



Broj: 04-2-50-4-1192-9/20  
Sarajevo, 12.11.2020. godine  
(J.J.)

BOSNA I HERCEGOVINA  
PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE  
SARAJEVO

PRIMLJENO:			
Organizacioni jedinstvo	Klasifikaciona oznaka	Kodni broj	Broj priloga
01/02-50	-18-	2209	120

PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BIH  
Predstavnički dom  
Dom naroda  
Trg BiH, 71000 Sarajevo

**PREDMET:** Strategija i Akcioni plan za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini, *dostavlja se*

U prilogu dostavljamo Strategiju i Akcioni plan za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini koji su pripremljeni u okviru projekta „Podrška Evropske Unije razvoju Strategije i Akcionog plana za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini“ (EC/BiH/TEN/19/008) na vaše razmatranje i usvajanje.

Cilj projekta je bio pružanje podrške Centralnoj izbornoj komisiji Bosne i Hercegovine u izradi okvira i mape puta za jačanje kapaciteta Centralne izborne komisije Bosne i Hercegovine za uspješno provođenje izbora na transparentan, efikasan i održiv način, uz istovremeno ispunjavanje evropskih standarda što ima direktnu vezu s prvim od 14 ključnih prioriteta Mišljenja Evropske komisije u vezi zahtjeva Bosne i Hercegovine za članstvo u Evropskoj uniji. Taj prioritet ima za cilj osigurati da se izbori provode u skladu s evropskim standardima kroz provedbu preporuka OSCE/ODIHR-a i relevantnih preporuka Venecijanske komisije.

Također, u prilogu ovog dopisa nalazi se i Sažetak dokumenta „Strategija i Akcioni plan za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini“ te kratak Osvrt Centralne izborne komisije Bosne i Hercegovine na predmetnu Strategiju i Akcioni plan.

U narednom periodu Centralna izborna komisija Bosne i Hercegovine planira provesti pilot projekat uz upotrebu novih tehnologija koji je predviđen u okviru projekta nakon čega će Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine biti dostavljena analiza i rezultati pilot projekta.

Srdačan pozdrav,

Predsjednik

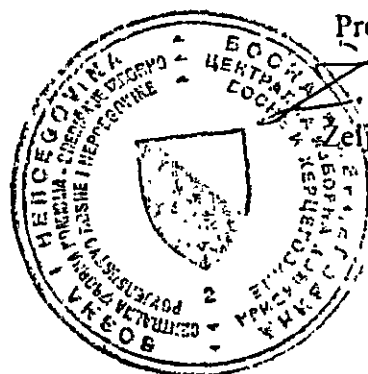
*Zeljko Bakalar*  
Zeljko Bakalar

Prilog :

- Kao u tekstu

Dostaviti:

- Naslovu
- a/a



,

.

.

-

,

.



**Strategija i Akcioni plan za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti  
izbornog procesa u Bosni i Hercegovini**

koji su pripremljeni od strane MINSAIT Indra Group, Španija u okviru projekta „Podrška  
Evropske Unije razvoju Strategije i Akcionog plana za poboljšanje integriteta,  
transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini“

Sarajevo, novembar 2020. godine

## Uvod

Vijeće ministara Bosne i Hercegovine je na 108. sjednici, održanoj 19. 07. 2017. godine donijelo zaključak br. 3 kojim je obavezalo Ministarstvo komunikacija i prometa Bosne i Hercegovine da u saradnji sa Centralnom izbornom komisijom Bosne i Hercegovine nastavi pratiti inovacije u oblasti informatičkih i komunikacionih tehnologija primjenjivih u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini, i o tome dva puta godišnje izvještava Vijeće ministara BiH, s isticanjem preporuka za postupanje.

U skladu sa navedenim zaključkom Vijeća ministara BiH formirana je Ad hoc radna grupa za izvršenje zaključka br. 3 sa 108. sjednice Vijeća ministara BiH (u daljnjem tekstu: Ad hoc radna grupa).<sup>1</sup>

Vijeće ministara BiH je na 142. sjednici, održanoj 15. 05. 2017. godine, razmotrilo i usvojilo Prvi šestomjesečni izvještaj Ad hoc Radne grupe za izvršenje zaključka br. 3 sa 108. sjednice Vijeća ministara BiH – nastavak praćenja inovacija u oblasti informatičkih i komunikacionih tehnologija primjenjivih u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini (period juli–decembar 2017. godine), te s tim u vezi donijelo zaključak i zadužilo Ad hoc radnu grupu da se uključi u rad Interresorne grupe za izradu Strategije za primjenu novih tehnologija u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini i Akcionog plana za provođenje Strategije za primjenu novih tehnologija u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini.

Prema informacijama dobijenim od Ministarstva civilnih poslova BiH<sup>2</sup>, zaduženog u ime Vijeća ministara BiH da uspostavi Interresornu radnu grupu za izradu Strategije za primjenu novih tehnologija u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini i Akcionog plana za provođenje Strategije za primjenu novih tehnologija u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini, proces imenovanja članova ove radne grupe nikada nije završen.

U očekivanju nastavka svih aktivnosti po ovim važnim pitanjima i pokušaju da dio problema riješi svojim proaktivnim odnosom, Centralna izborna komisija BiH je 2019. godine inicirala Projekat „Podrška Evropske unije razvoju Strategije i Akcionog plana za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini.“

Isti je finansiran je putem Instrumenta pretprijetne pomoći (IPA) u ukupnom iznosu od 299.000 eura i provela ga je Indra Soluciones Tecnologicas de la Informacion SL (Minsait - Indra Group) španska kompanija sa 40-godišnjim iskustvom u pružanju tehnoloških rješenja i profesionalnih usluga za upravljanje izbornim procesima u 40 različitih zemalja.

Implementacija projekta je počela 02.09.2019. godine, a kraj je predviđen za novembar 2020. godine. Važnu ulogu u njegovoj implementaciji pružio je i projektni odbor u čiji sastav su imenovani predstavnici Delegacije Evropske unije (EU), Centralne izborne komisije BiH<sup>3</sup> i kompanije Minsait (Indra Group).

---

<sup>1</sup> U Ad hoc radnu grupu su u ime Ministarstva komunikacija i prometa BiH imenovani: Zoran Andrić, pomoćnik ministra u Sektoru za promet, i Irida Varatanović, šefica Odsjeka za informatizaciju u Sektoru za komunikacije i informatizaciju, a u ime Centralne izborne komisije BiH: dr. Suad Arnautović i Branko Petrić, članovi Centralne izborne komisije BiH

<sup>2</sup> Akt Ministarstva civilnih poslova BiH, broj 06-30-2-2153-2/17 od 18. 01. 2018. godine.

<sup>3</sup> Dr. Irena Hadžabić, članica CIK BiH; Dr. Suad Arnautović, član CIK BiH, Ermin Kos, Šef sektora za izbore i IKT i Marijana Zuljević, šefica odsjeka za izbore

## O projektu

Projekt podržava realizaciju jednog od 14 ključnih prioriteta iz Mišljenja Evropske komisije o aplikaciji Bosne i Hercegovine za članstvo u Evropskoj uniji, čiji je cilj osigurati provođenje izbora u skladu s evropskim standardima provođenjem relevantnih preporuka OSCE/ODIHR-a<sup>4</sup> i Venecijanske komisije<sup>5</sup>.

