a pretpostavka za navedeno jeste kvalitet i sposobnost službenika koji su dio tog sistema. Da bi se održao kvalitet i sposobnost državnih službenika, koji bi mogli odgovoriti sve obimnijim zadacima koji se pred njih postavljaju, potrebno je ulagati u njihovo kontinuirano stručno osposobljavanje i usavršavanje,¹ vodeći pri tome računa da taj proces bude efikasan, efektivan i ekonomičan.

Način provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, koje organizuje Agencija za državnu službu BiH (u daljem tekstu: ADS BiH) utvrđen je Zakonom o državnoj službi u institucijama BiH², Principima sistema obuke državnih službenika na nivou BiH³ i Odlukom o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama BiH⁴ (u daljem tekstu: Odluka). Odlukom su definisane nadležnosti i odgovornosti ADS BiH i institucija BiH u procesu upravljanja obukama.

Obuka se tumači kao kontinuirano stručno osposobljavanje i usavršavanje, nakon školovanja stečenog u toku univerzitetskog studija, koja za cilj ima da unaprijedi stručna znanja, kompetencije i ponašanje državnih službenika⁵. Obuke se dijele na horizontalne i vertikalne.

Horizontalne obuke su opće i sveobuhvatne obuke koje za cilj imaju razvoj generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u različitim institucijama⁶. Za obavljanje funkcije planiranja, koordinacije, organizovanja i izvođenja programa horizontalnih obuka odgovorna je ADS BiH. Za ovu namjenu se sredstva odobravaju ADS BiH. Po pitanju realizacije horizontalnih obuka institucije BiH su dužne saradivati s ADS BiH. Institucije BiH su zadužene za planiranje potreba za horizontalnim obukama za svoje zaposlene, dok ADS BiH na osnovu pojedinačnih potreba institucija sačinjava godišnji plan obuka za sve institucije BiH.

Za razliku od horizontalnih obuka, realizacija vertikalnih obuka je u nadležnosti institucija BiH i vezana je za njihovo područje djelovanja.⁷ Ove obuke iz specifičnog sadržaja/obuke po sektorima za cilj imaju razvijanje konkretnih vještina i znanja koja su potrebna državnim službenicima koji rade na specifičnim područjima unutar iste institucije.⁸

¹ Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, dr. Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović.

² Službeni glasnik BiH br. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10, 40/12 i 93/17.

³ http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs

⁴ Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH, br. 15/17.

⁵ Član 3. stav a) Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH, br. 15/17.

⁶ Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH, maj 2006. godine.

⁷ Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH, br. 15/17, član 5.

⁸ Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH, maj 2006. godine.

Sredstva za vertikalne obuke se odobravaju isključivo za sticanje specifičnih znanja svojstvenih određenoj instituciji.

S obzirom na ograničenost finansijskih sredstava za vertikalne obuke, ista bi trebalo trošiti na racionalan način, što podrazumijeva realizaciju potrebnih obuka uz što manje troškove. Na probleme neefikasnog i neekonomičnog planiranja i provođenja obuka je u svojim izvještajima ukazivao i Ured za reviziju institucija BiH.⁹

U medijima se često mogu pročitati razni komentari vezani za efekte obuke¹⁰ i inicijativu za učešće.¹¹ Pored indikatora finansijske revizije i zaključak Vijeća ministara BiH¹² ukazuje da sve institucije BiH ne vrše ocjenjivanje državnih službenika u cilju što kvalitetnije analize potreba za obukom i sačinjavanju plana potreba za obukama. Postoje i drugi pokazatelji koji ukazuju na moguće probleme u procesu upravljanja obukama, tj. da su obuke često organizovane da se formalno zadovolji plan, a ne da se stvarno odgovori potrebama koje proizilaze iz realnosti.¹³

Također, rezultati predstudijskih istraživanja su pokazali da institucije BiH ne preduzimaju odgovarajuće aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka državnih službenika koje će osigurati efikasne i ekonomične obuke.

Imajući u vidu sve navedeno, Ured za reviziju institucija BiH je donio Odluku o pokretanju revizije učinka na temu Planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH.

1.2. Cilj, obim i ograničenja revizije

1.2.1. Cilj revizije

Cilj revizije je ispitati jesu li institucije preduzele adekvatne aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka.

Provođenje ove revizije trebalo bi doprinijeti realizaciji ciljeva održivog razvoja¹⁴, a naročito cilja 4 - osigurati uključivo i pravedno kvalitetno obrazovanje te promicati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve i cilja 16 - promicati, u svrhe održivog razvoja, miroljubiva i uključiva društva, osigurati pristup pravosuđu za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim nivoima.

Svrha revizije je doprinijeti unapređenju u oblasti obuka zaposlenih u institucijama kako bi se uz minimalno korištenje raspoloživih resursa stvorili preduslovi za efikasniju javnu upravu.

⁹ Godišnji izvještaj o izvršenju budžeta za 2017. godinu.

¹⁰ <https://ba.voanews.com/a/cin-istrazivanje-javna-uprava/4073550.htm>

¹¹ <https://www.bljesak.info/vijesti/politika/reforme-drzavni-sluzbenici-zele-na-obuke-samo-ako-je-blizu-bazen/215750>

¹² 173. sjednica Vijeća ministara Bosne i Hercegovine, održana 10. 6. 2019. godine.

¹³ Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini/Gregor Virant - <https://www.adsfbih.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=5ad788ab-4d74-4dc1-b021-813d8401d43a>

¹⁴ Ciljevi održivog razvoja su dostupni na:

https://www.ba.undp.org/content/bosnia_and_herzegovina/bs/home/sustainable-development-goals.html

1.2.2. Obim revizije

Predmet revizije su aktivnosti koje su institucije BiH, u periodu 2018-2019. godina, preduzimale u procesu planiranja i provođenja obuka, s fokusom na principe efikasnosti i ekonomičnosti.

Tim revizije učinka je provjeravao da li ADS BiH kontinuirano prikuplja podatke kako bi utvrdila potrebe za adekvatnom obukom državnih službenika i kako bi razvila kvalitetan plan i program obuka.

U procesu planiranja obuka, ispitivali smo da li institucije pripremaju godišnji plan obuka državnih službenika i da li plan svojih potreba za horizontalnim obukama dostavljaju ADS BiH.

Provjerili smo da li institucije imenuju menadžera obuke te da li se rade analize potreba za obukom u svakoj instituciji i dostavljaju ADS BiH zbirni izvještaji o preporučenim obukama za državne službenike.

Ispitali smo da li institucije BiH provode analizu potreba za obukom na osnovu koje sačinjavaju konačnu procjenu koje obuke su im zaista potrebne, da li pripremaju godišnje planove obuka koje dostavljaju ADS BiH, da li provode evaluaciju primjene znanja stečenog na obukama, da li maksimalno koriste mogućnosti pohađanja horizontalnih obuka koje organizuje ADS BiH, da li su razvile kontrolne mehanizme kojima se sprječava dupliranje obuka, te da li se vrše aktivnosti na uspostavi sistema prenošenja znanja između zaposlenih u instituciji.

Pratili smo da li institucije favorizuju inostrane obuke ili obuke u zemlji za koje se plaćaju kotizacije iako su se iste mogle osigurati kroz horizontalne programe obuka unutar ADS BiH. Također smo provjerili da li institucije vrše evaluaciju primjene stečenih znanja na radnom mjestu i u neposrednom radnom okruženju.

Studija se bavila obukama u zemlji i inostranstvu koje se plaćaju iz sredstava namijenjenih za vertikalne obuke, a čije teme pripadaju horizontalnim obukama koje organizuje ADS BiH. Revizijom je analizirano da li institucije BiH racionalno troše sredstva na obuke svojih zaposlenih. Odluka se odnosi na horizontalne obuke koje organizuje ADS BiH, a ne na vertikalne obuke koje se planiraju i provode u organizaciji institucija BiH.

Predmet ove revizije nije bio postupak ispitivanja načina i kvaliteta provođenja procesa ocjenjivanja državnih službenika, kao ni kvalitet sadržaja obuka.

Za potrebe studije za određene analize koristili smo podatke od institucija iz uzorka, dok smo za potrebe prikazivanja cjelokupne slike koristili podatke za 72¹⁵ institucije o provedenim horizontalnim i vertikalnim obukama u zemlji i inostranstvu u 2018. i 2019. godini sa pripadajućim troškovima.¹⁶

Za potrebe sticanja sveobuhvatne slike o procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH obavljani su razgovori sa institucijama i organizacijama

¹⁵ Od ukupno 75 institucija BiH, nisu korišteni podaci tri institucije (Obavještajno-sigurnosna agencija BiH,

¹⁶ Podatke nismo prikupljali od Obavještajno sigurnosne agencije BiH, Jedinica za implementaciju projekta izgradnje Zavoda za izvršenje krivičnih sankcija pritvora i drugih mjera i Ureda za reviziju.

koje imaju značajnu ulogu u ovoj oblasti. U narednoj tabeli su prikazane institucije iz uzorka:

Tabela 1: Izabrani uzorak institucija BiH

Red.br.	Naziv institucije	Ukupni troškovi za horizontalne obuke u zemlji i inostranstvu (kotizacije+putni troškovi)		Ukupno za 2018. i 2019. godinu
		2018. godina	2019. godina	
1	DKPT	79.958	63.350	143.308
2	IDDEEA	25.748	33.821	59.569
3	ALMS	31.043	27.578	58.621
4	MKP	30.704	18.734	49.438
5	IM	20.270	27.318	47.588
6	MS	23.374	22.516	45.890
7	ADS	2.383	4.859	7.242
UKUPNO		213.480	198.176	411.656

Izvor: Ured za reviziju institucija BiH na osnovu podataka institucija BiH

U uzorak je izabrano sedam institucija BiH čiji troškovi horizontalnih obuka u inostranstvu i zemlji iznose oko 40% od ukupnih troškova svih institucija BiH za ove namjene u 2018. i 2019. godini¹⁷. Od svih institucija BiH, DKPT je imala najveće troškove horizontalnih obuka u inostranstvu i zemlji u 2018. i 2019. godini, dok su IDDEEA, ALMS, MKP, IM i MS imali značajne troškove horizontalnih obuka u inostranstvu i zemlji u istom periodu. ADS BiH je izabrana u uzorak zbog značaja uloge koju ima u procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH.

1.3. Revizionna pitanja

Revizijom smo dobili odgovor na jedno glavno i dva revizionna potpitanja. Glavno revizionno pitanje glasi:

Da li institucije BiH preduzimaju odgovarajuće aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka?

Revizionna potpitanja glase:

1. *Da li institucije BiH obuke planiraju na osnovu stvarnih i realnih potreba?*
2. *Da li institucije BiH obuke provode na efikasan način?*

¹⁷ 411.656 KM troškova za horizontalne obuke u inostranstvu i zemlji u 2018. i 2019. godini za sedam institucija iz uzorka, u odnosu na 1.058.192 KM troškova za horizontalne obuke u inostranstvu i zemlji u 2018. i 2019. godini za sve institucije BiH (oko 40%).

1.4. Kriteriji revizije

Kriteriji revizije predstavljaju mjerila za procjenu efikasnosti i ekonomičnosti u predmetu revizije i odgovaraju revizijskim pitanjima. Kriterije smo uspostavili na bazi kombinovanja kriterija zadatih u Zakonu o državnoj službi u institucijama BiH, Principima sistema obuke državnih službenika na nivou BiH i Odluci o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama BiH, Priručniku za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, Zakonu o finansiranju institucija BiH¹⁸, publikaciji „Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini“ te standardima internih kontrola koji su zasnovani na aktuelnim INTOSAI smjernicama i Standardima interne kontrole Evropske komisije.

Kriteriji za prvo reviziono potpitanje¹⁹:

Kontinuirana analiza i identifikacija potrebnih znanja i vještina (Training Needs Analysis - TNA²⁰) je temelj za pripremu i implementaciju planova i programa obuke i usavršavanja.

Institucije BiH koriste metodologiju prilikom analize potreba za obukama koja obuhvata više različitih aspekata koji sačinjavaju ukupnu procjenu²¹.

Institucije BiH prilikom ocjenjivanja svojih zaposlenih u obrasce za ocjenjivanje unose podatke vezane za potrebne obuke koje određuju radni zadaci (putem analize radnih mjesta i opisa poslova za pojedinačna radna mjesta), a na osnovu kvaliteta i načina na koji se vrše radni zadaci (putem izvještaja o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika).

Institucije razvijaju upitnike ili druge interne obrasce putem kojih državni službenici iskazuju potrebe za obukama.

Institucije BiH vrše analizu potreba za obukama na osnovu godišnjeg pregleda i analize sistema ocjenjivanja radne uspješnosti, te dostavljaju ADS BiH zbirni izvještaj o preporučenim obukama za državne službenike u svojoj instituciji, kao rezultat svih preporuka za pohađanje obuke koje su unesene u obrazac za ocjenjivanje državnog službenika, najkasnije do kraja septembra za prethodna dva ciklusa ocjenjivanja.

¹⁸Službeni glasnik BiH, broj 61/04 i 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13);

¹⁹ Za izvor kriterija korišteni član 8. i 9. „Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine“, VM broj: 16/17 od 25.01.2017. godine (Službeni glasnik BiH broj: 15/17 od 03.03.2017. godine) te Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, dr. Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović.

²⁰ Analiza potreba za obukom (Training Needs Analysis – TNA).

²¹ To su:

- a) strateški državni ciljevi i politika razvoja državne službe;
- b) postojeći regulatorni okvir;
- c) potrebe koje određuju radni zadaci (putem analize radnih mjesta i opisa poslova za pojedinačna radna mjesta);
- d) kvaliteta i načina na koji se vrše radni zadaci (putem izvještaja o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika);
- e) potrebe koje su iskazali državni službenici (putem upitnika koje popunjavaju državni službenici);
- f) potrebe kako ih vide rukovodioci institucija;
- g) analiza obuka koje su u prethodnom periodu bile organizovane (putem evaluacijskih upitnika koje popunjavaju polaznici obuka poslije svake okončane obuke).

Institucije pripremaju godišnji plan obuka državnih službenika u svojoj instituciji, uključujući obuke u organizaciji ADS BiH, kao i vertikalne obuke. Institucije su obavezne plan svojih potreba za horizontalnim obukama dostaviti ADS BiH do kraja oktobra tekuće godine.

Institucije provode evaluaciju²² primjene znanja stečenog na obukama i koriste je za izbor i planiranje potrebnih budućih obuka.

Internim propisima (aktima) institucija su definisane procedure o planiranju i evaluaciji obuka zaposlenih, a što je obaveza u skladu sa Zakonom o finansiranju institucija BiH.²³

Institucije planiraju vertikalne obuke u slučaju potrebe za specifičnim znanjima iz određenih oblasti.²⁴

Za planiranje sredstava za obuke budžetski korisnici dostavljaju cost-benefit analize i pokazatelje u obrazloženjima, kako je navedeno u Instrukciji 2²⁵.

