



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Švicarska agencija za razvoj i saradnju SDC



IZVJEŠTAJ O PROCJENI UČINKA UNUTAR SISTEMA UPRAVLJANJA REZULTATIMA U PARTNERSKIM JEDINICAMA LOKALNE SAMOUPRAVE MEG PROJEKTA U BOSNI I HERCEGOVINI

GRAD DOBOJ

Bosna i Hercegovina
oktobar, 2020. godine.

Izveštaj o procjeni učinka je razvijen u okviru projekat Općinskog okolišnog i ekonomskog upravljanja (MEG) kojeg finansira Vlada Švicarske, a implementira Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini.

Sadržaj

LISTA SKRAĆENICA.....	3
I UVOD	4
1.1. Ciljevi procjene.....	4
1.2. Opis metodologije, indikatora i modela za procjenu	5
1.3. Ključni učesnici u procesu	8
II IZVRŠNI SAŽETAK	8
III NALAZI PROCJENE I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJA	11
3.1. OBLAST A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO	12
3.2. OBLAST B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti	16
3.3. OBLAST C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka.....	20
3.4. OBLAST D. Efikasnost i efektivnost JLS.....	22
IV ZAKLJUČCI I PREPORUKE	27
V PRILOZI.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Prilog I. Detaljno popunjena matrica za procjenu, sa ocjenama za sve indikatore i oblasti procjene	Error! Bookmark not defined.
Prilog II. Lista pregledanih dokumenata	Error! Bookmark not defined.
Prilog III. Lista intervjuisanih osoba	Error! Bookmark not defined.

LISTA SKRAĆENICA

Skraćenica	Značenje
BFC SEE	Sertifikacija opština i gradova sa povoljnim poslovnim okruženjem u jugoistočnoj Evropi
BiH	Bosna i Hercegovina
GPIS	Godišnji izvještaj o implementaciji strategije
GPR	Godišnji plan rada
JLS	Jedinica lokalne samouprave
LER	Lokalni ekonomski razvoj
MEG	Projekat opštinskog okolišnog i ekonomskog razvoja
PS	Privredni savjet
RS	Republika Srpska
SG	Skupština Grada
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih nacija

I UVOD

Ciljevi procjene

U okviru komponente MEG projekta usmjerene na podršku JLS za unaprjeđenje institucionalnog i regulatornog okvira i internih organizacijskih kapaciteta JLS, provedena je *procjena učinka* s ciljem postepene uspostave potpunog sistema upravljanja rezultatima (SUR) u ciljnim JLS¹ da bi se mogao **mjeriti sistemski napredak JLS od planiranja lokalnog razvoja ka integriranom upravljanju razvojem**, fokusirajući se na unaprjeđenje internih sistema JLS-a, njihovih funkcija, kapaciteta i procesa koji omogućuju usmjerenost ka građanima i orijentiranost na rezultate u realizaciji razvojnih strategija. Procjena učinka također je obuhvatila procjenu šireg sistema upravljanja rezultatima koji uključuje procese unutar uprave, poput usklađenosti lokalnih akata sa važećim propisima i poštovanje donesenih odluka, jasne pokazatelje odgovornosti rukovodstva u izvršnoj i predstavničkoj vlasti, te kvalitet interakcije između predstavnika vlasti i uprave sa građanima i privatnim sektorom. U dugoročnom periodu, iskustva u provođenju *procjene učinka unutar sistema upravljanja rezultatima* u partnerskim JLS MEG projekta poslužiće za kreiranje modela sveobuhvatne procjene učinka u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, uz definisanje pokazatelja učinka i postavljanje odgovarajućih standarda za mjerenje učinka.

U isto vrijeme, *procjena učinka unutar sistema upravljanja rezultatima* preduzeta je sa ciljem **dijagnosticiranja stanja** u ciljnim jedinicama lokalne samouprave – identificiranja dobro razvijenih oblasti, u kojima se mogu dokumentovati dobre prakse, i slabo razvijenih oblasti, u kojima projekat MEG može ponuditi tehničku pomoć i osigurati unaprjeđenja.