U tom kontekstu Strategija i Akcioni plan predstavljaju okvir i mapu puta za pokretanje promjena i omogućavaju Centralnoj izbornoj komisiji BiH da „osnaži svoje kapacitete za uspješnu realizaciju izbornih procesa na transparentan, efikasan i održiv način, koristeći tehnologije kojima će se garantirati integritet procesa i podataka“.

Temelji na kojima počiva izborni sistem u Bosni i Hercegovini trenutno su pod izuzetno velikim pritiskom i suočavaju se s brojnim izazovima.

U Strategiji i Akcionom planu dat je detaljan pregled petogodišnje srednjoročne strategije za rješavanje tih izazova na održiv način i stvaranje povjerenja u izbore u Bosni i Hercegovini. Istovremeno ovaj dokument sadrži analizu pravnih, proceduralnih, tehnoloških i operativnih aspekata provođenja izbora u Bosni i Hercegovini i nudi pregled sadašnjeg stanja.

Strategija se fokusira na četiri prioriteta područja djelovanja:

1. Regulirati organizaciju na način da se osigura efikasnost i usklađenost
2. Izgraditi agilnu i odgovornu organizaciju za provedbu izbora
3. Modernizirati model realizacije izbornih događaja kako bi se osigurao integritet podataka i procesa
4. Izgraditi model kontinuiranog poboljšanja i promovisanja uloge Centralne izborne komisije BiH u unapređenju demokratije.

Strategija i Akcioni plan predstavljeni su u dva dijela. U prvom dijelu su detaljno opisani: metodologija, strateški pravci u okviru kojih će strategija biti formulirana, akcioni planovi za realizaciju svakog pojedinačnog pravca djelovanja, popis rješenja u Strategiji i Akcionom planu i detaljni poslovni zahtjevi za svako od rješenja, te preporučeni tehnološki pristup za provedbu Strategije i Akcionog plana kako po pitanju IT infrastrukture, tako i po pitanju tehnologije za moderniziranje upravljanja biračkim mjestom. Strategija sadrži i sigurnosne aspekte provođenja izbora i prijedlog Minsait-ovog projektno-orientiranog pristupa realizaciji Strategije.

U drugom dijelu koji se odnosi na Akcioni plan detaljno su opisani projektni planovi za prioritetne akcione planove u ranim fazama projekta kao i vremenski okvir provedbe akcionog plana.

Centralna izborna komisija BiH je na 67. sjednici održanoj 15.10.2020. godine donijela Zaključak kojim se odobrava tekst, sadržaj i forma Strategije i Akcionog plana za poboljšanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti izbornog procesa u Bosni i Hercegovini, broj: 04-2-50-4-1192-1/20 od 15.10. 2020. godine.

---

<sup>4</sup>Organizacija za sigurnost i suradnju u Evropi (OSCE); OSCE Ured za demokratske institucije i ljudska prava (OSCE/ODIHR)

<sup>5</sup>Evropska komisija za demokraciju putem zakona, savjetodavno je tijelo Vijeća Evrope

Projektni tim Minsait-a je u toku projekta koristeći referentni okvir kao alat za usporedbu provođenja izbora u BiH s evropskim okvirom „najboljih praksi“ sumirao najvažnije nedostatke izbornog procesa u BiH:

- Nepostojanje dokumentirane mape procesa (trenutno, mapa procesa Centralne izborne komisije BiH nije dokumentirana i zbog toga procesi nisu standardizirani, ne mjere se, ne unapređuju se kontinuirano i na sistematičan način, niti vlasnici mikro-procesa njima upravljaju na efikasan način. Ovo ima ogromne implikacije na učinak i efikasnost organizacije, kao i na kvalitetu održavanja izbora.)
- Nedostatak struktuiranog okvira upravljanja projektom za održavanje izbora (izborne organizacije koriste metodologije upravljanja projektom da standardiziraju, strukturiraju i organiziraju radne metode. Okvir bi trebao dati smjernice o tome koji pristup Centralna izborna komisija BiH i gradske /općinske izborne komisije (GIK/OIK) trebaju primijeniti u planiranju kvalitete, poslovnog kontinuiteta i oporavka od kriznih situacija, odnosno resursa i za izvještavanje.)
- Nedostaci u postojećim mehanizmima nadzora i procjene u različitim funkcionalnim područjima (npr. nedostatak standardiziranih procedura za praćenje rada biračkih odbora (BO) i za procjenu poštivanja propisa. Važno je napomenuti da je Centralna izborna komisija BiH dio uočenih nedostataka iz ove tačke pokušala unaprijediti usvojenim podzakonskim aktima pred Lokalne izbore 2020. kod imenovanja „rezervnog sastava“, osoba za izbore.)
- Nedostaci u procesu glasanja izvan zemlje (potrebno je uspostaviti mehanizme za praćenje i osiguranje integriteta procesa povezanih s glasanjem izvan zemlje i glasove u kovertama. Centralna izborna komisija BiH je svjesna zloupotreba koje se dešavaju u ovom procesu i pored uspostavljenih smjernica za verifikaciju identifikacijskih dokumenata i adresa izvan zemlje koje su uspostavljane tokom dva posljednja izborna ciklusa (Opći izbori 2018. i Lokalni izbori 2020. godine.)
- Nedostaci u procesu brojanja (iako je Centralna izborna komisija BiH detaljno uredila dokumentirane procedure za prijem, verifikaciju i brojanje glasova građana koji žive izvan zemlje, glasova koji dolaze u kovertama s biračkih mjesta i ponovnog brojanja glasova s redovnih biračkih mjesta, te unaprijedila transparentnost i sigurnost, procedure također trebaju obuhvatiti neke od ključnih aspekata verifikacije i brojanja glasova kao što su npr. jasan i nedvosmislen „revizijski trag“).
- Nedostaci u području procjene i upravljanja rizicima (Upravljanje rizikom daje najveći doprinos svim okvirima najboljih praksi za izborne organizacije. Centralna izborna komisija BiH od 2012. godine posjeduje tehnološki alat upravljanja rizikom<sup>6</sup>, ali ga ne koristi ni u kriznim situacijama zbog nedostatka obučениh kadrova za upravljanje ovim alatom. U procesu preispitivanja rizika treba identificirati radnje za ublažavanje i osigurati da se iste po potrebi provode, a posebnu pažnju treba obratiti na procjenu i upravljanje rizikom od izborne prevare).
- Postupci osiguranja i postojeći mehanizmi kojima se garantira tačnost i integritet izbornih podataka i rezultata su slabi (oni trebaju biti ojačani dokumentiranim

---

<sup>6</sup> Alat je razvijen u okviru projekta sa organizacijom IDEA sa sjedištem u Stokholmu

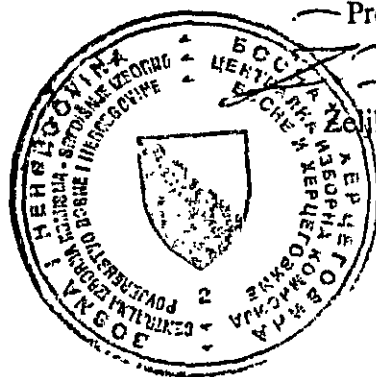
mehanizmima, odnosno, jasnim revizijskim tragom, sigurnosnim procedurama i intenzivnijom upotrebom tehnoloških alata kao pomoć osiguranju efikasne kontrole i zaštite integriteta procesa i podataka.)