Kriteriji za drugo reviziono potpitanje²⁶:

Institucije maksimalno koriste mogućnosti za horizontalne obuke koje pruža ADS BiH. Obuke se ne dupliraju, odnosno institucije BiH svoje zaposlene upućuju na pohađanje horizontalnih obuka isključivo u ADS BiH koje su za institucije BiH besplatne. Vertikalne obuke su u nadležnosti institucija i koriste se za sticanje specifičnih znanja za određenu instituciju.

Ostvarena je saradnja između institucija BiH u postupku provođenja horizontalnih obuka te se prije upućivanja službenika na horizontalne obuke provjerava da li ADS BiH održava sličnu obuku i u kojem vremenu.²⁷

²² Za evaluaciju efikasnosti obuka u državama EU koristi se Kirkpatrikov model. Evaluacija obuka koje pohađaju državni službenici treba pokazati da li je došlo do transfera naučenog, odnosno da li su vrijeme, novac i trud koji su uloženi u obuku uticali na postizanje ciljeva učenja i/ili da li je ostvarivanje tih ciljeva rezultiralo poboljšanim radnim učinkom. (Izvor: Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, dr. Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović)

²³ Član 33a, 33b, 33c i 33d Zakona o finansiranju institucija BiH, Službeni glasnik BiH, broj 61/04 i 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13.

²⁴ Čl. 5. „Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine“, VM broj: 16/17 od 25.01.2017. godine (Službeni glasnik BiH broj: 15/17 od 03.03.2017. godine) i Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH; član 8., 23. i 24. „Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine“, VM broj: 16/17 od 25.01.2017. godine (Službeni glasnik BiH broj: 15/17 od 03.03.2017. godine).

²⁵ Instrukcije sa uputstvima za pripremu zahtjeva za dodjelu sredstava iz budžeta (Instrukcija br.2) <https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/ministarstvo/registar%20propisa/dokumenti/2018/jul/Instrukcija%20za%20budzetske%20korisnike%20br%202%20za%202019%20%20godinu%20%20bos.pdf>

²⁶ Za izvor kriterija korišteni: Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH; član 8., 23. i 24. „Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine“, VM BiH broj: 16/17 od 25.01.2017. godine (Službeni glasnik BiH, broj: 15/17 od 03.03.2017. godine) te dijelovi iz „Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini“/Gregor Virant - <https://www.adsfbih.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=5ad788ab-4d74-4dc1-b021-813d8401d43a>

²⁷ Član 5. stav (1) i (2) „Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine“

Uspostavljeni su i primjenjuju se kontrolni mehanizmi kojima se sprečava dupliranje obuka²⁸ i neefikasno i neekonomično trošenje sredstava. Institucije BiH sredstva koriste samo za vertikalne obuke, s obzirom na to da su horizontalne obuke besplatne za institucije BiH.

Institucije BiH obuke ne koriste kao nagradu ili motivaciju za svoje zaposlene, već je obuka dužnost svih zaposlenih pomoću koje bolje odrađuju svoje poslove i zadatke.²⁹

Institucije BiH preduzimaju aktivnosti na uspostavi sistema prenošenja znanja između zaposlenih u instituciji.

Institucije BiH vode jedinstvene evidencije obuka i prate njihovu realizaciju.

Internim propisima (aktima) institucije su definisane procedure o planiranju i provođenju obuka zaposlenih, a što je obaveza u skladu sa Zakonom o finansiranju institucija BiH.³⁰

1.5. Izvori i metode revizije

U cilju dobijanja kompletne slike o predmetu revizije koristili smo podatke iz dokumentacije institucija iz uzorka, različite vrste izvještaja i prepiske između institucija. Prikupljeni su podaci od 72 institucije BiH o provedenim horizontalnim i vertikalnim obukama u zemlji i inostranstvu u 2018. i 2019. godini sa pripadajućim troškovima.³¹ Analizirali i prikupili smo podatke iz donesenih strategija, politika, odluka i programa rada.

Revizijski tim je izvršio detaljnu analizu sadržaja važećih zakona, propisa, podzakonskih akata, internih akata subjekata revizije i drugih dokumenata relevantnih za cilj i predmet revizije. Tu se prije svega misli na Zakon o državnoj službi u institucijama BiH, Zakon o finansiranju institucija BiH, Odluku o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama BiH Strategiju obuke i razvoja državnih službenika 2013–2015, Principe sistema obuke državnih službenika na nivou BiH, Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, Izvještaje o radu institucija BiH, Izvještaje o radu ADS BiH. Za objektivno sagledavanje problematike, proučavali smo i stručne studije i stručnu literaturu iz ove oblasti.

Tim je prikupio podatke metodama analize sadržaja dostupne dokumentacije, zaključaka nadležnih institucija, izvještaja o radu, zabilješki sa sastanaka, analiza i izvještaja o postignutim rezultatima i dr. Dobijene informacije su analizirane i upoređivane sa uspostavljenim kriterijima te su se na osnovu toga donijeli zaključci.

Metodom intervjua, obavili smo razgovore sa svim relevantnim učesnicima u procesu i predstavnicima nadležnih institucija. Prikupljeni podaci su korišteni za procjenu stanja.

²⁸ Dupliranje obuka podrazumijeva da institucije BiH koriste raspoloživa budžetska sredstava za provođenje horizontalnih obuka, a ne vertikalnih obuka, a za čije provođenje su sredstva već dodijeljena ADS BiH. Sredstva namijenjena vertikalnim specifičnim obukama bi se trebala koristiti isključivo za sticanje specifičnih znanja za određenu instituciju.

²⁹ Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini/Gregor Virant - <https://www.adsfbih.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=5ad788ab-4d74-4dc1-b021-813d8401d43a>

³⁰ Članovi 33a, 33b, 33c i 33d, Službeni glasnik BiH, broj 61/04 i 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13);

³¹ Podatke nismo prikupljali od Obavještajno sigurnosne agencije BiH, Jedinica za implementaciju projekta izgradnje Zavoda za izvršenje krivičnih sankcija pritvora i drugih mjera i Ureda za reviziju.

Koristili smo i podatke iz finansijskih izvještaja i izvještaja revizije učinka Ureda za reviziju, godišnjih revizorskih izvještaja o glavnim nalazima i preporukama, kao i izvještaja o izvršenju budžeta institucija BiH.

1.6. Struktura izvještaja

U poglavlju 1. predstavljeni su motivi zbog kojih je Ured za reviziju institucija BiH proveo analizu i prezentovao podatke o aktivnostima institucija BiH u procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH. U ovom poglavlju su predstavljena i reviziona pitanja, cilj, obim i ograničenja revizije, kriteriji te izvori i metode revizije.

Kroz poglavlje 2. daju se podaci i informacije neophodne za razumijevanje procesa planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH.

U poglavlju 3. predstavljeni su nalazi revizije do kojih se došlo provedenim istraživanjima i koji predstavljaju odstupanja od kriterija koji su korišteni prilikom procjene predmeta revizije.

Poglavlje 4. sadrži zaključke revizije koji daju odgovore na glavno reviziono pitanje i reviziona potpitanja.

U poglavlju 5. su date preporuke čijom implementacijom bi se jasnije uredila i unaprijedila oblast planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH.

2. PLANIRANJE I PROVOĐENJE OBUKA ZAPOSLENIH U INSTITUCIJAMA BiH

U ovom poglavlju ćemo prikazati opće pojmove bitne za razumijevanje procesa planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH kao i navesti regulativu koja definiše ovu oblast.

2.1. Opći pojmovi u procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih u institucijama BiH

Razvoj i obuka zaposlenih mora biti kontinuiran i sistematski proces. Zbog toga je neophodno da se cijeli sistem adekvatno razvija, a u pravilu se sastoji od sljedećih faza:

- procjena potreba za obukom,
- planiranje obuke,
- realizacija obuke,
- izvještavanje o obuci,
- ocjena efikasnosti obuke.³²

U nastavku ćemo ukratko govoriti o svakoj fazi pojedinačno:

- ***Procjena potreba za obukama***

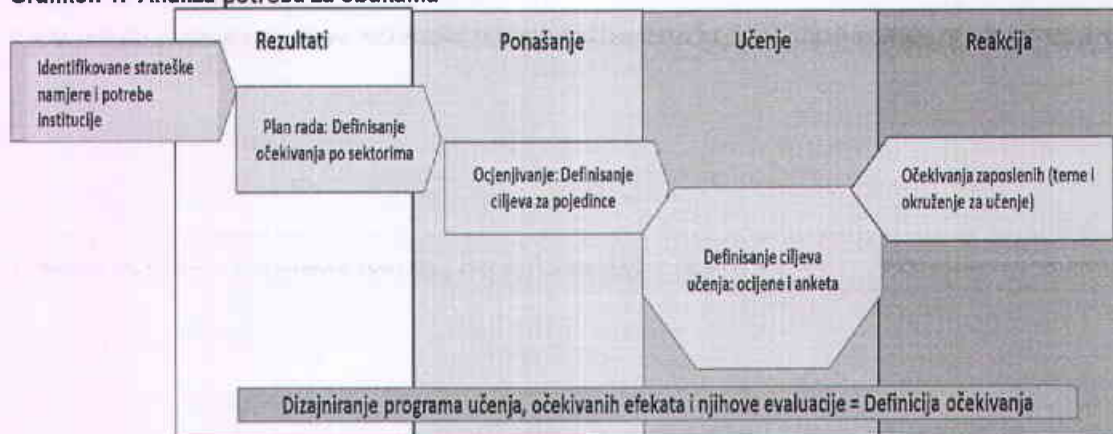
Metodologija analize potreba za obukom treba da obuhvata više različitih aspekata koji sačinjavaju ukupnu procjenu. Procjena ili analiza potreba obuke (skraćeno TNA od engleskog Training Needs Analysis) je bazirana na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina koji predstavlja osnov za pripremu i implementaciju planova i programa obuke, te evaluaciju primjene stečenih znanja na radnom mjestu i u neposrednom radnom okruženju.

Analiza potreba obuke predstavlja sistematsko istraživanje načina dostizanja očekivanog kvaliteta rada, a po svojoj prirodi je fokusiran na analizu nedostataka u obavljanju poslova, pod pretpostavkom da su nedostaci uzrokovani nedovoljnom obučenosti kadrova.³³

³² Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, dr. Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović.

³³ Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, dr. Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović.

Grafikon 1: Analiza potreba za obukama



Izvor: Ured za reviziju institucija BiH na osnovu podataka iz Priručnika za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka

- **Planiranje obuke**

Nakon analize potreba za obukom institucije pripremaju godišnji plan obuka državnih službenika u svojoj instituciji, uključujući obuke u organizaciji ADS BiH, kao i komercijalne obuke. Plan potreba za horizontalnim obukama institucije su dužne dostaviti ADS BiH do kraja oktobra tekuće godine. ADS BiH na osnovu izvršene analize potreba za obukom, za svaku kalendarsku godinu utvrđuje plan i program obuka.³⁴

- **Realizacija obuke**

Cilj realizacije obuke i razvoja je da se osigura kontinuirana usklađenost znanja, vještina i ponašanja državnih službenika sa zahtjevima koje postavljaju njihovo radno mjesto, potrebe institucija i razvojne potrebe državne službe u cjelini.³⁵

- **Izveštavanje o obuci**

Izveštavanje je prikupljanje, analiza, predstavljanje i podnošenje informacija o aktivnostima vezanim za obuku koja se planira ili provodi. Dobar sistem izvještavanja bitan je preduslov za razvoj i ocjenu kvaliteta koordinacije i aktivnosti na obuci.³⁶

- **Ocjena efikasnosti obuke (evaluacija)**

Evaluacija je metoda sistemskog prikupljanja informacija o učinku i efektivnosti procesa učenja na obukama. Rezultati evaluacije naučenoga predstavljaju podlogu za planiranje budućih obuka u cilju poboljšanja ponuđenih sadržaja obuka. Evaluacija obuka koje

³⁴ Član 9 stav 1 i 5 Odluke o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama BiH, VM broj: 16/17 od 25.01.2017. godine (Službeni glasnik BiH broj: 15/17 od 03.03.2017. godine).

³⁵ Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH, http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=b

³⁶ Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH, http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=b

pohađaju državni službenici treba pokazati da li je došlo do transfera naučenog, odnosno da li su vrijeme, novac i trud koji su uloženi u obuku uticali na postizanje ciljeva učenja i/ili da li je ostvarivanje tih ciljeva rezultiralo poboljšanim radnim učinkom.³⁷

U narednom grafikonu je prikazan najpoznatiji i najšire rasprostranjen model evaluacije čiji je kreator Donald Kirkpatrick.

Grafikon 2: Model evaluacije efekata obuka³⁸



Izvor: Ured za reviziju na osnovu Kirkpatrickovog modela

2.2. Propisi i smjernice koji se odnose na planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH

Zakonom o državnoj službi u institucijama BiH uređuju se između ostalog prava državnih službenika na podršku i pomoć u u stručnom obrazovanju i profesionalnom usavršavanju, putem obuke i na druge načine.³⁹

Shodno navedenom, VM BiH je donijelo odluke koje dalje definišu način provođenja obuka u organizaciji ADS BiH. Prva Odluka⁴⁰ je donesena 2014. godine, a izmijenjena Odluka⁴¹ koja je i danas u primjeni je donesena 2017. godine.

Obuke koje tretiraju Odluke VM su takozvane horizontalne obuke, odnosno, opće i sveobuhvatne obuke koje za cilj imaju razvoj generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u različitim institucijama. Odlukom se definišu

³⁷ Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, dr. Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović.

³⁸ Donald Kirkpatrick je profesor emeritus na Univerzitetu u Viskonsinu u Sjedinjenim Američkim Državama i bivši predsjednik Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD). Kirkpatrick je 1954. godine u okviru svoje doktorske disertacije kreirao metod za evaluaciju treninga koji se i primjenjuje širom sveta, a koji je danas poznat kao model četiri nivoa evaluacije treninga. Prema ovom modelu, proces koji započinje sticanjem novog znanja kroz trening svoj pun smisao dobija tek njegovom valorizacijom u praksi. Model je podešen za evaluaciju treninga zaposlenih u kompaniji. Osnovu Kirkpatrickovog modela čine četiri nivoa evaluacije.

Donald je kreator Kirkpatrickovog modela, najpriznatijeg i najšire rasprostranjenog modela za evaluaciju

³⁹ Član 15, stav 1 tačka e Zakona o državnoj službi u institucijama BiH ("Službeni glasnik BiH", br. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10, 40/12 i 93/17)

⁴⁰ Odluka o utvrđivanju načina realizacije obuke i razvoja državnih službenika u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj: 35/14)

⁴¹ Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama BiH“, VM broj: 16/17 od 25.01.2017. godine (Službeni glasnik BiH broj: 15/17 od 03.03.2017. godine)

odgovornosti i nadležnosti ADS BiH i institucija BiH u procesu planiranja i provođenja ovih obuka.

ADS BiH je odgovorna za planiranje, koordinaciju, organizaciju i izvođenje programa horizontalnih obuka. Kako bi ADS BiH mogla kvalitetno izvršavati ove aktivnosti, institucije BiH treba da joj dostave sve podatke koje Odluka definiše.