Sa aspekta JLS, *procjena učinka unutar sistema upravljanja rezultatima* predstavlja osnovu za identifikovanje novih rješenja i efektivnih instrumenata koje rukovodstvo JLS može koristiti za provođenje reformi i postizanje modernih standarda u upravi. Redovnim provođenjem procjene, rukovodstvo JLS moći će pratiti napredak u ključnim oblastima djelovanja i porediti rezultate sa drugim jedinicama lokalne samouprave. Cjelokupan proces zamišljen je kao prilika za učenje i razmjene iskustava između opština i gradova, te kao takav doprinosi procesu reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini u kontekstu procesa integracija u Evropsku uniju.

Procjena učinka unutar sistema upravljanja rezultatima prvobitno je provedena u 18 ciljnih JLS krajem 2016. godine. Procjena u toku 2020. godine provedena je po uporedivoj metodologiji sa namjerom da se, prije svega prepozna i dokumentuje ostvareni napredak svake pojedine JLS tokom prve faze MEG projekta kako bi se odredili smjerovi i intenzitet potrebnog djelovanja i unaprjeđenja u narednom periodu, u cilju postizanja funkcionalnog sistema upravljanja rezultatima na nivou JLS.

¹ Sljedeće JLS učestvuju u MEG projektu: Bihać, Bosanska Krupa, Cazin, Doboje, Gračanica, Gradačac, Doboje, Kalesija, Kostajnica, Kozarska Dubica, Prijedor, Prnjavor, Sanski Most, Teslić, Tešanj, Tuzla, Velika Kladuša, Žepče

Opis metodologije, indikatora i modela za procjenu

Metodologija za *procjenu učinka unutar sistema upravljanja rezultatima* bazirana je na holističkom razmatranju sistema demokratske lokalne uprave koji podrazumijeva sljedeće:

- Tri sektora integralnog lokalnog razvoja – ekonomski razvoj, društveni razvoj i zaštita okoliša;
- Djelovanje različitih aktera – predstavnika izvršne i predstavničke vlasti, akteri iz drugih javnih institucija, komunalnih preduzeća, privatnog sektora i civilnog društva.

S obzirom na fokus MEG projekta, metodologija za *procjenu učinka unutar sistema upravljanja rezultatima* fokusira se na dva sektora – ekonomski razvoj i zaštitu okoliša, i na četiri vrste aktera – četiri ciljne grupe - predstavnike izvršne i predstavničke vlasti, aktere iz privatnog sektora i civilnog društva. Pored procjene struktura unutar uprave i uloge šireg kruga aktera u upravljanju razvojem, poseban značaj pridaje se radu tijela predstavničke vlasti – općinskih/gradskih vijeća, odnosno skupština opštine/grada (u daljem tekstu: SG). Tijela predstavničke vlasti imaju centralnu ulogu u sistemu upravljanja rezultatima i kroz projekat MEG osigurane su intervencije za unaprjeđenje njihovih kapaciteta za liderstvo, odlučivanje i nadzor.

Procjena učinka unutar sistema upravljanja rezultatima procjenjuje kapacitete i učinak pomenutih aktera u okviru četiri ključna polja procjene:

- A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga tijela predstavničke vlasti (SG);
- B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti;
- C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka;
- D. Efikasnost i efektivnost JLS.