- Neprovođenje temeljite evaluacije svih procesa (iako Centralna izborna komisija BiH provodi postizborne sastanke s OIK-ima i drugim ključnim akterima, kao naprimjer posmatračima te dostavlja postizborni izvještaj Parlamentarnoj skupštini BiH, povratne informacije od odgovarajućih aktera o naučenim lekcijama bi bile ključne za informirano planiranje budućih izbornih projekata i registra rizika. To bi trebalo biti dio strategije kontinuiranog poboljšanja jer ostale izborne organizacije obično u svoj okvir uključuju najbolje prakse.)
- Nedostatak komunikacijskih planova (kao i svaka izborna organizacija, Centralna izborna komisija BiH bi trebala imati komunikacijske planove kao podršku provođenju izbora. Ovi bi planovi trebali podržati Centralnu izbornu komisiju BiH u efikasnom posredovanju i koordiniranju rada OIK-a kako bi se osiguralo dosljedno provođenje izbora u cijeloj zemlji ali i u koordiniranju i komuniciranju s ključnim akterima, uključujući medije.

Poštovani zastupnici, u prilogu vam dostavljamo cjelovit strateški dokument koji sadrži akcioni plan za poboljšanje izbornog procesa, prevazilaženje svih uočenih nedostataka i uvođenje novih tehnologija u izborni proces.

Centralna izborna komisija BiH je čvrsto opredjeljena da ima vodeću ulogu u provođenju, koordiniranju i davanju doprinosa provođenju Strategije, nakon što istu usvoji Parlamentarna skupština BiH.

Prilog: Strategija i Akcioni plan



Predsjednik

*Zeljko Bakalar*

Zeljko Bakalar



minsoit

An Indra company

# Sažetak

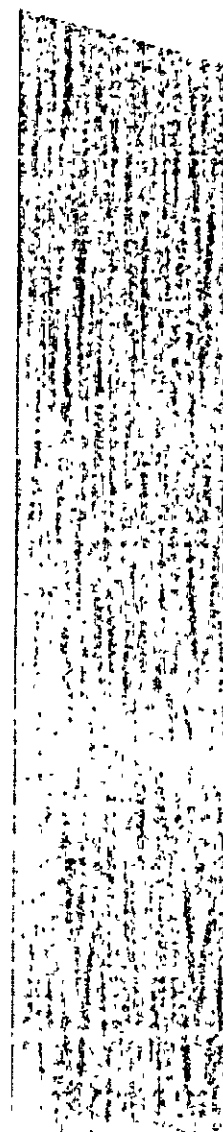
Strategija i Akcioni plan za poboljšanje  
Integriteta, transparentnosti i efikasnosti  
u Izbornom procesu BiH

---

Oktobar 2020



Ovaj projekat finansira  
Evropska unija







ZAPIS O IZDANJU DOKUMENTA

<i>Naziv projekta</i>	Podrška EU Strategiji i Akcionom planu BiH za unapređenje integriteta, transparentnosti i efikasnosti u izbornom procesu
<i>Referentni br.</i>	EK/BiH/TEN/19/008
<i>Naslov dokumenta</i>	Sažetak
<i>Izdanje br.</i>	Nacrt 1

<b>Kontakt</b>	<b>Izvršno tijelo</b>	<b>Agencija korisnik</b>	<b>Izvođač</b>
<b>Ime</b>	Delegacija Evropske unije u BiH	Centralna izborna komisija BiH	Minsait (Indra Group)
<b>Adresa</b>	Skenderija 3a Sarajevo 71000 Bosna i Hercegovina	Daniela Ozme7 Sarajevo 71000 Bosna i Hercegovina	Avda. de Bruselas, 35 28108 Alcobendas. Madrid, Španija
<b>Telefon</b>	+387 254785	+387 33251351	+34 91 480 53 59
<b>Osoba kontakt</b>	za Dženita POLIĆ Menadžer programa	Goran Mišković Generalni sekretar	Cristina Frutos Voditelj projekta
<b>email</b>	dzenita.polic@eeas.europa.eu	goran.miskovic@izbori.ba	cfrutos@minsait.com

**Autori**

Cristina Frutos  
Gonzalo Balzola  
Pablo Sarrias

**Odricanje od odgovornosti**

Sadržaj ovog dokumenta je isključiva odgovornost njegovih autora i ne može se ni na koji način uzeti u obzir da odražava stavove Evropske unije.



## Tabela sadržaja

1	Uvod .....	4
2	Petogodišnja strategija .....	5
2.1.1	Strateška linija 1 - Organizacioni okvir i procjena učinka .....	6
2.1.2	Strateška linija 2 - Raspoloživost i spremnost osoblja Razvoj sposobnosti i planovi zadržavanja talenata .....	6
2.1.3	Strateška linija 3 - Isporuca usluga. Kvalitet izbornih podataka i integritet procesa glasanja i brojanja .....	7
2.1.4	Strateška linija 4 - Model kontinuiranog poboljšanja i uloga u unapređenju demokratije .....	8
3	Akcioni plan .....	10
4	Komunikacijska strategija .....	12

## Lista slika

Slika 1 - Četiri strateške linije.....	5
Slika 2 - Četiri tranše u petogodišnjem Akcionom planu .....	10

## Lista tabela

Tabela 1 - Komercijalno dostupne funkcije tehnologije glasanja/brojanja .....	8
---	---



## 1 Uvod

Centralna izborna komisija (CIK) Bosne i Hercegovine je nezavisno tijelo koje "koordinira, nadzire i regulira zakonit rad svih izbornih komisija i biračkih odbora" i koje "potvrđuje da se izbori provode uskladu sa Zakonom"<sup>1</sup>.

Već više od petnaest godina, Centralna izborna komisija (CIK), uz podršku Lokalnih izbornih komisija, nadzire i dostavlja sve izborne događaje koji su se odigrali u BiH na nacionalnom, entitetskom i lokalnom nivou.

Dosljedno kroz godine, izbori u BiH vjerovatno su najpažljivije nadzirani na svijetu. Kao primjer, preko 50 000 nacionalnih i međunarodnih posmatrača akreditirano je za nadzor općih izbora 2018. godine. To je mjera snage izbornog sistema u BiH da je velika većina imala povjerenja u rezultate.

Radovi na posmatranju izbora naglašavaju oblasti za poboljšanje. To je slučaj s nalazima i zaključcima misija za posmatranje izbora OSCE-a/ODIHR-a u BiH i preporuka GRECO-a, kojima se dosljedno naglašava niz nedostataka koji se trebaju riješiti kako bi se garantiralo da izborni sistem BiH ispunjava evropske standarde.

To je aktuelno pitanje, jer ono ima direktnu vezu s prvih od 14 ključnih prioriteta *Mišljenja Evropske komisije*<sup>2</sup> u vezi zahtjeva Bosne i Hercegovine (BiH) za članstvo u EU. Taj prioritet ima za cilj osigurati da se izbori provode u skladu s Evropskim standardima kroz provedbu preporuka OSCE/ODIHR-a i relevantnih preporuka Venecijanske komisije.