Prikupljanje podataka u institucijama za ADS BiH vrši menadžer obuke,⁴² kojeg imenuje institucija u kojoj je zaposlen.

Menadžer obuke dužan je uraditi analizu potrebe za obukom u svojoj instituciji. Analiza potreba za obukama je kontinuiran proces koji bi trebao da rezultira identifikacijom potrebnih znanja i vještina, a koje bi bile temelj za pripremu i implementaciju planova i programa obuke i usavršavanja i evaluaciju primjene stečenih znanja na radnom mjestu i u neposrednom radnom okruženju. Odluka propisuje Metodologiju⁴³, odnosno, aspekte koje bi analiza trebala da obuhvati kako bi se na najbolji način identificirale potrebe zaposlenih za obukama.

Na osnovu godišnjeg pregleda i analize sistema ocjenjivanja radne uspješnosti, institucije dostavljaju ADS BiH zbirni izvještaj o preporučenim obukama za državne službenike u svojoj instituciji, kao rezultat analize potrebe i svih preporuka za pohađanje obuke koje su unesene u obrazac za ocjenjivanje državnog službenika, najkasnije do kraja septembra za prethodna dva ciklusa ocjenjivanja.

Institucije BiH nakon toga pripremaju i godišnji plan obuka državnih službenika u svojoj instituciji. Plan svojih potreba za horizontalnim obukama institucije su obavezne dostaviti ADS BiH do kraja oktobra tekuće godine.

Nakon što od institucija prikupi potrebne podatke, ADS BiH utvrđuje plan i program obuka za svaku kalendarsku godinu, na osnovu izvršene analize potreba za obukom. Godišnji plan obuka sadrži: temu obuke, utvrđen cilj svake pojedine obuke, pregled ciljne grupe polaznika, vremenski period održavanja i mjesto održavanja obuke.

ADS BiH, nakon održane obuke, vrši monitoring obuke na posebnom obrascu, čiji izgled i sadržaj sama uređuje. Nakon svake obuke radi se i provjera djelotvornosti obuke na osnovu uspostavljenih ciljeva obuke. Analiza kvaliteta obuke se obavlja kroz ocjenu

⁴² Menadžer obuke je zaposlen u jedinici za implementaciju odredbi Zakona, po pravilu državnog službenika na radnom mjestu za kadrovske odnosno poslove razvoja ljudskih resursa ili poslove obuke, Član 60. Zakona o državnoj službi u institucijama BiH ("Službeni glasnik BiH", br. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10, 40/12 i 93/17))

⁴³ a) strateški državni ciljevi i politika razvoja državne službe;

b) postojeći regulatorni okvir;

c) potrebe koje određuju radni zadaci (putem analize radnih mjesta i opisa poslova za pojedinačna radna mjesta);

d) kvaliteta i način na koji se vrše radni zadaci (putem izvještaja o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika);

e) potrebe koje su iskazali državni službenici (putem upitnika koje popunjavaju državni službenici);

f) potrebe kako ih vide rukovodioci institucija;

g) analiza obuka koje su u prethodnom periodu bile organizirane (putem evaluacijskih upitnika koje popunjavaju polaznice obuke poslije svake okončane obuke).

zadovoljstva korisnika gdje se popunjava evaluacijski obrazac koji se ne potpisuje kako bi ocjena zadovoljstva korisnika bila što objektivnija.

Institucije su dužne sarađivati s ADS BiH po pitanju realizacije horizontalnih obuka državnih službenika, dok su same odgovorne za kompletan proces realizacije vertikalnih obuka, vezano za svoje područje djelovanja.

Vertikalne obuke nisu tretirane Odlukama VM i predstavljaju obuke kojima se stiču specifična znanja usko vezana za područja djelovanja svake pojedinačne institucije.

Pored Odluke VM, obuke su obrađene i u dokumentu „Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH“, koji je pripremljen 2006. godine u okviru Twinning Light projekta „Pomoć Jedinici za obuku Agencije za državnu službu u definiranju strategije i sadržaja obuke za državne službenike“⁴⁴. U smislu ovog dokumenta, obuka državnih službenika tumači se kao kontinuirana stručna obuka, nakon školovanja stečenog u toku univerzitetskog studija, koja za cilj ima da unaprijedi stručna znanja, vještine i ponašanje državnih službenika.

VM BiH je 2013. godine usvojilo Strategiju obuke i razvoja državnih službenika 2013 - 2015. godina⁴⁵ u kojoj su definisani strateški ciljevi te Akcioni plan razvoja sistema obuka na nivou institucija BiH.

- **Tipovi obuka**

Odluka predviđa više tipova obuke za zaposlene u institucijama BiH, i to:

- e-learning je elektronsko učenje i proces stručnog usavršavanja državnih službenika uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije radi unapređenja kvaliteta procesa učenja;
- webinar je učenje na daljinu uživo putem interneta;
- coaching je učenje uz savjetovanje sa mentorom;
- self-paced learning je elektronsko učenje putem interneta pri čemu državni službenik sam određuje ritam učenja;
- kombinovana obuka (blended learning) je kombinacija učenja putem interneta i učenja u učionici.

Svaka od navedenih metoda ima prednosti, zavisno o zahtjevima i potrebama učesnika. Veći izbor metoda obuka nudi mogućnost kreiranja i prilagođavanja obuke potrebama svakom pojedinačnom zaposlenom. Tako na primjer coaching metoda učenja u kojoj zaposleni direktno sarađuje sa mentorom može biti specijalizirana obuka unutar šire oblasti, u kojoj mentor prilagođava temu slušaocu. Sa druge strane, webinar je metod obučavanja koji može slušati više osoba sa manjim angažmanom predavača u većim grupama. Kombinovana obuka kombinuje metodu učenja online i u učionici, i daje mogućnost interakcije sa predavačem uživo.

Posljednjih godina, gotovo sve edukativne organizacije u svijetu nude webinare - seminare preko weba (bilo plaćene, bilo besplatne). Učenje na daljinu je postalo

⁴⁴ http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs

⁴⁵ („Službeni glasnik BiH“ broj 13/13)

ravnopravan dio ponude na našem tržištu obuke. Velika je i ušteda vremena jer polaznik odvaja najviše sat ili dva na sesiju, a može da se uključi u webinar između svojih redovnih obaveza, ne napuštajući svoj računar. Ne odvaja ni vrijeme, a ni troškove na odlazak do obuke, odnosno povratak s nje. Kako su webinaristi znatno kraći nego cjelodnevna obuka, i njihova cijena je razmjerno niža od cijene klasične obuke (koja iziskuje salu, opremu i slično).

S obzirom na to da organizacija webinarista zahtjeva manja sredstva nego organizacija klasičnih seminara, kao i imajući u vidu trenutnu situaciju izazvanu pandemijom Covid-19 koronavirusa, može se reći da će webinaristi zauzeti značajnu ulogu u procesu obučavanja zaposlenih.

2.3. Finansijsko upravljanje i kontrola

Svrha finansijskog upravljanja i kontrole u obavljanju javnih usluga jeste provoditi ih što je moguće jednostavnije, brže i jeftinije uz osiguranje odgovarajućeg nivoa kvaliteta i u skladu sa zakonom. Finansijsko upravljanje i kontrola odnose se na finansijske procese i aktivnosti u poslovanju institucije, kao i na sve druge procese u instituciji, uključujući proces planiranja i provođenja obuka.

Uspostava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH se ogleda u donošenju internih propisa kao sistema procedura i utvrđivanja odgovornosti i nadležnosti svih osoba u instituciji. Unutrašnji propisi o finansijskom upravljanju i kontroli temelje se na COSO komponentama, dobrim praksama unutrašnje kontrole i drugim podzakonskim aktima. Rukovodilac institucije odgovoran je za izradu internih propisa kojima bi se definisali koraci za planiranje i provođenje obuka.

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem međusobno povezanih komponenti koje su utvrđene u skladu sa INTOSAI Smjernicama za standarde interne kontrole za javni sektor.⁴⁶

⁴⁶ Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH, mart 2015. godine; Odluka o objavljivanju smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH, Sl. glasnik BiH 29/15.

3. NALAZI

U ovom poglavlju prezentovani su glavni nalazi do kojih smo došli u procesu revizije. Nalazi prikazuju odstupanja od kriterija koje je revizija koristila prilikom procjene da li su institucije preduzimale odgovarajuće aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka.

Rezultati provedene revizije učinka pokazuju da institucije BiH ne preduzimaju odgovarajuće aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih o čemu govori tekst u nastavku.

3.1. Aktivnosti institucija BiH u procesu planiranja obuka zaposlenih

Za planiranje obuka zaposlenih u institucijama BiH zadužene su institucije BiH i ADS BiH. ADS BiH je, prilikom sačinjavanja plana i programa obuka za 2018. i 2019. godinu, preduzimao veliki broj aktivnosti na analizi i sistematizaciji prikupljenih podataka od institucija BiH, a koje prethode sačinjavanju što kvalitetnijeg Godišnjeg plana obuka.

Na nivou institucija BiH nisu preduzete odgovarajuće aktivnosti kojima se osigurava da je planiranje obuka u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina.

Međutim, na nivou institucija BiH nisu preduzete odgovarajuće aktivnosti kojima se osigurava da je planiranje obuka u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina, kao temelju za pripremu i implementaciju planova i programa obuke i usavršavanja, te evaluaciji primjene stečenih znanja na radnom mjestu i u neposrednom radnom okruženju, što je prikazano u narednoj tabeli:

Tabela 2: Pregled aktivnosti institucija iz uzorka na planiranju obuka zaposlenih

Red. br.	Naziv institucije	Analiza potreba - potrebe koje određuju radni zadaci	Analiza potreba - potrebe koje su iskazali državni službenici	Analiza potreba - evaluacija primjene stečenih znanja	Dostavljen Zbirni izvještaj		Dostavljen Plan potreba	
					2018.	2019.	2018.	2019.
1	ADS BiH	✓	✓	✓	x	x	x	x
2	ALMS	x	x	✓	✓	x	x	x
3	DKPT	x	x	✓	✓	✓	✓	✓
4	IDDEEA	x	x	✓	✓	✓	✓	✓
5	IM	x	x	✓	✓	✓	✓	✓
6	MKP	x	x	x	x	x	✓	✓
7	MS	x	x	✓	✓	✓	✓	✓

Izvor: Ured za reviziju institucija BiH, na osnovu podataka institucija iz uzorka.

Ovo u značajnoj mjeri utiče na provođenje i efekte obuka, u smislu postavljanja pitanja svrsishodnosti obuka u slučaju neodgovarajućih planova, odnosno da li planovi obuka odgovaraju stvarnim i realnim potrebama zaposlenih u institucijama BiH, o čemu ćemo govoriti u poglavlju 3.2.

3.1.1. Analiza potreba za obukom i priprema planova

Institucije iz uzorka analiziraju potreba za obukama nisu u potpunosti radile na osnovu predviđene metodologije koja je sadržana u Odluci.⁴⁷ Metodologija obuhvata više različitih aspekata koji sačinjavaju ukupnu procjenu potreba institucije za određenom vrstom obuka, a sve u cilju kvalitetnijeg planiranja potreba za obukama. Pojedini aspekti metodologije nisu sadržani niti razmatrani u procesu planiranja u ovim institucijama.

S obzirom na to da se Odlukom definiše da se upravljanje obukama bazira na kontinuiranoj analizi, primjenom propisane Metodologije kao osnove za pripremu i implementaciju planova i programa obuke i usavršavanja, institucije nisu u potpunosti preduzele odgovarajuće aktivnosti na donošenju procedura i internih akata kojima bi se definisali dalji koraci planiranja obuka zaposlenih.

Na kvalitetnu pripremu analize potreba za obukama, koja predstavlja osnov za pripremu planova obuka, utiče i ocjenjivanje državnih službenika. Planiranje obuka je vršeno uglavnom na osnovu obrazaca za ocjenu zaposlenih, koje popunjavaju rukovodioci.

Institucije iz uzorka ne planiraju potrebne obuke zaposlenih putem analize radnih mjesta i opisa poslova za pojedinačna radna mjesta, odnosno potreba koji određuju radni zadaci. Iako većina institucija u obrasce za ocjenjivanje unosi podatke vezane za potrebne obuke, nismo se uvjerali da su one rezultat praćenja rada zaposlenih na način da se, kod primijećenih nedostataka u radu zaposlenih, evidentiraju potrebe za potencijalnim obukama. Osim obrazaca za ocjenjivanje, institucije iz uzorka nam nisu dostavile dokaze kojim bi potvrdile da su iskazane potrebe za obukama rezultat analiza i kontinuiranog istraživanja kvaliteta i načina na koji se vrše radni zadaci, koji bi ukazali na nedostatke u radu zaposlenih, te doprinijeli unapređenju njihovih rezultata rada. Od sedam institucija iz uzorka, MKP nije ocjenjivalo svoje državne službenike u posmatranom periodu, niti je ADS BiH dostavljalo zbirne izvještaje o preporučenim obukama na osnovu ocjenjivanja državnih službenika.⁴⁸

Također, institucije iz uzorka nisu preduzele odgovarajuće aktivnosti kojima bi potvrdili kako se na osnovu zbirnog izvještaja o obukama dolazi do godišnjeg plana obuka, odnosno na osnovu kojih kriterija se biraju prioritetne obuke koje se uvrštavaju u plan.

Institucije iz uzorka nisu razvijale upitnike ili druge interne obrasce, te na taj način iskoristile još jednu aktivnost propisanu Metodologijom putem kojih su zaposleni mogli iskazati svoje potrebe za obukama, koje bi bile jedna od osnova za planiranje obuka.

Institucije u fazi planiranja obuka ne ostvaruju potrebnu saradnju sa ADS BiH kako bi se obuke planirale na svrsishodan način. Pojedine institucije iz uzorka smatraju da ADS BiH

⁴⁷ Metodologija analize potreba za obukom treba da obuhvata više različitih aspekata: strateški državni ciljevi i politika razvoja državne službe, postojeći regulatorni okvir, potrebe koje određuju radni zadaci (putem analize radnih mjesta i opisa poslova za pojedinačna radna mjesta), kvaliteta i načina na koji se vrše radni zadaci (putem izvještaja o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika), potreba koje su iskazali državni službenici (putem upitnika koje popunjavaju državni službenici), potreba kako ih vide rukovodioci institucija, analiza obuka koje su u prethodnom periodu bile organizovane (putem evaluacijskih upitnika).

⁴⁸ MKP je dostavilo ADS BiH Plan potreba za horizontalnim obukama za 2019. godinu, ali s obzirom na to da MKP prethodno nije vršilo ocjenu državnih službenika ni shodno tome pratilo potrebe za obukama po pojedinim zaposlenim, nije moglo sačiniti plan obuka zasnovan na stvarnim potrebama.

ne razvija kvalitetan plan i program obuka, ali nisu preduzimale nikakve aktivnosti kako bi se ostvarila saradnja i dali potrebni inputi za poboljšanje navedenog plana.