Za procjenu se koriste sljedeći indikatori:

Polja procjene	Indikatori
A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga tijela predstavničke vlasti	SG je efikasno u izvršenju predstavničke funkcije i funkcije odlučivanja
	Budžetska i planska dokumenta usvojena u skladu sa predviđenim rokovima
	SG je efikasno u izvršenju nadzorne funkcije
	Postoji politička stabilnost za izvršavanje funkcija SG
	Obezbjedeana zastupljenost žena u SG i radnim tijelima SG i (grado)načelnika
	Lokalna zajednica obezbjeđuje socijalnu uključenost i zastupljenost ugroženih skupina
B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti	Uspostavljen planski i regulatorni okvir za transparentan i odgovoran rad lokalnih vlasti
	JLS ulaže napore da ključne dokumente redovno ažurira i učini ih dostupnim javnosti putem internetske stranice
	JLS proaktivno informiše javnost (građane i privatni sektor) i odgovara na upite i inicijative o svim važnim pitanjima lokalne zajednice
	Mehanizmi za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti su uspostavljeni i koriste se
	JLS pruža kvalitetne usluge u skladu sa potrebama građana i privatnog sektora
C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka	JLS je planskim dokumentima i pravnim aktivima definisala pravila, mehanizme i strukture za učešće javnosti
	Lokalne vlasti i građani koriste institucionalne mehanizme za participatorno donošenje odluka i strateških dokumenata
	Građani se aktivno uključuju u procese direktnog i indirektnog učešća u odlučivanju

Polja procjene	Indikatori
D. Efikasnost i efektivnost JLS	Strateško planska osnova (SPO)
	Uspostavljeni kapaciteti i funkcije operativnog planiranja i provedbe strateskog plana razvoja i koje su direktno povezane sa budžetom JLS
	Službe za ekonomski razvoj okoliš i društveni razvoj su aktivni učesnici razvoja JLS
	Upravljanje ljudskim resursima organa uprave
	Upravljanje financijskim sredstvima je u skladu sa strateškim i godišnjim planovima, racionalno i efikasno
	Tehnički kapaciteti i standardi organa uprave za kvalitetan menadžment sistem u skladu sa zahtjevima klijenata i za menadžment okoliša, te BFC certifikat
	Indikatori uspješnosti potvrđuju rast i razvoj JLS

U okviru svakog indikatora definisano je nekoliko pod-indikatora, koji su dostupni u tabeli u Prilogu 1. Ocjenjivanje pod-indikatora zasnovano je na utvrđivanju dokaza – uvidom u dokumentaciju ili dokumentovanjem izjava predstavnika ciljnih grupa na intervjuima i fokus grupama. U skladu sa definisanim skalama za ocjenjivanje pod-indikatora, nedostupnost ili nepostojanje dokaza za tražene parametre uticaće na smanjivanje broja bodova.

Sistem bodovanja i procjene svih polja omogućava izvođenje ukupne ocjene, rangiranje ciljnih JLS i poređenje sa stanjem iz prethodne procjene (2016. godine). Dijagnosticiranje trenutnog stanja sistema upravljanja rezultatima, prema utvrđenoj metodologiji, omogućava identificiranje slabosti i definiranje specifičnih preporuka za adresiranje problema i poboljšanja ukupnog učinka sistema upravljanja rezultatima.

Poseban **sistem ocjenjivanja** razvijen je za svaki od elemenata alata – pod-indikatore, indikatore i ključna polja procjene, te za izračunavanje ukupne ocjene.

Rangiranje JLS uradiće se prema ukupnom rezultatu procjene (ukupnoj ocjeni) i prema ocjenama za svaku od 4 oblasti procjene posebno.

Komparacija između ocjena iz 2020. godine i ocjena iz 2016. godine urađena je analiziranjem apsolutne razlike ukupne ocjene i ocjena po oblastima u odnosu na maksimalnu ocjenu. Po potrebi, izvršena je i analiza razlike u ocjenama indikatora i pod-indikatora.