"Evropski standardi" odnose se na principe demokratskih izbora u širem kontekstu poštivanja ljudskih prava. Ti principi, kako su ih usvojili Vijeće Evrope (Venecijanska komisija) i OSCE, predstavljaju principe univerzalnosti, ravnopravnosti, vladavine prava, slobode, tajnosti i transparentnosti.

Ovi evropski principi definišu minimalne standarde koje pojedinačne zemlje ispunjavaju različitim sredstvima. Na taj način, zemlje razvijaju vlastitu praksu u cilju ispunjavanja principa, uz prilagođavanje svojim specifičnim operativnim potrebama.

U tom kontekstu, EU je finansirala projekat "*Podrška EU strategiji i akcionom planu za unaprijeđivanje integriteta, transparentnosti i efikasnosti u izbornom procesu BiH (EC/BiH/TEN/19/008)*". Projekat ima za cilj pružanje podrške CIK-u u izradi okvira i mape puta za jačanje kapaciteta CIK-a za uspješno provođenje izbora na transparentan, efikasan i održiv način, uz istovremeno ispunjavanje evropskih standarda.

Fokus projekta je na organizacijskim, tehničkim, operativnim i javnim komunikacijskim aspektima izborne uprave.

Ovaj Izvršni sažetak predstavlja tri ishoda projekta koji finansira EU, a to su sljedeći:

- **Petogodišnja Strategija** za unapređenje integriteta, transparentnosti i efikasnosti u izbornom procesu u BiH
- **Prateći Akcioni plan**
- **Strategija komunikacije** za povećanje transparentnosti i povjerenja javnosti u organizaciju i opće povjerenje građana u izborni proces

Ovaj sažetak dostavlja se uz tri dokumenta: Dio 1- Nacrt strategije, Dio 2- Akcioni plan i Strategija komunikacije za Centralnu izbornu komisiju BiH.

<sup>1</sup> Izborni zakon Bosne i Hercegovine

<sup>2</sup> Mišljenje Komisije o zahtjevu Bosne i Hercegovine za članstvo u Evropskoj uniji. COM(2019) 261 konačno. 29.05.2019



## 2 Petogodišnja strategija

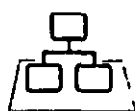
Na početku projekta, još u septembru 2019. godine, projektni tim je izvršio analizu pravnih, proceduralnih, tehnoloških i operativnih aspekata izborne uprave BiH, kako bi utvrdio trenutno stanje. Izvještaj o analizi bio je vrijedan alat za pomoć u kontekstualizaciji preporuka iz izvještaja misija za posmatranje izbora OSCE-a/ODIHR-a.

Glavni zaključak procjene bila je realizacija da su temelji izborne uprave BiH trenutno pod pritiskom i da se suočavaju s nekoliko izazova.

Mandat CIK-a je da potvrdi sveukupnu "usklađenost" izborne isporuke, a ipak su **resursi i alati za isporuku njihovog mandata oskudni i tehnički zastarjeli**. U izvještaju o procjeni istaknuti su ključni izazovi poput sljedećih:

- Potrebna rekonstrukcija internih procesa izborne uprave
- Potreba za implementacijom informacionih sistema za podršku tim procesima
- Korišćenje tehnologije za pružanje bolje usluge i garantovanje integriteta procesa i podataka
- Dizajn strategije za bolju komunikaciju i angažovanje glasača

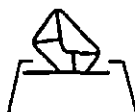
Strategija je osmišljena oko četiri prioritetne oblasti (strateške linije) od kojih svaka ima niz srednjoročnih linija djelovanja (ukupno 39) kako bi ostvarila svoje ciljeve:



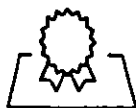
**SL1. Organizacioni okvir i procjena učinka**  
**Br. akcionih linija: 7**



**SL2. Dostupnost i spremnost osoblja. Razvoj sposobnosti i planovi zadržavanja talenata**  
**Br. akcionih linija: 6**



**SL3. Pružanje usluga. Kvalitet izbornih podataka i integritet procesa glasanja i brojanja**  
**Br. akcionih linija: 19**



**SL4. Model kontinuiranog poboljšanja i uloga u unapređivanju demokratije**  
**Br. akcionih linija: 7**

Slika 1 - Četiri strateške linije

Akcione linije u svakoj od gore navedenih strateških linija kategorizirane su prema njihovom obimu primjene:

- **Transformacija operacija:** Neke Akcione linije će donijeti promjene u načinu na koji se procesi, aktivnosti i procedure izvode
- **ICT (tehnologija).** Neke Akcione linije će imati uticaj na digitalizaciju i tehnologiju za poboljšanje procesa
- **Upravljanje promjenama:** Neke Akcione linije će razviti inicijative za angažovanje organizacije u usvajanju promjene

Sa tehnološke perspektive, Strategija preporučuje implementaciju **devetnaest tehnoloških rješenja** klasificiranih kao:

- Podrška korporativnim funkcijama
- Alati za Izbornu administraciju
- Tehnologija za podršku procesima na dan izbora
- Postizborni alati

Sve detalje o predloženoj Strategiji, Akcionim linijama i preporučenim tehnološkim rješenjima možete pronaći u priloženom dokumentu "*Strategija i Akcioni plan za unaprijeđenje integriteta, transparentnosti i efikasnosti u izbornom procesu BiH Dio 1 - Nacrt strategije*" uključujući:



- Metodologiju koja se koristi za izradu Strategije
- Strateške linije u kojima je strategija artikulirana
- Akcione linije za isporuku svake Strateške linije
- Inventar ICT rješenja u Strategiji i detaljni poslovni zahtjevi svakog od rješenja
- Preporučeni tehnološki pristup za realizaciju Strategije, kako u smislu IT infrastrukture, tako i u smislu tehnologije za modernizaciju upravljanja biračkim mjestom
- Sigurnosni aspekti izborne administracije sa strateške tačke gledišta
- Prijedlog o pristupu zasnovanom na projektu za realizaciju Strategije

Sljedeći odjeljci daju sažetak obima svake Strateške linije

### 2.1.1 Strateška linija 1 - Organizacioni okvir i procjena učinka

Izbori u BiH prate distribuirani organizacijski pristup (CIK, OIK i PSC). U tom kontekstu, ova Strateška linija se fokusira na usavršavanje trenutnog modela upravljanja detaljnim određivanjem nadležnosti i odgovornosti nad zakonskom usklađenošću, rizicima, operacijama i revizijskim pitanjima u organizaciji izborne uprave. Model će se baviti načinom na koji bi CIK nadzirala odgovornosti i rizike širom proširene izborne organizacije. Specifični tehnološki alati će se implementirati u cilju podrške CIK-u u obavljanju ovih zadataka.

Pored toga, ova Strateška linija će razmotriti trenutni operativni model zasnovan na ulozi i strukturu izvještavanja, kako bi se napredovalo ka operativnom modelu zasnovanom na procesu. Polazna tačka za projektovanje ove transformacije će biti definicija mape operativnih procesa CIK-a. Mapa procesa će biti u srži ostalih komponenti u Strategiji i Akcionom planu.

Osnovna metodologija i alati za upravljanje projektima podržat će novi operativni model. Metodologija upravljanja projektom imat će poseban fokus na implementaciju planova upravljanja rizicima, prevencije prevare i kontinuiteta poslovanja i oporavka od katastrofa.

Konačno, ova Strateška linija će detaljno opisati odgovornosti i standarde performansi za ključne uloge u organizaciji.