3.1.2. Evaluacija primjene stečenih znanja

Institucije iz uzorka nemaju razvijene pravilnike ili interne akte kojim se definiše način evaluacije stečenog znanja na obukama. Naime, četiri od sedam institucija iz uzorka nema definisane interne akte/procedure za provjeru stečenih znanja na obukama. Od sedam institucija iz uzorka, jedna institucija nije vršila provjeru efekata obuka, jer nije vršila ocjenjivanje državnih službenika. U narednoj tabeli je dat pregled institucija iz uzorka o vršenju evaluacije stečenih znanja na obukama kao i podaci o postojanju internih akata kojima se definiše obaveza i način evaluacije.

Tabela 3: Pregled provođenja evaluacije stečenog znanja na obukama putem ocjene državnih službenika i definisanja internih akata o evaluaciji u institucijama iz uzorka

Red.br.	Naziv institucije	Da li se provodi evaluacija stečenog znanja na obukama putem ocjenjivanja	Da li institucija ima definisan interni akt evaluacije stečenog znanja na obukama
1	ADS	✓	✗
2	ALMS	✓	✓
3	IDDEEA	✓	✓
4	IM*	✓	✓
5	MKP	✗	✗
6	DKPT	✓	✗
7	MS	✓	✗

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

**IM ima razvijene procedure evaluacije stečenog znanja na obukama svojih zaposlenih samo za vertikalne obuke.*

Nedostatak internih akata koji regulišu provjeru stečenih znanja na obukama mogu za posljedicu imati slabosti u planiranju obuka, zbog nedostatka podataka koje bi institucije koristile kao ulazne parametre za potencijalne buduće obuke.

Većina institucija iz uzorka nije preduzimala aktivnosti putem kojih bi se pratili efekti obuke u smislu obavljanja radnih dužnosti zaposlenih, jer zaposleni nema obavezu da nakon odslušane obuke, prilikom povratka na radno mjesto, preduzme neophodne aktivnosti na unapređenju svoje svakodnevne rutine u obavljanju radnih zadataka.

Prema Kirkpatrikovom modelu⁴⁹ odgovornost za provjeru efekata obuke koje provode institucije se provodi tokom procesa ocjenjivanja državnih službenika, a podrazumijeva

⁴⁹ Od četiri nivoa Kirkpatrikovog modela prva dva nivoa su u odgovornosti ADS-a koji se kontinuirano i provode. Prema podacima ADS BiH evaluacija nivoa 1 - reakcija učesnika obuke, se provodi se putem standardnih upitnika nakon svake odslušane obuke i ispituje se u kojoj mjeri su učesnici zadovoljni programom, konceptom obuke, predavačem, administracijom, da li bi preporučili obuku kolegama, ocjena primjenjivosti stečenog znanja na radnom mjestu, identifikacija slabih i dobrih tački te predlaganje novih tema. Što se tiče nivoa 2 - učenja po kojem bi se nivo znanja mjerio prije i nakon obuke, ADS BiH evaluaciju provodi samo za obuke menadžerskih modula te stranih jezika. Druga dva nivoa provjere efekta obuke su u odgovornosti institucija BiH, i to rukovodećih državnih službenika i menadžera obuke.

da se kroz ocjenu i razgovore utvrđuje da li je obuka koju je zaposleni pohađao imala učinak na njegov rad. Primjenom stečenog znanja i promjenom ponašanja državnog službenika koje je verificirano tokom procesa ocjenjivanja, za očekivati je da dolazi do poboljšanja rada institucije.

U sistemu evaluacije efekata obuka, najznačajniju ulogu ima ocjenjivanje državnih službenika jer se kroz proces ocjenjivanja postavljaju očekivanja od zaposlenih, te se u narednom procesu ocjenjivanja definiše da li je do njihovog ostvarenja i došlo.

Revizijom se nismo uvjerali da institucije u potpunosti provode provjeru efekata obuke prilikom ocjenjivanja svojih zaposlenih. Naime, prema podacima ADS BiH od 68 institucija, koje zapošljavaju državne službenike BiH, 52 institucije su u 2018. godini, a 53 institucije u 2019. godini dostavile pojedinačne izvještaje o izvršenom ocjenjivanju svojih državnih službenika. Preostale institucije BiH nisu ADS BiH dostavile izvještaje o izvršenom ocjenjivanju svojih državnih službenika što može implicirati da ni provjera efekata obuke nije vršena. Također, upitno je da li trenutni način provođenja ocjene zaposlenih zadovoljava nivo provjere efekata po Kirkpatrikovom modelu na što je ukazivao i Ured za reviziju u izvještaju revizije učinka.⁵⁰ Prema izjavama sagovornika iz ADS BiH, također se nameće pitanje načina vršenja i kvaliteta ocjenjivanja zaposlenih u institucijama BiH, odnosno da li institucije BiH posvećuju dovoljno pažnje procesu ocjenjivanja državnih službenika koji predstavlja najznačajniji dio u sistemu evaluacije efekata obuka.

3.1.3. Zbirni izvještaji o preporučenim obukama i planovi potreba za horizontalnim obukama

Iako je, po Odluci, obaveza institucija da sačinjavaju zbirni izvještaj o preporučenim obukama za državne službenike u svojoj instituciji, kao rezultat svih preporuka za pohađanje obuke koje su unesene u obrazac za ocjenjivanje državnog službenika, i da ga dostavljaju ADS BiH najkasnije do kraja septembra za prethodna dva ciklusa ocjenjivanja, nisu sve institucije BiH postupale u skladu sa navedenom Odlukom.

Tako da prema evidencijama ADS BiH, od 65 institucija koje su bile u obavezi da dostave zbirni izvještaj o preporučenim obukama. u 2018. godini 14 institucija (22%), a u 2019. godini 19 institucija (29%) ovaj izvještaj nije dostavilo.

Također, nisu sve institucije dostavljale plan svojih potreba za horizontalnim obukama ADS BiH do kraja oktobra tekuće godine za narednu godinu. Prema podacima ADS BiH, od 65 institucija, plan potreba za horizontalnim obukama u 2018. godina nije dostavila 21 institucija (32%), a u 2019. godini 19 institucija (29%).

U sljedećoj tabeli prikazan je pregled dostavljenih zbirnih izvještaja o preporučenim obukama i planova potreba, na institucijama iz uzorka.

⁵⁰ Ured za reviziju institucija BiH (2013). Izvještaj revizije učinka rezultati reforme javne uprave. Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi Broj: 01-02/03-09-16-1-946/13 Sarajevo, decembar 2013. godine
http://www.revizija.gov.ba/revizioni_izvjestaji/revizija_ucinka/Izvjestaji2013/?id=3187

Tabela 4: Pregled dostavljenih zbirnih izvještaja i planova potreba institucija iz uzorka za 2018. i 2019. godine.

R. br.	INSTITUCIJA	ZBIRNI IZVJEŠTAJI 2018. godina	ZBIRNI IZVJEŠTAJI 2019. godina	PLAN POTREBA 2018. godina	PLAN POTREBA 2019. godina
1.	ADS BiH	x	x	x	x
2.	IDDEEA	✓	✓	✓	✓
3.	ALMS BiH	✓	x	x	x
4.	DKPT	✓	✓	✓	✓
5.	IM BiH	✓	✓	✓	✓
6.	MKP BiH	x	x	x	✓
7.	MS BiH	✓	✓	✓	✓

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka ADS BiH

ALMS priprema godišnji plan obuka državnih službenika u okviru Plana rada za narednu godinu, ali ga ne dostavljaju ADS BiH. ADS BiH svake godine u decembru za narednu godinu sačinjava interni Plan obrazovanja i usavršavanja, ali po Metodologiji ne sačinjava zbirni izvještaj o preporučenim obukama unutar ADS-a kao rezultat svih preporuka za pohađanje obuka koje su unesene u obrazac za ocjenjivanje državnih službenika najkasnije do kraja septembra za prethodna dva ciklusa ocjenjivanja. Također, ADS po Metodologiji ne sačinjava Godišnji plan svojih potreba za horizontalnim obukama koji se priprema do kraja oktobra tekuće godine za narednu godinu. MKP u posmatranom periodu nije sačinjavalo niti ADS BiH dostavljalo zbirne izvještaje.

Navedeni problemi ukazuju na to da institucije nemaju jasnu podlogu za odlučivanje o tome koje su im obuke stvarno potrebne da bi unaprijedile znanja i vještine državnih službenika, a nedostatak aktivnosti u evaluaciji stečenih znanja i vještina nakon provedenih obuka, onemogućava kvalitetno planiranje obuka. Sve zajedno dovodi u pitanje efekte održanih obuka i efikasno trošenje sredstava za obuke.

3.1.4. Planiranje vertikalnih obuka

Institucije iz uzorka pri planiranju vertikalnih obuka nisu radile analize stvarnih potreba već su se iznosi traženih sredstava za provođenje vertikalnih obuka zasnivali na izvršenju ili odobrenim sredstvima iz prethodne godine. Naime, budžetski korisnici MFT BiH dostavljaju izvještaje o izvršenju budžeta, u kojima se detaljno ne obrazlaže svrha u koju su sredstva potrošena, već se samo navode finansijski podaci. S tim u vezi, ni MFT nije tražilo detaljna obrazloženja traženih sredstava za provođenje vertikalnih obuka. I u slučajevima kada je institucija, kao što je IDDEEA, u svom zahtjevu za dodjelu budžetskih sredstava za vertikalne obuke dostavila detaljan pregled potreba, MFT nije ulazilo u svrhu za koju su sredstva namijenjena. Za planiranje sredstava za obuke budžetski korisnici ne dostavljaju cost-benefit analize i pokazatelje u obrazloženjima, kako je navedeno u Instrukciji 2⁵¹.

Budžetski korisnici MFT BiH dostavljaju i specifikaciju putnih troškova prilikom dostavljanja prijedloga budžeta. Iako se u nekim slučajevima, iz specifikacija putnih

⁵¹ Instrukcije sa uputstvima za pripremu zahtjeva za dodjelu sredstava iz budžeta (Instrukcija br.2) <https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/ministarstvo/registar%20propisa/dokumenti/2018/jul/Instrukcija%20za%20budzetske%20korisnike%20br%202%20za%202019%20%20godinu%20%20bos.pdf>

troškova koje su institucije dostavljale uz zahtjev za dodjelu sredstava iz budžeta, jasno moglo vidjeti da se zahtijevaju sredstva za horizontalne obuke koje se mogu pohađati u organizaciji ADS BiH, MFT je i za njih odobravalo sredstva. Za planiranje sredstava za obuke, šest od sedam institucija nisu dostavljale cost-benefit analize i dokumentacione pokazatelje u obrazloženjima, kako je navedeno u Instrukciji 2. MFT je kao odgovor na Nacrt izvještaja dostavilo obavijest o aktivnostima koje planiraju preduzeti u cilju realizacije preporuke koja će doprinijeti unapređenju ove oblasti.

3.2. Aktivnosti institucija BiH u procesu provođenja obuka zaposlenih

U poglavlju 3.1. smo utvrdili da institucije BiH ne preduzimaju odgovarajuće aktivnosti u procesu planiranja obuka. Planiranje obuka zaposlenih u institucijama BiH nije u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina kako bi se na taj način planirale stvarno potrebne obuke koje će doprinijeti unapređenju učinkovitosti rada zaposlenih. Zbog svega toga moguće je da dolazi do propusta u sistemu provođenja obuka tako da institucije BiH svoje zaposlene upućuju na horizontalne obuke, na iste ili slične teme koji su mogli pohađati besplatno u organizaciji ADS BiH. O ovome dalje govorimo u nastavku.

Na nivou institucija BiH nije uspostavljen sistem koji osigurava efikasno i ekonomično provođenje obuka zaposlenih. U procesu provođenja obuka nisu osigurani adekvatni kontrolni mehanizmi, što kao posljedicu ima dupliranje obuka, odnosno neefikasno provođenje obuka. Institucije BiH su sredstva dodijeljena za vertikalne obuke koristile za upućivanje zaposlenih na horizontalne obuke u zemlji ili inostranstvu za koje su se plaćali troškovi kotizacija i putni troškovi, a koje su se mogle slušati besplatno u organizaciji ADS BiH.

Na nivou institucija BiH nije uspostavljen sistem koji osigurava efikasno i ekonomično provođenje obuka zaposlenih.

Nije razvijen sistem prenosa znanja sa obuka unutar institucija. Internim propisima (aktima) ovih institucija BiH nije regulisana primjena provjere stečenih znanja na obukama. Institucije iz uzorka većinom nemaju definisane interne procedure za obuke državnih službenika, ne vode evidencije obuka niti se prati njihova realizacija.

3.2.1. Neefikasno provođenje obuka

Analizom podataka institucija iz uzorka uvidjeli smo da su teme obuka na koje su institucije slale svoje zaposlene u određenim slučajevima pripadale horizontalnim obukama, a nisu pohađane u organizaciji ADS BiH. Naime, od ukupno 785 tema obuka koje su zaposleni institucija iz uzorka pohađali u periodu 2018. - 2019. godina, 155 tema obuka koje po svojoj prirodi spadaju u horizontalne obuke mogle su se pohađati u organizaciji ADS BiH⁵². Za ove obuke institucije BiH su izdvajale novčana sredstva iako su ih mogle besplatno slušati u organizaciji ADS BiH.

Ovo je detaljnije prikazano na sljedećoj tabeli u institucijama iz uzorka

⁵² Godišnji plan obuka ADS BiH za 2018. i 2019. godinu dat je u Prilogu 1 i Prilogu 2 ovog Izvještaja.

Tabela 5: Pregled broja obuka u institucijama iz uzorka

R. br.	INSTITUCIJA	Ukupan broj obuka u 2018. i 2019. godini	Broj obuka koji se mogao pohađati u ADS BiH	% obuka koji se mogao pohađati u ADS BiH
1.	ADS BiH	76	0	0%
2.	ALMS	137	22	16%
3.	DKPT	117	41	35%
4.	IDDEEA	124	26	21%
5.	IM	63	22	35%
6.	MKP	133	24	18%
7.	MS	135	20	15%
	Ukupno	785	155	20%

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

Institucije BiH, iako zadužene za realizaciju isključivo vertikalnih obuka, svoje zaposlene su upućivale na pohađanje i horizontalnih obuka van organizacije ADS BiH.

To su obuke na teme koje se uglavnom odnose na oblasti kurseva osvježavanja znanja, razvoj socijalnih vještina, oblast finansija i slično, a što je detaljnije prikazano u grafikonu broj 3.