Broj bodova/ Nivo uspješnosti	Opis
<p>Nizak učinak unutar sistema upravljanja rezultatima: 0,00-40,00 bodova</p>	<p>JLS nema uspostavljene odgovarajuće mehanizme i kapacitete za liderstvo, odlučivanje i nadzornu ulogu predstavničkih organa vlasti; transparentan, odgovoran i participatoran rad izvršne i predstavničke vlasti; te efikasno i efektivno upravljanje razvojem. Građani i privatni sektor ne uključuju se u odlučivanje i nisu zadovoljni javnim uslugama.</p> <p>Unutar sistema upravljanja rezultatima, JLS ne postiže pozitivne razvojne učinke.</p> <p>JLS nije u poziciji da u kratkom roku samostalno poboljša identifikovane slabosti i potrebna je tehnička pomoć za poboljšanje učinka.</p>
<p>Osrednji učinak unutar sistema upravljanja rezultatima: 40,01-75,00 bodova</p>	<p>JLS je djelimično uspostavila mehanizme i kapacitete za lidersku ulogu predstavničkih organa vlasti, njihovo efikasno odlučivanje i nadzornu ulogu; transparentan, odgovoran i participatoran rad izvršne i predstavničke vlasti; te efikasno i efektivno upravljanje razvojem. Planski dokumenti se djelimično – u manjoj mjeri primjenjuju, a građani i privatni sektor povremeno se uključuju u odlučivanje i djelimično su zadovoljni javnim uslugama.</p> <p>Unutar sistema upravljanja rezultatima, JLS postiže osrednje razvojne učinke.</p> <p>JLS nije razvila planove za poboljšanja i potrebna je eksterna tehnička pomoć za unaprjeđenje sistema upravljanja rezultatima.</p>
<p>Visok učinak unutar sistema upravljanja rezultatima: 75,01-90,00 bodova</p>	<p>JLS je uspostavila odgovarajuće mehanizme za lidersku ulogu predstavničkih organa vlasti, njihovo efikasno odlučivanje i nadzornu ulogu; transparentan, odgovoran i participatoran rad izvršne i predstavničke vlasti; te efikasno i efektivno upravljanje razvojem. Kapaciteti uprave, izabranih predstavnika i socio-ekonomskih aktera za punu primjenu uspostavljenih mehanizama su relativno dobro razvijeni i pokazuju relativno visoke razvojne učinke, ali se u pojedinim aspektima unutar sistema upravljanja rezultatima uočavaju slabosti.</p> <p>Rukovodstvo JLS identifikovalo je prioritetne potrebe. Uz manji obim tehničke podrške u oblastima koje su lošije ocijenjene, ova grupa JLS može postati uspješan primjer.</p>
<p>Izrazito visok učinak unutar sistema upravljanja rezultatima: 90,01-100,00 bodova</p>	<p>JLS je uspostavila napredne mehanizme i posjeduje visoke kapacitete za lidersku ulogu predstavničkih organa vlasti, njihovo efikasno odlučivanje i nadzornu ulogu; transparentan, odgovoran i participatoran rad izvršne i predstavničke vlasti; te efikasno i efektivno upravljanje razvojem. Kapaciteti uprave, izabranih predstavnika i socio-ekonomskih aktera za punu primjenu uspostavljenih mehanizama su odlično razvijeni i pokazuju visoke razvojne učinke u svim aspektima sistema upravljanja rezultatima.</p> <p>Rukovodstvo JLS identifikovalo je prioritetne potrebe i ima jasan plan za uvođenje poboljšanja.</p> <p>JLS u ovoj kategoriji predstavljaju uspješne primjere sistema upravljanja rezultatima – uzore, koje treba promovirati i od kojih manje uspješne JLS mogu učiti .</p>

U skladu sa ciljevima *procjene učinka unutar sistema upravljanja rezultatima* rezultate procjene će inicijalno koristiti osoblje MEG projekta za mjerenje uspješnosti dosadašnjih intervencija i dizajniranje budućih projektnih intervencija, ali i same JLS za definisanje i finansiranje prioritetnih mjera za poboljšanja i razmjene iskustava. Ukoliko se procijeni svrsishodnim, rezultati procjene podijeliće se sa organima viših

nivoa vlasti i međunarodnim organizacijama koje su aktivne na polju upravljanja rezultatima u Bosni i Hercegovini.