### 2.1.2 Strateška linija 2 - Raspoloživost i spremnost osoblja. Razvoj sposobnosti i planovi zadržavanja talenata

Dva glavna pitanja sažimaju kadrovske probleme u izbornim organizacijama BiH:

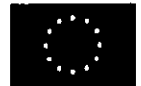
1. Postoji strukturni nedostatak specijaliziranog osoblja (u oblastima kao što su upravljanje projektima ili ICT, na primjer) u CIK i OIK organizacijama
2. Kontakt tačka za birače na biračkom mjestu su privremeni zaposlenici (članovi biračkog mjesta) koji su prošli samo nekoliko sati obuke i možda nisu dovoljno kvalifikovani za pružanje kvalitetne usluge

Ova Strateška linija se fokusira na implementaciju metodologije i alata za planiranje ljudskih resursa kako bi se garantovala dostupnost kvalifikovanog osoblja i za stalna i za privremena radna mjesta. Metodologija i alati će garantovati mehanizme prenosa znanja za ključne uloge.

Rad će početi inventarom trenutnih ljudskih resursa (profil, kvalifikacije i kapaciteti) kako bi se procijenili nedostaci profila i razvili planovi za izgradnju kapaciteta i zadržavanje talenata. Pored toga, ova Strateška linija će implementirati informacione sisteme za podršku upravljanju ljudskim resursima.

Program obuke će biti revidiran kako bi se uskladio sa Strateškim planom i uključio pristup kontinuirane obuke za stalne članove osoblja i pojačani plan obuke za privremeno osoblje i kandidate, posmatrače i medije. Program obuke će biti podržan tehnologijama e-učenja.

Na kraju, ova Strateška linija će implementirati procese i alate za praćenje, kontrolu i pružanje povratnih informacija o učinku osoblja i kvalitetu isporuke programa obuke.



### 2.1.3 Strateška linija 3 - Isporuca usluga. Kvalitet izbornih podataka i integritet procesa glasanja i brojanja

Postoji suštinska veza između kvaliteta podataka i kvaliteta pružanja usluga na izborima. Na primjer, unaprijeđivanjem tačnosti podataka iz registra glasača može se proširiti pristupačnost glasanja, smanjiti administrativni troškovi, spriječiti prevare i nepravilnosti, te smanjiti zagušenje biračkih mjesta koje dovodi do dugih redova.

Ova Strateška linija usmjerena je na poboljšanje kvaliteta isporuke izbora garantovanjem tačnosti i integriteta podataka o izborima. Tehnologija je osnovna komponenta za razvoj ove linije rada, s posebnim fokusom na informacione sisteme za olakšavanje rada CIK-a i OIK-a i na modernizaciju upravljanja biračkim mjestima kroz uvođenje tehnologije.

Ukratko, Strateška linija 3 se fokusira na sljedeće oblasti:

- Modernizaciju tehnološke platforme za izradu centralnog registra birača
- Implementaciju alata za olakšavanje izbora biračkih centara/biračkih mjesta, raspodjele birača i izrade biračkih lista
- Implementaciju alata za racionalizaciju procesa imenovanja kandidata i proizvodnje glasačkog papira
- Implementaciju tehnoloških rješenja za poboljšanje efikasnosti i auditivnosti glasanja i na biračkim mjestima u zemlji i za proces glasanja van zemlje
- Tehnološka rješenja za racionalizaciju prijenosa rezultata, konsolidacije i izvještavanja na svim nivoima: PSC, OIK i CIK
- Implementaciju alata za podršku radnom toku žalbi i prigovora

Upotrebom sigurne tehnologije na biračkim mjestima smanjilo bi se administrativno opterećenje i unaprijedio kapacitet verifikacije i revizije izborne organizacije, čime bi se doprinijelo transparentnosti cijelog izbornog procesa. Postoje tri glavna procesa na biračkim mjestima na dan izbora koje tehnologija može podržati:

1. Tehnologija za provjeru prava glasača na glasanje
2. Tehnologija za olakšavanje glasanja i prebrojavanja glasova
3. Tehnologija za rezultate brojanja mora biti centralno dostupna i provjerene tačnosti

Strategija se zasniva na **Elektronskim anketama** kako bi se ispunili procesi 1 i 3, i na **Glasanju** (generator glasačkih listića) ili na **Mašinama za brojanje** (mašina za skeniranje) kako bi se ispunio proces 2.

#### 1. Elektronske ankete (EPB): Provjera prava na glasanje glasača i prijenos rezultata

Elektronske ankete su mala kompjuterska oprema koja na efikasan način pomaže u vođenju procesa vezanih za identifikaciju glasača na biračkim mjestima. Oni funkcioniraju kao digitalni glasački spisak i koriste se za identifikaciju glasača i provjeru njihovog statusa prava na glasanje i opcija glasanja.

EPB-ovi imaju mogućnosti prijenosa i također se često koriste kao podrška brzom i pouzdanom izvještavanju preliminarnih rezultata s biračkih mjesta na centralne konsolidacijske servere. To je način stvaranja većeg nivoa povjerenja u izborni proces među zainteresovanim stranama.

Kao treća funkcionalnost, EPB-ovi izbornom tijelu obezbjeđuju vidljivost o tome kako se odvijaju operacije na dan izbora na biračkim mjestima putem izvještavanja informacija od EPB-ova u centralni sistem praćenja. To izvještavanje uključuje pitanja koja bi se mogla pojaviti na biračkim mjestima tokom ankete (logistička pitanja, incidenti...), kao i privremene cifre izlaznosti tokom cijelog dana izbora.

EPB-ovi postaju standardni alat koji koriste mnoge izborne komisije na međunarodnom nivou kao način za uvođenje efikasnosti i garantiranje integriteta izbornih podataka. Strategija preporučuje upotrebu ove tehnologije na biračkim mjestima.

#### 2. Generatori glasačkih listića ili mašine za skeniranje: Tehnologija glasanja/brojanja

Postoji nekoliko komercijalno dostupnih alternativa za implementaciju tehnologije glasanja i brojanja na biračkim mjestima, od kojih svako ima svoje prednosti i nedostatke.



Metoda	Glavne karakteristike	Prednosti	Nedostaci
<b>Mašina skeniranje</b>	<p>za Tokom trajanja glasanja, svaki glasač popunjava glasački listić i provlači ga kroz mašinu</p> <p>Po zatvaranju biračkih mjesta, rezultati se automatski proizvode i mogu se štampati i/ili prenositi na centralni server</p>	<p>Održava navike glasača</p> <p>Auditabilnost (čuva glasačke listiće za revizijski trag)</p>	<p>Redizajn glasačkih listića sa kandidatima na poleđini listića za teško osporavane izbore</p> <p>Veći troškovi štampanja glasačkih listića</p> <p>Zaglavljivanja papira češće kod dugih glasačkih listića</p> <p>Problemi tačnosti kao što su lažni pozitivni glasovi zbog prjavištine na objektivima mašina za skeniranje</p> <p>Ne rješava probleme u vezi pristupačnosti glasanja za slijepu glasače</p> <p>Vijek trajanja baterije</p> <p>Vlasnička oprema</p> <p>Troškovi vlasništva uključujući troškove licenciranja, održavanja i skladištenja</p>
<b>Generator glasačkih listića</b>	<p>Birači biraju kandidate na ekranu mašine</p> <p>Mašina štampa glasački listić sa izborom i papir se unosi u glasačku kutiju</p> <p>Po zatvaranju biračkih mjesta, rezultati se automatski prebrojavaju i mogu se ručno prebrojavati za reviziju.</p> <p>Rezultati se mogu lako prenijeti opcionalnim EPB mobilnim uređajima</p>	<p>Ušteda troškova štampanja</p> <p>Olakšava revizije (štampani glasački listić)</p> <p>Slijepi glasači mogu glasati pomoću audio vođenog korisničkog interfejsa koji garantira potpunu privatnost</p>	<p>Mijenja navike glasača</p> <p>Glasanje traje duže, posebno na istovremenim izborima</p> <p>Vijek trajanja baterije</p> <p>Troškovi vlasništva uključujući troškove licenciranja, održavanja i skladištenja</p>