Grafikon 3: Pregled oblasti horizontalnih obuka koje nisu pohađane u organizaciji ADS BiH



Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

U oblastima obuka navedenim u grafikonu, najzastupljenije teme na koje su institucije iz uzorka upućivale svoje zaposlene su navedene u narednom grafikonu:

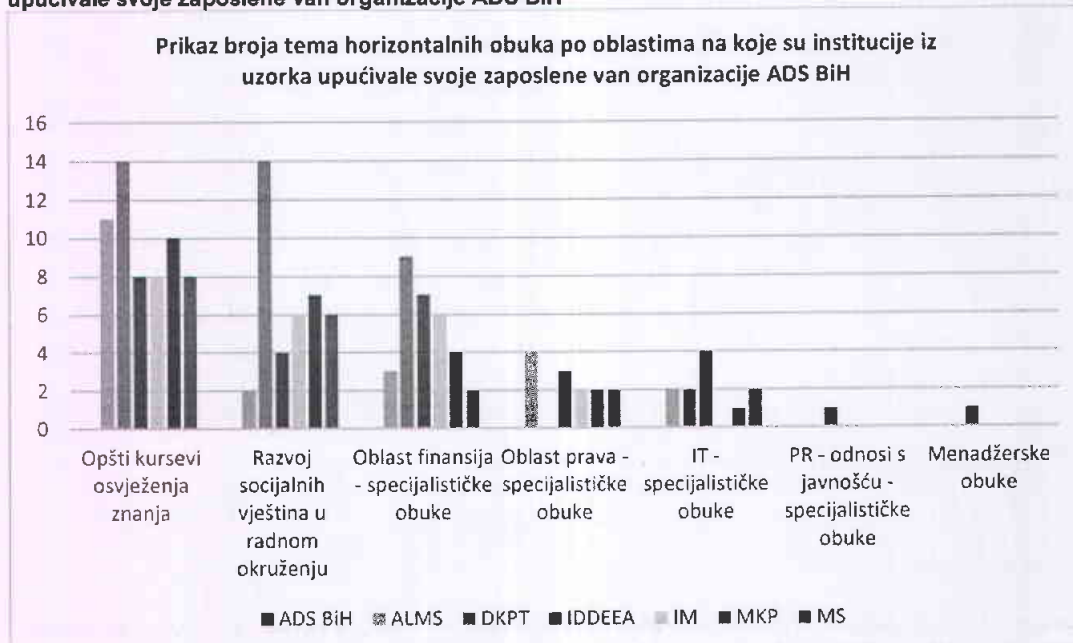
Grafikon 4: Pregled najzastupljenijih tema horizontalnih obuka po oblastima obuka koje su se mogle slušati u organizaciji ADS BiH

Opći kursevi osvježenja znanja	<ul style="list-style-type: none"> • uredsko i arhivsko poslovanje • savremena poslovna komunikacija.
Razvoj socijalnih vještina u radnom okruženju	<ul style="list-style-type: none"> • tim i timski rad, • stres i konflikt menadžment.
Finansije	<ul style="list-style-type: none"> • javne nabavke
Pravo	<ul style="list-style-type: none"> • upravni postupak i upravni spor, • zaštita ličnih podataka.
IT	<ul style="list-style-type: none"> • osnove informacione sigurnosti u kancelarijskom poslovanju, • DMS

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

Institucije iz uzorka nisu svoje zaposlene u svim slučajevima upućivale na horizontalne obuke koje je organizovala ADS BiH. Broj tema po oblastima na koje su institucije iz uzorka upućivale svoje zaposlene prikazan je u narednom grafikonu:

Grafikon 5: Prikaz broja tema horizontalnih obuka po oblastima na koje su institucije iz uzorka upućivale svoje zaposlene van organizacije ADS BiH



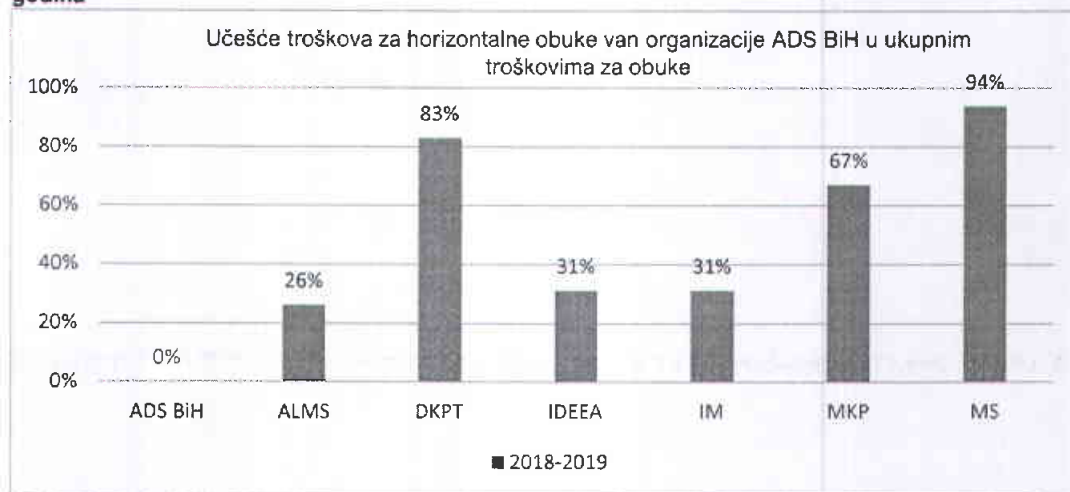
Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

Posljedice neefikasnog provođenja obuka kroz njihovo dupliranje ogleda se u troškovima koji su nastali iz razloga što institucije BiH nisu postupale u skladu sa Odlukom. Iako je Odlukom definisano da je za realizaciju horizontalnih obuka na nivou institucija BiH

zadužena ADS BiH u saradnji sa institucijama BiH, a za provođenje vertikalnih obuka su odgovorne institucije BiH - za koje su im dodijeljena sredstva, ova pravila se u praksi ne primjenjuju u potpunosti.

U apsolutnom iznosu ovi troškovi za posmatrani period iznose oko milion KM ili pola miliona KM godišnje. Prema navedenim podacima institucije BiH su umanjile svoja raspoloživa sredstva za realizaciju vertikalnih obuka iz svog specifičnog područja djelovanja u periodu 2018-2019. godina za oko 33%.

Grafikon 6: Pregled učešća troškova potrošenih na horizontalne obuke van organizacije ADS BiH u ukupnim troškovima za pohađanje obuka zaposlenih za institucije iz uzorka za period 2018. - 2019. godina



Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

Podaci u grafikonu pokazuju da su na troškove za učešće na horizontalnim obukama van organizacije ADS BiH u periodu 2018 – 2019. godina, institucije iz uzorka potrošile od 26% do 94% od ukupno potrošenih sredstava po instituciji. ADS BiH nije imao ovih troškova u posmatranom periodu.

Također, ovo pokazuje da su neke institucije iz uzorka na horizontalne obuke trošile većinu sredstava koja su im dodijeljena za pohađanje vertikalnih obuka neophodnih za sticanje specifičnih znanja iz određenih oblasti. Ovakav način trošenja sredstava je neefikasan i neekonomičan jer se sredstva troše, a obuke su se mogle slušati besplatno u organizaciji ADS BiH kao i da se sredstva ne troše za sticanje specifičnih znanja putem vertikalnih obuka.

Također, prema izjavama sagovornika iz dvije institucije iz uzorka⁵³, kao mogući razlog navodi se i to da se u nekim situacijama obuka koristila kao vid nagrade, a ne u svrhu sticanja neophodnih znanja i vještina za obavljanje radnih zadataka, s obzirom na to da nije razvijen sistem motivacije i nagrađivanja u institucijama BiH.

U konačnici, posljedica ovakvog postupanja institucija BiH je trošenje budžetskih sredstava koja su mogla biti utrošena na druge oblike obuka ili na sasvim druge potrebe institucija i građana BiH.

⁵³ ALMS i ADS BiH

3.2.1.1. Kontrolni mehanizmi u procesu provođenja obuka

U procesu provođenja obuka nisu osigurani adekvatni kontrolni mehanizmi, što kao posljedicu ima preklapanje obuka i neekonomično trošenje sredstava. Prema postojećim propisima, ADS BiH ne daje nikakve saglasnosti institucijama BiH prije provođenja određenih obuka, kako bi se utvrdilo da li postoji preklapanje kod horizontalnih obuka ili eventualno uvidjela mogućnost da ADS BiH organizuje i neke vertikalne obuke.

S tim u vezi, institucije iz uzorka se nisu obraćale ADS BiH prije upućivanja svojih službenika na obuke kako bi provjerile da li ADS BiH održava sličnu obuku i u kojem vremenu. Na ovaj način nije ostvarena saradnja između institucija BiH i ADS-a koja bi spriječila preklapanje obuka.

Institucije BiH nisu u potpunosti iskoristile mogućnosti za pohađanje obuka koje organizuje ADS BiH, što za posljedicu ima dupliranje obuka. Obuke se dupliraju tako što institucije za obuke koje njihovi zaposleni mogu pohađati besplatno u organizaciji ADS BiH, svoje zaposlene upućuju na obuke koje se većinom organizuju u inostranstvu, iz sredstava namijenjenih za održavanje vertikalnih, specifičnih obuka. Sredstva namijenjena vertikalnim, specifičnim obukama bi se trebala koristiti isključivo za sticanje specifičnih znanja za određenu instituciju.

Institucije BiH nisu uspostavile kontrolne mehanizme kojima se sprečava dupliranje obuka i neefikasno i neekonomično trošenje sredstava, što se može vidjeti na primjerima institucija iz uzorka koje nisu uspostavile način praćenja i kontrole provođenja obuka, a sve u cilju unapređenja specifičnih djelatnosti određenih institucija. U većini institucija interna revizija nije vršila kontrolu nad provođenjem obuka. Također, institucije iz uzorka, prilikom upućivanja zahtjeva za obukama, nisu provjeravale da li je ta obuka u skladu sa planom. U većini slučajeva nisu se pisala posebna obrazloženja o potrebi za pohađanjem obuke, ako ona nije obuhvaćena planom, niti su se podnosili posebni izvještaji u kojima bi se navodili razlozi za pohađanje obuke koja nije planirana.

3.2.2. Sistem prenosa znanja sa obuka i interni akti

Sve institucije iz uzorka ne preduzimaju aktivnosti na uspostavi sistema prenošenja znanja između zaposlenih u instituciji, što je detaljnije prikazano u narednoj tabeli:

Tabela 6: Pregled institucija iz uzorka kod kojih je uspostavljen sistem prenosa znanja i definisani interni akti

R. br.	INSTITUCIJA	Uspostavljen sistem prenosa znanja	Interni akt za prenos znanja
1.	ADS BiH	✓	x
2.	IDDEEA	x	x
3.	ALMS BiH	Djelimično	x
4.	DKPT	Djelimično	x
5.	IM BiH	Djelimično	x
6.	MKP BiH	x	x
7.	MS BiH	x	x

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

Iako se u ALMS BiH i IM prenos znanja nakon pojedinih obuka obavlja djelimično, internim aktom nije propisan niti je uspostavljen sistem prenosa znanja koji bi se obavljao kontinuirano nakon odslušanih obuka. U DKPT prenos znanja nakon odslušanih obuka u određenim slučajevima obavljaju policijski službenici, dok za ostale službenike ova praksa nije uspostavljena. Također, u DKPT nije formalno uspostavljen niti internim aktom propisan način prenosa znanja. Sistem prenosa znanja sa obuka ni u jednoj instituciji iz uzorka nije definisan internim aktima. IM je kao odgovor na Nacrt izvještaja dostavio dopis o preduzetim aktivnostima u 2020. godini u cilju unapređenja oblasti obuka.

3.2.3. Jedinstvene evidencije i interne procedure

Cilj provođenja obuka su zaposleni koji su bolje pripremljeni za obavljanje svojih radnih zadataka. Institucije BiH bi shodno tome trebale da posvete pažnju vođenju evidencija o obukama svojih zaposlenih, a sve s ciljem njihovog efikasnog upravljanja (odabir zaposlenih za upućivanje na obuke, praćenje rada zaposlenih nakon odslušanih obuka, poređenje rezultata rada u obrascima za ocjenjivanje i sl.).

Iako neke od institucija BiH imaju određene vrste pojedinačnih evidencija, one ne sadrže sve podatke koje jedinstvene evidencije obuka treba da obuhvataju, a to su: svi podaci o obukama koje su pohađali zaposleni u toku godine u jednoj instituciji, u smislu da sadrže podatke o osobama koje su pohađale obuku, naziv organizatora obuke, period u kojem se obuka pohađala, naziv obuke i eventualne troškove koje je obuka prouzrokovala. Sve institucije iz uzorka ne vode jedinstvene evidencije obuka i ne prate njihovu realizaciju. IDDEEA, ALMS, DKPT i IM vode određene evidencije prisustva obukama zaposlenih u svojim institucijama. Međutim, one ne sadrže sveobuhvatne podatke o realizovanim obukama.⁵⁴

⁵⁴U IDDEEA-i se evidencije obuka vode kroz tri predmeta u elektronskom obliku za svaku godinu: za obuke u organizaciji ADS-a, obuke u BiH i obuke u inostranstvu. ALMS BiH je dostavila pregled realizovanih edukacija po sektorima. DKPT vodi elektronske evidencije za svoje zaposlene. IM vodi pojedinačne evidencije o odslušanim obukama po zaposlenom. Međutim, evidencije ove četiri institucije ne sadrže sveobuhvatne podatke o realizovanim obukama a to su: svi podaci o obukama koje su pohađali zaposleni u toku godine u jednoj instituciji, u smislu da sadrže podatke o osobama koje su pohađale obuku, naziv organizatora obuke, period u kojem se obuka pohađala, naziv obuke i eventualne troškove koje je obuka prouzrokovala.

Ovo je detaljnije prikazano u narednoj tabeli:

Tabela 7: Pregled jedinstvenih evidencija obuka u institucijama iz uzorka

R. br.	INSTITUCIJA	Jedinstvene evidencije obuka
1.	ADS BiH	✓
2.	IDDEEA	Djelimično
3.	ALMS BiH	Djelimično
4.	DKPT	Djelimično
5.	IM BiH	Djelimično
6.	MKP BiH	*
7.	MS BiH	*

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

Institucije BiH bi, za potrebe svrsishodnog planiranja i provođenja obuka zaposlenih, trebale imati razvijene interne procedure. Procedurama bi se definisali i detaljnije pojasnili potrebni koraci za sačinjavanje plana obuka, a koji bi bio rezultat kontinuirane analize i identifikacije potrebnih znanja i vještina, kao i način praćenja rada zaposlenih i evaluacije i primjene stečenih znanja i realizacije zadatih ciljeva. Međutim, tri od sedam institucija iz uzorka nema definisane navedene interne procedure o planiranju i provođenju obuka zaposlenih.

MKP do 2020. godine nije imalo interne akte koji uređuju oblast obuka državnih službenika niti su vodili jedinstvenu evidenciju obuka. Shodno tome, nije se pratila ni realizacija obuka. Tek je u 2020. godini, u MKP, doneseno Uputstvo koje reguliše planiranje i odobravanje obuka na nivou institucije koje se još uvijek ne primjenjuje. Evidencije obuka su se vodile samo za odsjek za personalne i opšte poslove.

U DKPT se ne primjenjuju interne procedure za obuke državnih službenika iako su ti dokumenti sačinjeni. Dokumenti nisu stavljeni van snage, ali se isti ne koriste u praksi. Navedeno je prikazano u narednoj tabeli:

Tabela 8: Pregled internih procedura u institucijama iz uzorka

R. br.	INSTITUCIJA	Interne procedure o planiranju i provođenju obuka zaposlenih
1.	ADS BiH	*
2.	IDDEEA	✓
3.	ALMS BiH	*
4.	DKPT	✓
5.	IM BiH	✓
6.	MKP BiH	✓
7.	MS BiH	*

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija iz uzorka

4. ZAKLJUČCI

Ured za reviziju je proveo reviziju učinka na temu „Planiranje i provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH“ koja je pokazala da se obukama u institucijama BiH u potpunosti ne upravlja na efikasan način.