Tabela 1 - Komercijalno dostupne funkcije tehnologije glasanja/brojanja

Ono što Strategija preporučuje je prvo fokusiranje na punu implementaciju elektronskih Pollbookova, te praćenje pilot pristupa za mašine za glasanje/brojanje tokom dva do tri izborna događaja. Pilotski pristup omogućio bi temeljitu procjenu operativnih, sigurnosnih i troškovno efikasnih aspekata implementacije mašina za glasanje/brojanje prije donošenja odluke o raspoređivanju na nivou cijele zemlje. Ovaj pristup se ogleda u Akcionom planu.

#### 2.1.4 Strateška linija 4 - Model kontinuiranog poboljšanja i uloga u unapređenju demokratije

Ova Strateška linija razvija metodologiju i alate za uspostavljanje formalnog zapisa (revizijskog traga) svih izbornih komponenti. Ovo je prvi korak u planu razvoja Sistema upravljanja kvalitetom (QMS) spremnog za dobivanje sertifikata ISO 9001.

Ova Strateška linija također razmatra planove za kontinuirani angažman s ostalim organizacijama izborne administracije kako bi se prikupile lekcije naučene nakon svake izbora, prikupili unosi za poboljšanje internih procesa i procedura, razumjeli operativni izazovi na terenu, podržalo kontinuirano poboljšanje i promovirala



organizacijska kultura orijentirana ka kontinuiranom poboljšanju usluga koje se pružaju građanima. Ovaj proces će doprinijeti godišnjoj reviziji Strategije i Akcionog plana.

Pored toga, CIK bi trebalo da razmotri proširenje svoje uloge kao suštinskog saradnika u unaprijeđivanju demokratije u BiH. U tom kontekstu, CIK bi mogla osmisliti planove za podršku promociji demokratskih vrijednosti kroz obrazovanje putem angažmana sa školama, univerzitetima, nevladinim organizacijama i odabranim javnim institucijama

Razmatrao bi se i kontinuirani angažman s političkim strankama u cilju razvoja najboljih praksi u posmatranju izbora ili kodeksa prakse u borbi protiv dezinformacija u izbornom kontekstu.





### 3 Akcioni plan

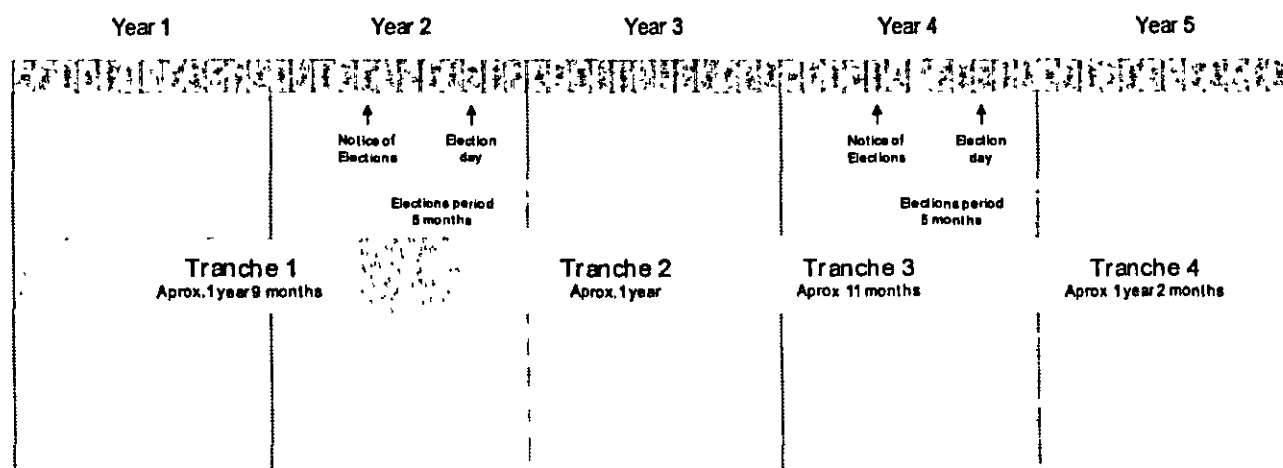
Prilikom izrade ovog Akcionog plana, projektni tim je ustanovio da je potrebno što prije pokazati napredak glasačima i zainteresiranim stranama. Stoga Akcioni plan daje prioritet onim dijelovima Strategije koji bi omogućili efikasnu provedbu i vrlo brzo pokazali bolje izborne usluge zainteresiranim stranama.

Plan je osmišljen u fazama (tranšama) oko dva izborna događaja koji se mogu održati u petogodišnjem periodu. Izborni događaji su kad se napredak najbolje može demonstrirati javnosti.

Pored toga, ovaj postepeni pristup bi omogućio uravnoteženu isporuku inkrementalnih funkcionalnih i nefunkcionalnih zahtjeva rješenja u Strategiji i priliku da se oni unaprijede poboljšanjima krajnjih korisnika, uz garanciju da CIK održava kontinuitet izbora u svakom trenutku.

Plan predviđa četiri tranše u petogodišnjem periodu. Svaka od njih bi imala primarni fokus prema sljedećem:

- **Prva tranša** uključivala bi isporuku i implementaciju Akcionih linija koje bi omogućile pružanje tačnih i brzih rezultata izbora. To bi uključivalo Akcione linije koje se odnose na:
  - Mapu procesa i organizacijske aspekte
  - Sistem nominacije kandidata
  - Implementaciju elektronskih pollbookova
  - Prvi pilot tehnologije glasanja/brojanja
  - Centralni nadzorni sistem biračkih mjesta
  - Centralni prijem, konsolidaciju i izvještavanje o rezultatima
- **Drugom tranšom** obezbijedit će se funkcija upravljanja biračkim spiskom. To će obuhvatati Akcione linije koje se odnose na:
  - Tehnološku platformu Centralnog biračkog spiska
  - On-line dostavu glasačkih listića (za glasanje izvan zemlje)
  - Sistem upravljanja biračkim mjestima (GIS)
- **Treća tranša** bit će usmjerena na inkrementalne pilot tehnologije glasanja/brojanja na biračkim mjestima i razvoj podrške OIK/CIK centrima za brojanje.
- **Četvrta tranša** postaviti će osnovu za osiguravanje održivosti postignutog napretka



Slika 2 - Četiri tranše u petogodišnjem Akcionom planu



Kako bi se olakšali aspekti realizacije Akcionog plana, grupisano je **39 Akcionih linija u Strategiji unutar sedam projekata**, prema prioritetima i zavisnostima između Akcionih linija. Tih sedam projekata bilo bi realizirano u četiri tranše uz **inkrementalni pristup funkcionalnosti**.

Tim aranžmanom vremenskog okvira za implementaciju projekata u tranše s inkrementalnim funkcionalnostima omogućit će se CIK-u da razvije višegodišnje budžetsko planiranje, kojim bi se podržala provedba pune strategije tokom petogodišnjeg perioda. CIK će također biti u stanju efikasnije upravljati korištenjem resursa i graditi kapacitete izborne organizacije s dugoročnom perspektivom, čime će se osigurati održivost postignutog napretka.

Što se tiče budžeta neophodnog za realizaciju Akcionog plana, u okviru Akcionog plana dostavljaju se najbolje procjene zasnovane na istraživanju tržišta i iskustvu. Ove procjene trebaju uzeti u razmatranje široku aproksimaciju koja treba biti dodatno fino podešena, ali koja bi se mogla koristiti kao polazna tačka pri rješavanju aspekata finansiranja provedbe Strategije.

Sa organizacionog aspekta, CIK ima ograničene resurse i nema dovoljno članova osoblja i specijaliziranih profila za uspješno dostavljanje cjelokupnog petogodišnjeg Akcionog plana, uz istovremeno vođenje svakodnevnih operacija. Stoga će nekim projektima u Akcionom planu biti potrebna podrška vanjskih dobavljača kako bi se obezbijedila tehnologija i vještine neophodne za njihov razvoj i implementaciju. Ostale projekte mogla bi direktno realizirati CIK uz pojačanu organizaciju, uključujući i dodatne projektne menadžere i tehnologe.

Sve detalje o predloženom planu možete pronaći u priloženom dokumentu "*Strategija i Akcioni plan za unaprijeđenje integriteta, transparentnosti i efikasnosti u izbornom procesu BiH. Dio 2 – Akcioni plan*".



## 4 Komunikacijska strategija

Komunikacijska strategija će podržati obnovu kredibiliteta CIK-a kroz operativnu izvrsnost, transparentnost i prakse upravljanja krizama. Koristit će proaktivnu komunikacijsku politiku, koristeći u potpunosti moderne načine interakcije s interesnom zajednicom.

CIK ima raznoliku i složenu zajednicu zainteresovanih strana koja uključuje građane, političke stranke/kandidate, druge institucije i javne agencije BiH, medije, međunarodne institucije, uključujući EU i multilateralne organizacije, nevladine organizacije i organizacije civilnog društva. Osim poboljšanja načina na koji CIK komunicira sa svojim zainteresovanim stranama, ova Komunikacijska strategija se fokusira na njihovo aktivnije angažovanje u izgradnji vrijednosnih odnosa kako bi razumjeli proces transformacije CIK-a i podržali njegovu reputaciju kao pouzdanog organa za upravljanje izborima.

Komunikacijska strategija osmišljena je u tri prioritetne oblasti:

- *Povezivanje postignuća u planu kretanja ka operativnoj izvrsnosti.* Ova prioritetna oblast će podržati realizaciju Strategije i Akcionog plana sa ad hoc komunikacionim inicijativama kako bi se doprinijelo javnom imidžu u skladu sa procesom transformacije
- *Poticanje transparentnosti i podizanje javne svijesti.* Ova prioritetna oblast transformirat će institucionalne komunikacijske alate CIK-a (internet stranica i portal za izborne događaje) kako bi oni postali referentni centar za informacije o izbornim pitanjima. To će također razviti aktivne komunikacijske inicijative na digitalnim kanalima. Na kraju, njime će se osmisliti aktivnosti angažmana u cilju promoviranja demokratskih vrijednosti, čime će se proširiti uloga CIK-a kao suštinskog saradnika u unaprijeđivanju demokratije u BiH.
- *Prakse proaktivne komunikacije i upravljanja krizom.* Ova linija prioriteta će se fokusirati na tome da bude korak ispred u javnim diskusijama o pitanjima izborne administracije kroz aktivno dijeljenje i širenje rada i vizije CIK-a. Pored toga, ova prioritetna oblast će definirati metodologiju za upravljanje komunikacijskim krizama. Metodologija će se zasnivati na definiciji kriznih scenarija i planiranju koordiniranih odgovora.

Komunikacijski plan je glavni alat za ostvarivanje Komunikacijske strategije. Plan sadrži sedam Akcionih linija za angažovanje zainteresovanih strana tako da razumiju i doprinose procesu transformacije CIK-a.

Te Akcione linije će koristiti sljedeće komunikacijske kanale i inicijative:

- Institucionalnu web stranicu CIK-a koja će biti redizajnirana zbog bolje dostupnosti i lakšeg upravljanja sadržajem
- Portal za izborne događaje za prikupljanje svih informacija za određeni izborni događaj
- Događaje i aktivnosti koji u potpunosti koriste objekte CIK-a (Centar za obrazovanje)
- Tradicionalne medije (TV, radio, novine) za pokretanje javnih kampanja, intervjua
- Društveni mediji i digitalni mediji pokretanjem digitalnih javnih kampanja i korištenjem alata za društveno slušanje
- Aktivnosti u odnosima s javnošću za podršku specifičnih inicijativa angažmana
- Ostale inicijative za angažovanje kao što su organizacija radionica, seminara, razvoj partnerstva sa obrazovnim centrima i univerzitetima itd.

Uspjeh različitih inicijativa u Komunikacijskom planu mjerit će se praćenjem evolucije angažmana zainteresovanih strana, njihovog digitalnog angažmana i učinka planova za krizno upravljanje. Neki od alata koji će se koristiti za praćenje uspjeha bi bili sljedeći:

- Redovna anketiranja šire javnosti, osoblja izborne administracije i drugih ključnih zainteresovanih strana u pogledu njihove vizije, znanja i posvećenosti CIK-u
- Analiza podataka o pokazateljima prikupljenim putem digitalnih alata za društveno slušanje
- Povratne informacije o korištenju mrežne stranice i izbornog portala
- Statistika o prisustvu na događajima koje organizira CIK i webinarima

Sve detalje o predloženoj Komunikacijskoj strategiji možete pronaći u priloženom dokumentu "*Strategija i Akcioni plan za unaprijeđenje integriteta, transparentnosti i efikasnosti u izbornom procesu BiH Strategija komunikacije CIK-a*".