Provedena revizija učinka je pokazala da institucije BiH u potpunosti ne preduzimaju odgovarajuće aktivnosti u procesu planiranja i provođenja obuka zaposlenih.

4.1. Institucije BiH ne planiraju obuke u potpunosti na osnovu stvarnih i realnih potreba

Potreba za efikasnim planiranjem obuka zaposlenih u institucijama BiH uslovljena je kvalitetom rada zaposlenih. Naime, kvalitetno obučeni kadar je osnovna pretpostavke svake institucije, a efikasno i svrsishodno planiranje obuka vodi njenom ostvarenju.

Planiranje obuka zaposlenih u institucijama BiH je posebno značajno kao prvi korak koji vodi bolje obučeni kadrovima, a sve sa ciljem što bolje pripreme zaposlenih u institucijama BiH za bolje ostvarivanje ciljeva institucije, što u konačnici doprinosi pozitivnim promjenama u životima građanima.

Samim tim, revizijom uočeni nedostaci u fazi planiranja obuka predstavljaju značajan problem kojem se treba posvetiti dužna pažnja. Naime, institucije BiH nisu u potpunosti preduzele aktivnosti koje su propisane Odlukom kako bi osigurale da je planiranje obuka u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina kao temelju za pripremu i implementaciju planova i programa obuke državnih službenika u institucijama BiH.

Evaluacija, odnosno provjera efekata obuka, također je bitan elemenat planiranja i provođenja obuka. Proviđi se putem ocjenjivanja državnih službenika. S obzirom na to da se u institucijama BiH ocjenjivanje zaposlenih još uvijek ne provodi u punom kapacitetu i u svim institucijama, upitna je i evaluacija efekata obuke zaposlenih koja čini, pa možda i najvažniji, izlazni elemenat procesa ocjenjivanja, a ujedno i predstavlja važan ulazni podatak za pripremu budućih planova obuka zaposlenih u institucijama BiH.

Pored planiranja horizontalnih obuka, institucije u planiranju vertikalnih obuka nisu vršile analizu stvarnih potreba zaposlenih, već su se većinom sredstva za obuke planirala u iznosima koji odgovaraju izvršenju prethodnih godina. Također, MFT nije od institucija tražilo niti ulazilo u svrhu za koju su sredstva namijenjena. Ovo je za posljedicu imalo dupliranje obuka za koje su sredstva dodijeljivana, a u konačnici vodi do neefikasnog i neekonomičnog trošenja sredstava.

4.2. Institucije BiH obuke ne provode na efikasan način

Institucije BiH su dužne da efikasno raspoložu dodijeljenim javnim sredstvima čijim korištenjem treba da postignu maksimalni efekat koji će doprinijeti unapređenju kvaliteta života građana BiH. Neefikasno provođenje obuka zaposlenih u institucijama BiH ogleda se u tome da institucije nisu iskoristile sve mogućnosti pohađanja obuka koje organizuje ADS BiH. Na iste ili slične teme institucije su svoje zaposlene upućivale, u pojedinim slučajevima kao način motivacije i nagrađivanja, na obuke koje su prouzrokovale troškove, a koje su se mogle pohađati u organizaciji ADS-a bez naknade.

Naime, sredstva nisu trošena u skladu sa svrhom za koju su odobrena. Također je izostala i kontrolna uloga MFT, koje nije od institucija tražilo niti ulazilo u svrhu za koju su sredstva namijenjena. Ovo upućuje da su institucije BiH u posmatranom periodu potrošile cca 500.000 KM neracionalno i neekonomično. Korištenjem webinaru prilikom obučavanja zaposlenih, kako za horizontalne obuke koje organizuje ADS BiH, tako i za druge tipove obuka, institucije BiH bi ostvarile racionalnije trošenje sredstava i vremena.

Sistem planiranja i provođenja obuka nije uspostavljen na odgovarajući način uzimajući u obzir da nisu uspostavljeni funkcionalni kontrolni mehanizmi koji bi spriječili neefikasnost obuka koja se ogleda u njihovom dupliranju.

Interna revizija većinom nije revidirala oblast obuka, a institucije BiH nisu prilikom slanja zaposlenih na obuke u svojim planovima provjeravali da li su te obuke njim predviđene. Sve institucije iz uzorka nisu uspostavile sistem prenosa znanja među zaposlenim nakon odslušanih obuka, niti su prenos znanja definisale internim aktom. Na ovaj način su umanjeni efekti odslušanih obuka, koji bi se mogli postići prenosom znanja među zaposlenima bez dodatnih troškova za instituciju. Praksom prenosa znanja, institucije BiH bi osigurale da veći broj zaposlenih dobije priliku sticanja znanja i informacija nakon svake odslušane obuke na koju se upućuje zaposleni te institucije.

Također, ne vode sve institucije iz uzorke jedinstvene evidencije obuka, odnosno ne prate da li dolazi do preklapanja obuka među zaposlenim ili da li se na obuke upućuju zaposleni kojima je obuka stvarno potrebna. Dugoročno, nedostatak kontrolnih mehanizama može imati značajne posljedice na upotrebu sredstava namijenjenih obukama.

Institucije iz uzorka nisu u skladu sa Zakonom o finansiranju institucija BiH preduzele odgovarajuće aktivnosti na donošenju internih akata kojima bi se detaljnije definisali koraci u procesu planiranja i provođenja obuka, a sve u cilju unapređenja ove oblasti.

5. PREPORUKE

Ured za reviziju, temeljem nalaza i zaključaka do kojih je došao tokom provođenja predmetne revizije, daje preporuke VM, MFT i institucijama BiH.

U cilju osiguranja uspostave efikasnog i ekonomičnog trošenja javnih sredstava u institucijama BiH, Ured za reviziju preporučuje sljedeće:

Preporuke MFT:

- ***MFT bi trebalo osigurati da se u procesu pripreme i odobravanja budžeta za obuke zaposlenih u institucijama BiH poveća nivo kontrole informacija o svrsi za koju su sredstva namijenjena s ciljem utvrđivanja opravdanosti traženih sredstava.***

Ovo podrazumijeva da će MFT u skladu sa Instrukcijom 2 o sačinjavanju budžeta institucija BiH, detaljnije kontrolisati obrazloženja koja institucije daju zajedno sa cost-benefit analizama koja su institucije dužne priložiti uz svoj budžetski zahtjev.

Preporuke institucijama BiH iz uzorka:

- ***Potrebno je da institucije BiH preduzmu aktivnosti u skladu sa Metodologijom propisanom Odlukom, kako bi osigurale da planiranje obuka bude u potpunosti bazirano na kontinuiranoj analizi i identifikaciji potrebnih znanja i vještina i svim potrebnim ulaznim podacima kao temelju za pripremu i implementaciju planova i programa obuke državnih službenika u institucijama BiH, sa ciljem pripreme što kvalitetnijeg plana obuka.***
- ***Neophodno je da institucije BiH kontinuirano unapređuju proces planiranja obuka te jačaju ulogu i kvalitet procesa evaluacije efekata obuka.***

Ovo je neophodno jer se u institucijama BiH, očekivanja od zaposlenih postavljaju kroz proces ocjenjivanja, koji je istovremeno i najznačajniji način evaluacije efekata obuke. Postavljeni ciljevi trebaju biti u skladu sa strateškim usmjerenjem institucije, a u isto vrijeme moraju omogućavati praćenje rada ocijenjenog službenika.

- ***Institucije BiH treba da definišu način vrednovanja prioriternih obuka koje uvrštavaju u izvještaje koje dostavljaju ADS BiH.***
- ***Preporučuje se institucijama da blagovremeno ADS BiH dostavljaju zbirne izvještaje o preporučenim obukama, kao i plan potreba za horizontalnim obukama.***
- ***Institucije treba da sačinjavaju obrazloženja prijedloga budžeta u skladu sa stvarnim potrebama svojih zaposlenih i odgovarajućim analizama prilikom pripreme svojih budžetskih zahtjeva kako bi detaljnije pojasnili i opravdali namjenu korištenja sredstava.***
- ***Institucije trebaju razviti i ojačati kontrolne mehanizme kojima bi spriječili dupliranje obuka i osigurale ekonomičnije korištenje raspoloživih sredstava.***

Ovo podrazumijeva da institucije, prije nego što odluče da svoje zaposlene upute na obuke u organizaciji privatnih firmi, uz dodatne troškove, da iskoriste sve mogućnosti pohađanja obuka koje organizuje ADS BiH bez naknade, a naročito

one koje se organizuju putem webinarima i koje ne iziskuju nikakve dodatne troškove. Na ovaj način bi se spriječilo dupliranje obuka i neracionalno korištenje javnih sredstava.

- ***Pored uobičajenih načina organizovanja obuka, institucije BiH bi trebale nastaviti koristiti mogućnost organizovanja obuka putem webinarima, kao jednog praktičnog rješenja, s ciljem ekonomičnog korištenja sredstava dodijeljenih za obuke i pružanja mogućnosti pohađanja obuka većem broju zaposlenih.***
- ***Preporučuje se institucijama BiH, da u cilju efikasnog planiranja i provođenja obuka zaposlenih, na obuke van organizacije ADS BiH, šalju isključivo zaposlene kojima je ta obuka neophodna za sticanje specifičnih znanja i vještina potrebnih za rad zaposlenih određene institucije, a koje ne organizuje ADS BiH.***
- ***Institucije BiH trebaju uspostaviti praksu prenosa znanja među zaposlenim kako bi na ovaj način osigurale da što veći broj zaposlenih dobije određena znanja i informacije nakon odslušanih obuka na koje se upućuju zaposleni te institucije.***

Ukoliko obuke nisu organizovane putem webinarima i svim zaposlenim koji su imali potrebu za obukom nije osiguran pristup obuci, potrebno je u instituciji osigurati prenos naučenog. Ovakve situacije se mogu izbjeći ukoliko se u startu planiraju obuke putem webinarima koje omogućavaju pristup većem broju učesnika obuka. Obuke organizovane putem webinarima su najekonomičniji način korištenja sredstava dodijeljenih za obuke i pružaju mogućnosti pohađanja obuke većem broju zaposlenih.

- ***Institucije BiH treba da vode jedinstvene evidencije o obukama zaposlenih koje trebaju da sadrže sve podatke o obukama koje su pohađali zaposleni u toku godine u jednoj instituciji.***

Jedinstvene evidencije treba da sadrže podatke o osobama koje su pohađale, naziv organizatora obuke, period u kojem se obuka pohađala, naziv obuke i eventualne troškove koje je obuka prouzrokovala, kako bi se pratila realizacija obuka.

Tim revizije učinka:

Jasna Česir, viši revizor učinka

Jasna Česir

Davorka Lučić, revizor učinka

Davorka Lučić

**Rukovodilac Odjela
za reviziju učinka:**

Danijel Čolo

Danijel Čolo

**Rukovodilac Odjela
za kontrolu kvaliteta, metodologiju i
planiranje revizije učinka:**

Radivoje Jeremić

Radivoje Jeremić



6. PRILOZI

Prilog 1: Godišnji plan obuka ADS BiH za 2018. godinu

MENADŽERSKE OBUKE (ciljna grupa: rukovodeći državni službenici)	
	2018
Modul 3 - Upravljanje ljudskim potencijalima	Septembar
Modul 6 - Reinženjering poslovnih procesa u državnoj službi; Kreativno rješavanje problema	Mart
Modul 7 - Odlučivanje; Tim i timski rad	April
Situacijsko rukovođenje	Mart
Delegiranje odgovornosti	Novembar
Vještine rukovođenja	Oktobar
RAZVOJ SOCIJALNIH VJEŠTINA U RADNOM OKRUŽENJU - soft skills (ostali državni službenici)	
	2018
Interpersonalne vještine	Mart
Kreativno rješavanje problema	April
Pisana i usmena prezentacija	5.2.2018.
Planiranje i vođenje sastanaka	Jun
Razvijanje samosvijesti	April
Tim i timski rad	Maj
Upravljanje konfliktima	Mart
Upravljanje ljudskim potencijalima - uvod	Maj
Upravljanje stresom	19.2.2018.
Upravljanje vremenom	Septembar
OPĆI KURSEVI OSVJEŽENJA ZNANJA (svi državni službenici)	
	2018
Civilno društvo i javna uprava	Decembar
Diplomatski protokol	Decembar
Efektno pregovaranje	Novembar
Ekonomska diplomacija	Banja Luka, 4 modula, Mart-Jun
Etika u javnoj upravi i kodeks državnih službenika	Decembar
Godišnje planiranje rada i način praćenja i izvještavanja o radu u institucijama BiH	Maj, 4 grupe
Interna komunikacija	8.2.2018.
Kako komunicirati na višem nivou (napredne vještine komunikacije)	Decembar
Kancelarijsko i arhivsko poslovanje	6.2.2018; novembar
Korupcija u provođenju javnih nabavki u institucijama BiH	April
Lektorisanje sužbenih dokumenata u institucijama BiH	Septembar
Lobiranje kao instrument savremene politike	Mart
Mobing i zaštita od mobinga	Maj blended
Okvir kompetencija u procesu zapošljavanja	April
Pisanje akata i jezik u javnoj upravi	26.02.2018.
Proaktivna transparentnost u institucijama BiH	Decembar
Postupak srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH	Mart, 4 grupe

Prepoznavanje nasilja nad ženama i nasilja u porodici i obaveza prijavljivanja nasilja	April
Prevenција i suzbijanje korupcije	Septembar
Prevenција i zaštita od diskriminacije	Novembar
Priprema, pisanje i vođenje projekata	April, dva dana
Radionica za antikorupcijske institucije	Februar, dva dana
Reforma javne uprave	Decembar
Seksualno uznemiravanje	Jun
Strateško planiranje	Oktobar, blended
Suvremena poslovna komunikacija	Oktobar
Uključivanje principa ravnopravnosti spolova u državnoj upravi	Septembar
Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi	Jun, blended
Upravljanje promjenama	Maj
Upravljanje radnim učinkom (ocjenjivanje)	Maj
Upravljanje rizicima u javnoj upravi	Oktobar
Vještine komunikacije sa strankama	13.2.2018.
Zaštita lica koja prijavljuju korupciju u institucijama BiH	Jun
Značaj i obaveze država u vezi implementacije Svjetskog programa za obrazovanje iz ljudskih prava	April
OBLAST PRAVA - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
	2018
Disciplinski postupak u organima uprave	Mart
Implementacija presuda Evropskog suda za ljudska prava	Jun
Izrada pravnih propisa u institucijama BiH	Decembar, dva dana
Krivični propisi i sudska praksa u pogledu krivičnih djela protiv službene dužnosti	Maj
Medijacija kao metoda alternativnog rješavanja sporova	Oktobar
Međunarodni ugovori i praksa u Bosni i Hercegovini	Mart
Osnove uprave u BiH (Zakon o upravi; Zakon o Vijeću ministara BiH; Zakon o ministarstvima i drugim organima uprave BiH)	April
Prava invalidnih osoba	Novembar
Primjena Zakona o državnoj službi	Novembar
Primjena Zakona o zaštiti osobnih podataka	Maj
Primjena Zakona o zaštiti tajnih podataka	Mart, dva dana
Priznavanje univerzitetskih diploma u BiH	April
Procjena učinka propisa u zakonodavnom procesu	Septembar
Radno-pravni odnosi u institucijama BiH	Septembar
Sticanje uvjeta za penzioniranje državnih službenika	Maj
Sukob interesa u institucijama BiH	Jun
Usklađivanje zakona i internih propisa sa Zakonom o ravnopravnosti spolova BiH	Maj
Upravni postupak i upravni spor	22.2.2018; Oktobar
Ustavna zaštita ljudskih prava i građanskih sloboda	Novembar
Zaštita intelektualnog vlasništva	Mart
OBLAST FINACIJA - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
	2018
Elektronske javne nabavke	Septembar
Financiranje institucija Bosne i Hercegovine	Septembar