Avda. de Bruselas 35  
28108 Alcobendas,  
Madrid, Španija  
T +34 91 480 50 00  
F +34 91 480 50 80  
[www.minsait.com](http://www.minsait.com)

minsait

An Indra company





minsait

An Indra company

# Dio 1 – Nacrt strategije

Strategija i Akcijski plan za poboljšanje integriteta,  
transparentnosti i učinkovitosti izbornog procesa u BiH

---

April 2020. godine



Ovaj projekt finansira  
Evropska unija





## EVIDENCIJA O VERZIJI DOKUMENTA

<i>Naziv projekta</i>	Podrška EU u izradi Strategije i Akcijskog plana za poboljšanje integriteta, transparentnosti i učinkovitosti izbornog procesa
<i>Referentni broj</i>	EC/BiH/TEN/19/008
<i>Naziv dokumenta</i>	Prvi dio – Nacrt strategije
<i>Izdanje broj</i>	Prvi nacrt

Kontakt	Izvršno tijelo	Agencija korisnik	Izvođač
<b>Naziv</b>	Delegacija Evropske unije u BiH	Centralna izborna komisija BiH	Minsait (Indra Group)
<b>Adresa</b>	Skenderija 3a Sarajevo 71000 Bosna i Hercegovina	Danijela Ozme7 Sarajevo 71000 Bosna i Hercegovina	Avda. de Bruselas, 35 28108 Alcobendas. Madrid, Španija
<b>Telefon</b>	+387 254785	+387 33251351	+34 91 480 53 59
<b>Kontakt osoba</b>	Dženita Polić Voditeljica programa	Goran Mišković Generalni sekretar	Cristina Frutos Voditelj projekta
<b>E-mail</b>	dzenita.polic@eeas.europa.eu	goran.miskovic@izbori.ba	cfrutos@minsait.com

**Autori**

Cristina Frutos  
 Gonzalo Balzola  
 Caridad Aguado  
 Carlos Bolaños  
 Isabel Calvo  
 Daniel Freixa  
 Jaime Martinez  
 Elena Reglero  
 Pablo Sarrias

**Izjava o odricanju od odgovornosti**

Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost autora i ne može se smatrati da na bilo koji način odražava stavove Evropske unije.



## Sadržaj

1	Akronimi i skraćenice .....	6
2	Predgovor .....	9
3	Sažetak .....	11
4	Referentni okvir .....	21
4.1	Uvod .....	21
4.2	Načela demokratskih izbora u Evropi .....	21
4.3	Kako se načela prevode u praksu .....	22
4.4	Razlike/jaz između postojeće prakse provođenja izbora u BiH i referentnog okvira .....	25
5	Strateški pravci .....	27
5.1	SL1 - Organizacijski okvir i ocjena učinka .....	28
5.2	SL2 - Dostupnost i spremnost osoblja. Planovi razvoja sposobnosti i zadržavanja talenata .....	29
5.3	SL3 - Pružanje usluga. Kvaliteta izbornih podataka i integritet procesa glasanja i brojanja glasova .....	29
5.4	SL4 - Model kontinuiranog poboljšanja i uloga u unapređenju demokratije .....	30
6	Pravci djelovanja po strateškim smjernicama .....	31
6.1	Akcijski planovi u SL1 - Organizacijski okvir i procjena učinaka .....	31
6.1.1	Transformacija rada .....	32
6.1.2	IKT .....	32
6.1.3	Upravljanje promjenom .....	33
6.2	Akcijski planovi u SL2 - Dostupnost i spremnost osoblja. Planovi razvoja sposobnosti i zadržavanja talenata .....	33
6.2.1	Transformacija rada .....	33
6.2.2	IKT .....	34
6.2.3	Upravljanje promjenom .....	34
6.3	Akcijski planovi u SL3 - Pružanje usluga. Kvaliteta izbornih podataka i integritet procesa glasanja i brojanja glasova .....	35
6.3.1	Transformacija rada .....	35
6.3.2	IKT .....	37
6.3.3	Upravljanje promjenom .....	40
6.4	Akcijski planovi u SL4 - Model kontinuiranog poboljšanja i uloga u unapređenju demokratije .....	41
6.4.1	Transformacija rada .....	41
6.4.2	IKT .....	42
6.4.3	Upravljanje promjenom .....	42
7	Popis IT sistema u Strategiji i Akcijskom planu .....	43



8	Tehnološki pristup provedbi Strategije i Akcijskog plana .....	46
8.1	Kriteriji u prilog preporuke o tehnološkoj platformi .....	47
8.2	Preporuke za IT infrastrukturu .....	48
9	Tehnologija na biračkom mjestu .....	52
9.1	Elektronski izvod iz biračkog spiska (EPB) .....	52
9.2	Mašine za brojanje/glasanje – Skeneri i generator glasačkih listića .....	53
10	Sigurnosni aspekti izborne administracije .....	55
11	Pristup provođenju Strategije temeljen na projektu .....	57
12	Prilog 1 - Najbolje prakse provedbe izbora .....	59
12.1	Univerzalnost .....	60
12.2	Jednakost .....	65
12.3	Vladavina zakona .....	67
12.4	Sloboda / Tajnost .....	71
12.5	Transparentnost .....	85
1	Prilog 2 - Detaljni funkcionalni zahtjevi predloženih sistema .....	113
2	Prilog 3. - Kontrole sigurnosti informacija .....	126
14.1	SL1. Organizacijski okvir i procjena učinaka .....	126
14.2	SL2. Dostupnost i spremnost osoblja. Planovi razvoja sposobnosti i zadržavanje talenata .....	129
14.3	SL3. Pružanje usluge. Kvaliteta izbornih podataka i integritet procesa glasanja i prebrojavanja .....	133

## Spisak tabela

Tabela 1: Strateški pravci i područja djelovanja .....	16
Tabela 2: Popis IT sistema .....	18
Tabela 3: Evropska načela demokratskih izbora .....	21
Tabela 4: Matrica sljedivosti – Načela i funkcionalna područja provođenja izbora .....	22
Tabela 5: Nivo 1, 2 i 3 mape procesa „najboljih praksi“ .....	25
Tabela 6: Strateški pravci vs projektni ciljevi .....	28
Tabela 7: Organizacijski okvir i procjena učinka .....	31
Tabela 8: Dostupnost i spremnost osoblja. Planovi razvoja sposobnosti i zadržavanja talenata .....	33
Tabela 9: Pružanje usluga. Kvaliteta izbornih podataka i integritet procesa glasanja i brojanja glasova .....	35
Tabela 10. Model kontinuiranog poboljšanja i uloga u unapređenju demokratije .....	41
Tabela 11: Sistemi za podršku poslovnim funkcijama .....	43
Tabela 12: Sistemi za provedbu izbora .....	44
Tabela 13: Sistemi za dan izbora .....	45
Tabela 14: Sistemi za post-izborni period .....	45
Tabela 15: Razlike između okruženja u vlastitim prostorijama i u oblaku .....	46
Tabela 16: Preporuka za IT infrastrukturu po rješenju iz Strateškog plana .....	51





Tabela 17: Tehničke karakteristike EPB-a .....	53
Tabela 18: Karakteristike mašina za brojanje/glasanje .....	54
Tabela 19: Kontrole sigurnosti u standardu ISO 27001 .....	56
Tabela 20: Najbolja praksa u izborima .....	59
Tabela 21: Najbolje prakse: Univerzalnost .....	65
Tabela 22: Najbolja praksa: Jednakost .....	66
Tabela 23: Najbolja praksa: Vladavina zakona .....	71
Tabela 24: Najbolja praksa: Sloboda/Tajnost .....	84
Tabela 25: Najbolja praksa: Transparentnost .....	113

## Spisak slika

Slika 1: Šematski prikaz procesa prema „najboljim praksama“ .....	13
Slika 2: Ilustrativni prikaz nedostataka .....	13
Slika 4: Šema procesa „najboljih praksi“ .....	23
Slika 4: Kategorije akcijskih planova .....	31
Slika 5. Predložena distribucija IT Infrastrukture .....	49
Slika 6: Sistem za praćenje biračkih mjesta .....	52
Slika 7: Djelokrug rada PMO-a .....	58