Izvršenje budžeta institucija BiH	12.2.2018.
Planiranje budžeta institucija BiH	Mart
Primjena Zakona o javnim nabavkama	27-28.2.2018.
Plate i naknade, troškovi zaposlenih u institucijama BiH i naknade spoljnih saradnika	Maj
Računovodstvo i financije	Novembar
PR - ODNOSI S JAVNOŠĆU - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
	2018
Izrada i provedba marketinške kampanje u javnoj upravi s akcentom na praktičan rad	April
Kreiranje, provjera, provedba i kontrola strategija odnosa s javnošću	Septembar
Slobodan pristup informacijama	Decembar
Značaj odnosa s javnošću u radu institucija BiH	Novembar
PREVODITELJI - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
	2018
Konsekutivno i simultano prevođenje	Septembar
IT - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
	2018
Sigurnost računarskih mreža - cybersecurity	Maj
Upravljanje informacijskom sigurnošću	Maj
Upravljanje projektima u skladu sa PMI metodologijom	Oktobar, dva dana
STRANI JEZICI (svi državni službenici)	
	2018
Kurs francuskog jezika B1, B2	Kontinuirano
Regionalni seminar na temu : Sécurité des frontières (avec articulation Libre circulation des personnes et des biens) - Harmonisation des normes avec les acquis communautaires	Septembar, dva dana
Specijalistički kurs engleskog jezika (od B2 do C1)	Kontinuirano
OBUKA ZA NOVOZAPOSLENE DRŽAVNE SLUŽBENIKE U INSTITUCIJAMA BIH - po pozivu	
ONLINE KURS (SELF-STUDY) (svi državni službenici)	
	2018
Kurs o zapošljavanju državnih službenika institucija BiH	Kontinuirano
Mobing	Kontinuirano
Strateško planiranje	Kontinuirano
Transparentno upravljanje okolišem	Kontinuirano
Uvod u e-upravu	Kontinuirano
Uvod u upravljanje kvalitetom	Kontinuirano
WEBINARI (svi državni službenici)	
	2018
Effective Meetings (webinar)	Mart
Efficient and Effective Speaking in English - Business Communication Skills (Webinar)	April
Efficient and Effective Writing in English - Business and Report Writing Skills (webinar)	Maj
Emocionalna inteligencija (webinar)	Maj
Kako komunicirati na višem nivou (napredne vještine komunikacije) - webinar	Maj

Praktična primjena Excel-a (webinar)	April
Praktična primjena PowerPoint-a (webinar)	April
Pravni engleski jezik za potrebe državne službe (webinar)	Maj
Savremena poslovna komunikacija (webinar)	Oktobar
Upravljanje stresom (webinar)	Oktobar
Upravljanje vremenom (webinar)	Oktobar

OSTALO - RAZVOJ JAVNIH POLITIKA U SURADNJI S ANALITIKA I CLINGENDAEL	
	2018
Pregovaranje u Evropskoj Uniji	08.03.2018.
Politike zasnovane na činjenicama: Od analize do izrade prijedloga javnih politika	15.03.2018.
Monitoring i evaluacija implementacije javnih politika	22.03.2018.
Zagovaranje i lobiranje u Evropskoj Uniji	29.03.2018.
Finansijska procjena i budžetiranje prijedloga javnih politika	12.04.2018.
Strateško planiranje javnih politika	09.04.2018.
Procjena učinka javnih politika	10.05.2018.
Uvodu u institucionalni okvir za izradu javnih politika u EU	24.05.2018.
Konsultacije sa zainteresovanom javnošću prilikom izrade i donošenja javnih politika	31.05.2018.
Novi trendovi u izradi javnih politika: Upotreba novih alata i metoda u analizi i izradi javnih politika	14.06.2018.

Prilog 2: Godišnji plan obuka ADS BiH za 2019. godinu

MENADŽERSKE OBUKE (ciljna grupa: rukovodeći državni službenici)	
Delegiranje odgovornosti	Januar, 2 grupe
Situacijsko rukovođenje	Decembar
Strateška komunikacija u javnoj upravi	Mart
Vještine rukovođenja	April
RAZVOJ SOCIJALNIH VJEŠTINA U RADNOM OKRUŽENJU - soft skills (ostali državni službenici)	
Emocionalna inteligencija	Mart
Interpersonalne vještine	Decembar
Pisana i usmena prezentacija	Decembar
Planiranje i vođenje sastanaka	Februar
Tim i timski rad	Mart
Upravljanje konfliktima	Decembar
Upravljanje ljudskim potencijalima - uvod	Septembar
OPĆI KURSEVI OSVJEŽENJA ZNANJA (svi državni službenici)	
Aktivnosti sekretara komisija za izbor državnih službenika u konkursnoj proceduri	April
Diplomatski protokol	Juni
Efektno pregovaranje	Februar
Ekonomska diplomacija	Maj
Interna komunikacija	Septembar
Izrada Godišnjeg programa rada u institucijama Bosne i Hercegovine	Novembar, 2 grupe
Izrada izvještaja o radu u institucijama Bosne i Hercegovine	Februar, 2 grupe
Jačanje kapaciteta za suradnju s iseljeništvom	April
Kako komunicirati na višem nivou (napredne vještine komunikacije)	Maj
Kancelarijsko i arhivsko poslovanje	Maj
Koordinacija borbe protiv korupcije	Juni
Korupcija u provođenju javnih nabavki u institucijama BiH	Maj
Lektorisanje sužbenih dokumenata u institucijama BiH	Novembar
Međunarodni odnosi i diplomatija	Juni
Mobing i zaštita od mobinga	April
Novinarska prava i medijske slobode	Septembar
Okvir kompetencija u procesu zapošljavanja	Oktobar
Pisanje akata i jezik u javnoj upravi	Novembar
Planiranje i provođenje stručnog usavršavanja u institucijama BiH	Septembar, 3 grupe
Postupak srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH	Mart, 4 grupe
Prepoznavanje nasilja nad ženama i nasilja u porodici i obaveza prijavljivanja nasilja	Juni
Prevenција i suzbijanje korupcije	Oktobar
Prevenција i zaštita od diskriminacije	Mart
Priprema, pisanje i vođenje projekata	Oktobar, 2 dana
Proaktivna transparentnost u institucijama BiH	Decembar
Radionica za antikorupcijske institucije	Novembar, 2 dana
Reforma javne uprave	Mart

Rodno odgovorno budžetiranje	April, 2 grupe
Seksualno uznemiravanje	Decembar
Suvremena poslovna komunikacija	April
Učenje odraslih (trening trenera)	Maj
Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi	Maj
Upravljanje radnim učinkom (ocjenjivanje)	Juni
Upravljanje rizicima u javnoj upravi	Novembar
Volonterstvo - pokretačka snaga aktivne, odgovorne i humane zajednice	April
Vještine komunikacije sa strankama	Oktobar
OBLAST PRAVA - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
Autorska prava na internetu i pravni aspekti korištenja interneta	Novembar
Disciplinski postupak u organima uprave	Novembar
E-konsultacije	Maj, 4 grupe
Implementacija presuda Evropskog suda za ljudska prava	Novembar
Izrada Godišnjeg izvještaja o rješavanju upravnih stvari u upravnom postupku	Januar, 2 grupe
Izrada pravnih propisa u institucijama BiH	Juni, 2 dana
Medijacija kao metoda alternativnog rješavanja sporova	Juni
Međunarodni ugovori i praksa u Bosni i Hercegovini	Novembar
Praćenje i evaluacija usvojenih propisa	Februar, 4 grupe
Prava invalidnih osoba	April
Primjena Zakona o državnoj službi	Maj, Decembar
Primjena propisa o inspekcijском nadzoru	April, juni, oktobar, novembar
Primjena Zakona o obligacionim odnosima	Oktobar
Primjena Zakona o zaštiti osobnih podataka	April
Primjena Zakona o zaštiti tajnih podataka	April, 2 dana
Radno-pravni odnosi u institucijama BiH	Maj
Sticanje uvjeta za penzioniranje državnih službenika	Oktobar, 2 grupe
Sukob interesa u institucijama BiH	Maj
Upravni postupak i upravni spor	Mart, Decembar
Usklađivanje zakona i internih propisa sa Zakonom o ravnopravnosti spolova BiH	Septembar
Ustavna zaštita ljudskih prava i građanskih sloboda	Septembar
OBLAST FINANCIJA - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
Izvršenje budžeta institucija BiH	Decembar
Planiranje budžeta institucija BiH	Februar, Juni
Primjena Zakona o javnim nabavkama	Februar, 2 dana
Plate i naknade, troškovi zaposlenih u institucijama BiH i naknade spoljnih saradnika	Septembar
Računovodstvo i financije	April
PR - ODNOSI S JAVNOŠĆU - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
Korištenje interneta i društvenih mreža u javnoj komunikaciji	Oktobar
Krizno komuniciranje	Juni
Slobodan pristup informacijama	Februar
Značaj odnosa s javnošću u radu institucija BiH	Maj
PREVODITELJI - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
Konsekutivno i simultano prevođenje	April, 3 dana

IT - SPECIJALISTIČKE OBUKE (svi državni službenici)	
Praktična primjena Excela	Septembar, 4 dana
Praktična primjena PowerPointa	Oktobar, 2 dana
Upravljanje informacijskom sigurnošću	April
Upravljanje projektima u skladu sa PMI metodologijom	Novembar
STRANI JEZICI (svi državni službenici)	
Kurs francuskog jezika B1, B2	Kontinuirano
ENA seminar "Negotiating techniques to prepare for EU accession negotiations"	April, 2 dana
Specijalistički kurs engleskog jezika (od B2 do C1)	Kontinuirano
OBUKA ZA NOVOZAPOSLENE DRŽAVNE SLUŽBENIKE U INSTITUCIJAMA BIH - po pozivu	
Mart, Oktobar	
ONLINE KURS (SELF-STUDY) (svi državni službenici)	
Kurs o zapošljavanju državnih službenika institucija BiH	Kontinuirano
Mobing	Kontinuirano
Procjena uticaja propisa	Kontinuirano
Rodno odgovorno budžetiranje	Kontinuirano
Strateško planiranje	Kontinuirano
Transparentno upravljanje okolišem	Kontinuirano
Uvod u e-upravu	Kontinuirano
Uvod u upravljanje kvalitetom	Kontinuirano
WEBINARI (svi državni službenici)	
Effective Business Writing - Formal vs. Informal Letter (emails, press releases, minutes)	Oktobar
Diplomatic Correspondence (Letter of credence, letter of recall etc.) - webinar	April
Effective Meetings (webinar)	Februar
Emocionalna inteligencija (webinar)	Decembar
English Grammar in Practice	Septembar
Etika u javnoj upravi i Kodeks državnih službenika (webinar)	Mart
Govor tijela (webinar)	Novembar
Legal English - Pravni engleski jezik za potrebe državne službe (webinar)	Mart
Praktična primjena Excel-a (webinar)	April
Praktična primjena PowerPoint-a (webinar)	April
Savremena poslovna komunikacija (webinar)	Novembar
Upravljanje stresom (webinar)	Decembar
Upravljanje vremenom (webinar)	Novembar

Prilog 3: Pregled utrošenih sredstava za horizontalne i vertikalne obuke institucija BiH za period 2018.-2019. godina

RED. BR.	NAZIV INSTITUCIJE	HORIZONTALNE OBUKE (2018-2019.)			VERTIKALNE OBUKE (2018-2019.)			UKUPNI TROŠK. ZA HORIZ. I VERT. OBUKE (2018-2019.)
		Troškovi kotizacija	Putni troškovi	Ukupni troškovi	Troškovi kotizacija	Putni troškovi	Ukupni troškovi	
1	Agencija za antidoping kontrolu	2.427	11.813	14.240	576	10.755	11.332	25.572
2	Agencija za državnu službu	1.275	5.966	7.241	3.167	7.180	10.347	17.588
3	Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja	2.087	1.889	3.976	3.946	26.839	30.785	34.761
4	Agencija za identifikaciona dokumenta, evidenciju i razmjenu podataka	17.785	41.785	59.569	49.696	52.386	102.082	161.651
5	Agencija za javne nabavke	1.592	3.169	4.761	620	0	620	5.381
6	Agencija za lijekove i medicinska sredstva	17.376	41.245	58.621	43.879	118.864	162.743	221.364
7	Agencija za nadzor nad tržištem	175	1.023	1.198	980	2.803	3.783	4.981
8	Agencija za osiguranje	0	0	0	2.416	5.827	8.243	8.243
9	Agencija za policijsku podršku	3.310	0	3.310	1.055	0	1.055	4.365
10	Agencija za poštanski promet	1.290	623	1.913	1.213	26.379	27.591	29.504
11	Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje	0	995	995	0	0	0	995
12	Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije	742	0	742	0	655	655	1.397
13	Agencija za rad i zapošljavanje	3.153	10.411	13.564	351	1.534	1.885	15.449
14	Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta	449	99	547	0	0	0	547
15	Agencija za sigurnost hrane	1.314	2.362	3.676	1.086	16.147	17.233	20.909

16	Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova	0	249	249	0	22.240	22.240	22.488
17	Agencija za statistiku	8.566	15.667	24.233	7.561	36.796	44.357	68.589
18	Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH	650	984	1.634	290	4.370	4.660	6.294
19	Agencija za zaštitu ličnih podataka	0	0	0	1.641	127	1.768	1.768
20	Arhiv	2.284	5.766	8.050	0	22.533	22.533	30.582
21	Centar za informisanje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja	190	25	215	0	0	0	215
22	Centar za uklanjanje mina u BiH	6.279	7.526	13.805	0	5.540	5.540	19.345
23	Centralna harmonizacijska jedinica	2.251	3.657	5.907	3.460	7.564	11.023	16.930
24	Centralna izborna komisija	425	0	425	1.424	10.945	12.370	12.795
25	Direkcija za civilno zrakoplovstvo BiH	4.313	2.135	6.448	174.294	261.103	435.398	441.846
26	Direkcija za ekonomsko planiranje	3.735	6.989	10.724	416	4.954	5.369	16.094
27	Direkcija za evropske integracije	8.147	430	8.577	0	36.745	36.745	45.321
28	Direkcija za koordinaciju policijskih tijela	37.150	106.158	143.308	2.821	25.844	28.665	171.973
29	Državna agencija za istrage i zaštitu	768	1.759	2.527	920	400	1.320	3.847
30	Državna regulatorna agencija za nuklearnu i radijacijsku sigurnost	233	75	308	0	50.325	50.325	50.632
31	Fond za povratak	438	1.010	1.448	0	0	0	1.448
32	Generalni sekretarijat Vijeća ministara	5.045	7.496	12.540	1.243	7.937	9.180	21.720
33	Granična policija	0	0	0	0	0	0	0
34	Institucija ombudsmana za zaštitu ljudskih prava	3.310	0	3.310	0	54.193	54.193	57.503
35	Institucija ombudsmana za zaštitu potrošača	614	3.034	3.648	530	838	1.368	5.016
36	Institut za akreditovanje	4.462	6.249	10.711	15.900	32.141	48.040	58.752
37	Institut za intelektualno vlasništvo	8.327	28.649	36.976	983	19.683	20.665	57.641

38	Institut za mjeriteljstvo	13.090	34.498	47.588	21.833	71.339	93.172	140.760
39	Institut za nestale osobe	3.920	485	4.405	0	0	0	4.405
40	Institut za standardizaciju	8.359	20.718	29.077	0	3.702	3.702	32.779
41	Komisija za koncesije	374	2.448	2.822	740	2.502	3.242	6.064
42	Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika	630	1.213	1.843	0	0	0	1.843
43	Konkurencijsko vijeće	679	128	807	0	23.162	23.162	23.969
44	Memorijalni centar Srebrenica	187	125	312	0	0	0	312
45	Ministarstvo civilnih poslova	8.355	11.497	19.852	5.241	5.829	11.070	30.922
46	Ministarstvo finansija i trezora	17.511	24.015	41.526	44.366	42.409	86.775	128.301
47	Ministarstvo komunikacija i prometa	14.066	35.372	49.438	7.646	7.953	15.599	65.037
48	Ministarstvo odbrane	12.819	8.001	20.820	4.660	50.424	55.084	75.904
49	Ministarstvo pravde	6.643	10.812	17.454	1.391	1.033	2.424	19.878
50	Ministarstvo sigurnosti	11.698	34.192	45.890	894	664	1.558	47.448
51	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa	5.044	5.371	10.415	900	762	1.662	12.077
52	Ministarstvo vanjskih poslova	415	0	415	0	14.209	14.209	14.624
53	Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice	7.978	18.795	26.774	500	2.940	3.440	30.214
54	Odbor državne službe za žalbe	3.576	15.391	18.967	0	0	0	18.967
55	Parlamentarna skupština	5.484	3.801	9.285	595	10.742	11.337	20.622
56	Pravobranilaštvo	8.091	23.466	31.557	7.312	25.129	32.441	63.998
57	Predsjedništvo	11.879	16.072	27.950	1.761	3.860	5.621	33.572
58	Regulatorna agencija za komunikacije	10.406	18.194	28.600	23.207	40.210	63.417	92.017
59	Služba za poslove sa strancima	530	366	896	345	34.114	34.459	35.355
60	Služba za zajedničke poslove institucija BiH	7.229	5.725	12.954	10.929	2.524	13.453	26.406
61	Sud	2.804	15	2.819	18.660	24.845	43.506	46.324
62	Tužilaštvo	7.850	8.998	16.847	0	3.929	3.929	20.776
63	Uprava za indirektno oporezivanje	3.078	6.446	9.524	20.332	182.147	202.479	212.003

64	Uprava za zaštitu zdravlja bilja	7.383	26.904	34.287	2.990	37.700	40.690	74.977
65	Ured koordinatora za reformu javne uprave	1.732	1.000	2.732	0	0	0	2.732
66	Ured za harmonizaciju i koordinaciju sistema plaćanja u poljoprivredi, ishrani i ruralnom razvoju BiH	0	62	62	345	8.257	8.602	8.664
67	Ured za razmatranje žalbi	1.380	3.173	4.553	4.852	20.028	24.880	29.433
68	Ured za veterinarstvo	9.979	13.933	23.911	1.706	40.677	42.383	66.295
69	Ured za zakonodavstvo	316	0	316	0	131	131	447
70	Ustavni sud	1.861	889	2.751	1.994	2.068	4.062	6.813
71	Vijeće za državnu pomoć	0	158	158	0	2.063	2.063	2.222
72	Visoko sudsko i tužilačko vijeće	17.063	24.123	41.186	7.427	30.103	37.530	78.715
	UKUPNO	362.567	695.623	1.058.189	511.092	1.569.102	2.080.193	3.138.383

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka od institucija BiH

Prilog 4: Pregled učesća kotizacija za horizontalne obuke u ukupnim sredstvima potrošenim za kotizacije (horizontalne i vertikalne) za institucije iz uzorka

R. br.	Naziv institucije	2018. godina					2019. godina				Ind (7/9)
		Troškovi kotizacija - horizontalne obuke (KM)	Troškovi kotizacija - vertikalne obuke (KM)	Troškovi kotizacija - horizontalne obuke (KM)	Troškovi kotizacija - vertikalne obuke (KM)	Ind (3/5)	Troškovi kotizacija - horizontalne obuke (KM)	Troškovi kotizacija - vertikalne obuke (KM)	Troškovi kotizacija - horizontalne obuke (KM)	Troškovi kotizacija - vertikalne obuke (KM)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	ADS BIH	0,00	3.067,50	3.067,50	0%	1.274,50	99,82	1.374,32	93%		
2.	ALMS	10.124,04	17.007,20	27.131,24	37%	7.252,00	26.871,70	34.123,70	21%		
4.	DKPT	20.952,02	2.073,18	23.025,20	91%	16.197,60	747,43	16.945,03	96%		
3.	IDDEEA	7.200,10	17.179,29	24.379,39	30%	10.584,58	32.517,09	43.101,67	25%		
5.	IM	6.577,55	11.842,99	18.420,54	36%	6.512,00	9.990,31	16.502,31	39%		
6.	MKP	9.028,00	3.556,85	12.584,85	72%	5.038,92	4.089,30	9.128,22	55%		
7.	MS	6.060,00	0,00	6.060,00	100%	5.637,73	893,63	6.531,36	86%		
	UKUPNO	59.941,71	54.727,01	114.668,72	52%	52.497,33	75.209,28	127.706,61	41%		

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka od institucija BiH

Prilog 5: Pregled učešća putnih troškova potrošenih na horizontalne obuke u ukupnim putnim troškovima za obuke za institucije iz uzorka

R. br.	Naziv institucije	2018. godina					2019. godina				
		Putni troškovi - horizontalne obuke (KM)	Putni troškovi - vertikalne obuke (KM)	Ukupni troškovi ostali (KM)	Ind (3/5)	Putni troškovi - horizontalne obuke (KM)	Putni troškovi - vertikalne obuke (KM)	Ukupni troškovi ostali (KM)	Ind (7/9)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	ADS BIH	2.382,69	4.719,11	7.101,80	34%	3.584,14	2.460,87	6.045,01	59%		
2.	ALMS	20.919,42	44.739,74	65.659,16	32%	20.326,42	74.124,67	94.451,09	22%		
4.	DKPT	59.006,18	7.000,15	66.006,33	89%	47.152,28	18.844,01	65.996,29	71%		
3.	IDDEEA	18.547,92	32.289,27	50.837,19	36%	23.236,71	20.096,32	43.333,03	54%		
5.	IM	13.692,00	23.597,70	37.289,70	37%	20.806,49	47.740,87	68.547,36	30%		
6.	MKP	21.676,46	3.700,48	25.376,94	85%	13.695,57	4.252,18	17.947,75	76%		
7.	MS	17.313,98	0,00	17.313,98	100%	16.878,12	664,32	17.542,44	96%		
	UKUPNO	153.538,65	116.046,45	269.585,10	57%	145.679,73	168.183,24	313.862,97	46%		

Izvor: Ured za reviziju na osnovu podataka institucija BiH

Prilog 6: Institucije Bosne i Hercegovine koje zapošljavaju državne službenike

Prema podacima ADS, institucije Bosne i Hercegovine koje zapošljavaju lica sa statusom državnog službenika u skladu sa Zakonom o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine su sljedeće⁵⁵:

1. Agencija za antidoping kontrolu
2. Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine
3. Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja
4. Agencija za identifikaciona dokumenta, evidenciju i razmjenu podataka
5. Agencija za javne nabavke Bosne i Hercegovine
6. Agencija za lijekove i medicinska sredstva Bosne i Hercegovine
7. Agencija za nadzor nad tržištem Bosne i Hercegovine
8. Agencija za osiguranje u Bosni i Hercegovini
9. Agencija za policijsku podršku
10. Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje Bosne i Hercegovine
11. Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije
12. Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine
13. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Bosne i Hercegovine
14. Agencija za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine
15. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine
16. Agencija za školovanje i stručno obrazovanje kadrova
17. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini
18. Agencija za zaštitu ličnih podataka u Bosni i Hercegovini
19. Arhiv Bosne i Hercegovine
20. Centar za informisanje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini
21. Centar za uklanjanje mina u Bosni i Hercegovini
22. Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine
23. Centralna izborna komisija Bosne i Hercegovine
24. Direkcija za civilno zrakoplovstvo Bosne i Hercegovine
25. Direkcija za ekonomsko planiranje
26. Direkcija za evropske integracije
27. Direkcija za koordinaciju policijskih tijela
28. Državna agencija za istrage i zaštitu
29. Državna regulatorna agencija za radijacijsku i nuklearnu sigurnost u Bosni i Hercegovini
30. Fond za povratak Bosne i Hercegovine
31. Generalni sekretarijat Vijeća ministara Bosne i Hercegovine
32. Granična policija Bosne i Hercegovine
33. Institucija ombudsmana za zaštitu potrošača u Bosni i Hercegovini
34. Institut za akreditiranje Bosne i Hercegovine
35. Institut za intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine
36. Institut za mjeriteljstvo Bosne i Hercegovine
37. Institut za standardizaciju Bosne i Hercegovine

⁵⁵ Izvor: http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=1935&Itemid=169&lang=bs
(podaci ažurirani 12. maja 2016. godine)

38. Komisija za koncesije Bosne i Hercegovine
39. Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika
40. Konkurencijsko vijeće Bosne i Hercegovine
41. Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine
42. Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine
43. Ministarstvo komunikacija i prometa Bosne i Hercegovine
44. Ministarstvo odbrane Bosne i Hercegovine
45. Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine
46. Ministarstvo sigurnosti Bosne i Hercegovine
47. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine
48. Ministarstvo vanjskih poslova Bosne i Hercegovine
49. Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine
50. Odbor državne službe za žalbe
51. Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine
52. Pravobranilaštvo Bosne i Hercegovine
53. Predsjedništvo Bosne i Hercegovine
54. Regulatorni odbor željeznica Bosne i Hercegovine
55. Služba za poslove sa strancima Bosne i Hercegovine
56. Služba za zajedničke poslove institucija Bosne i Hercegovine
57. Uprava Bosne i Hercegovine za zaštitu zdravlja bilja
58. Uprava za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine
59. Upravni odbor Uprave za indirektno oporezivanje
60. Ured koordinatora za reformu javne uprave
61. Ured za harmonizaciju i koordinaciju sistema plaćanja u poljoprivredi, ishrani i ruralnom razvoju Bosne i Hercegovine
62. Ured za razmatranje žalbi Bosne i Hercegovine
63. Ured za veterinarstvo Bosne i Hercegovine
64. Ured za zakonodavstvo
65. Ured koordinatora Brčko distrikta
66. Ured zastupnika Vijeća ministara pred Evropskim sudom za ljudska prava
67. Visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine
68. Vijeće za državnu pomoć Bosne i Hercegovine

Prilog 7: Reference

1. Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka, 2018. godina, autori: dr Ranko Markuš, mr. Mia Hadžiahmetović;
2. Zakon o državnoj službi u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH, broj: 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10, 40/12, i 93/17);
3. Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH, 2006. godina;
http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs
4. Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, broj:15/17);
5. Izvještaj o radu Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine za 2018. godinu, broj: 01-02-5-139-8/19 od 24.07.2019. godine;
6. Izvještaj o obavljenoj finansijskoj reviziji Izvršenja budžeta institucija Bosne i Hercegovine za 2018. godinu;
<http://www.revizija.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=b1cd64c8-228a-4cbe-bf94-22ebfecdcdf0&langTag=sr>
7. Godišnji izvještaj o izvršenju budžeta za 2017. godinu;
<http://www.revizija.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=2ef8e33d-44bb-417a-8f3a-bf9efcfdb72d&langTag=sr>
8. <https://ba.voanews.com/a/cin-istravanje-javna-uprava/4073550.htm>
9. <https://www.bljesak.info/vijesti/politika/reforme-drzavni-sluzbenici-zele-na-obuke-samo-ako-je-blizu-bazen/215750>
10. Zaključci 173. sjednice Vijeća ministara BiH, održane 10.06.2019. godine;
http://www.vijeceministara.gov.ba/saopstenja/sjednice/zakljucci_sa_sjednica/default.aspx?id=31019&langTag=bs-BA
11. Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini, 2015. godina;
<https://www.adsbih.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=5ad788ab-4d74-4dc1-b021-813d8401d43a>
12. Zakon o finansiranju institucija BiH (Službeni glasnik BiH, broj: 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13);
13. Instrukcije sa uputstvima za pripremu zahtjeva za dodjelu sredstava iz budžeta (Instrukcije broj 2);
<https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/ministarstvo/registar%20propisa/dokumenti/2018/jul/Instrukcija%20za%20budzetske%20korisnike%20br%202%20za%202019%20%20godinu%20%20bos.pdf>
14. Odluka o usvajanju Strategije obuke i razvoja državnih službenika 2013-2015 i Strategija obuke i razvoja državnih službenika 2013-2015 (Službeni glasnik BiH, broj: 13/13);
15. Odluka o utvrđivanju načina realizacije obuke i razvoja državnih službenika u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH, broj: 35/14);
16. Godišnji plan obuka ADS BiH za 2018. godinu
http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=4670%3Aodluka-o-godinjem-planu-i-programu-dravnih-slubenika-za-2018-godinu&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs
17. Godišnji plan obuka ADS BiH za 2019. godinu
http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=5113%3Aodluka-o-godinjem-planu-i-programu-obuka-dravnih-slubenika-za-2019-godinu-&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs
18. Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH, 2015. godina;
https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/chj/Registri/2015/smjernice_bs.pdf

19. Odluka o objavljivanju Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH, broj: 29/15);
20. Izveštaj revizije učinka „Rezultati reforme javne uprave Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi“, 2013. godina;
<http://www.revizija.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=cabdc762-2ad1-45f9-acaf-6f0cc5b5d61b&langTag=sr>