Ključni učesnici u procesu

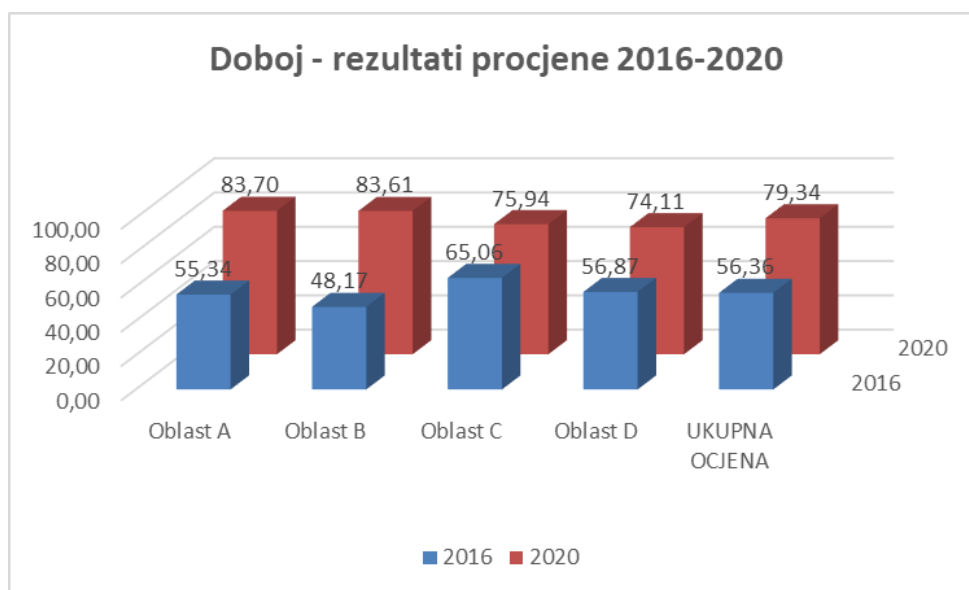
U dijelu istraživanja koje se odnosi na prikupljanje primarnih podataka uključene su četiri ciljne grupe:

- ✓ **Predstavnici predstavničke vlasti** – predsjedavajući gradskog vijeća i vijećnici,
- ✓ **Predstavnici izvršne vlasti** – načelnik, šefovi službi/ pomoćnici načelnika, predstavnici jedinice za upravljanje razvojem i drugi predstavnici uprave,
- ✓ **Predstavnici nevladinih organizacija** - predstavnici lokalnih organizacija civilnog društva koje učestvuju u lokalnom razvoju, organizacija koje predstavljaju interese marginaliziranih grupa i interese korisnika usluga, predstavnici mjesnih zajednica, predstavnici lokalnih medija,
- ✓ **Predstavnici privatnog sektora** - predstavnici udruženja koja zastupaju interese privrednika i poslodavaca i predstavnici Privrednog savjeta.

II IZVRŠNI SAŽETAK

U skladu sa opisanom metodologijom za procjenu učinka u upravljanju rezultatima, ispod se nalazi ukupni pregled procjene Grada Doboj (Tabela 3 i grafički prikaz), uključujući četiri ključne oblasti (A, B, C i D), te sve indikatore u okviru istih. Prikazani bodovi su u odnosu na maksimalno mogućih 100 koje JLS može da dobije.

- **Ukupna ocjena za Grad Doboj 2020. godine je 79,34 od 100, čime je Grad svrstan u red JLS koje bilježe visok učinak na polju upravljanja rezultatima. Takav rezultat ukazuje na činjenicu da Doboj ima relativno visoke kapacitete za upravljanje rezultatima, te da postoji prostor za dalja poboljšanja u nekoliko aspekata.**



U globalu visok učinak znači da je Gradska uprava uspostavila odgovarajuće mehanizme za lidersku ulogu predstavničkih organa vlasti, njihovo efikasno odlučivanje i nadzornu ulogu; transparentan, odgovoran i participatoran rad izvršne i predstavničke vlasti; te efikasno i efektivno upravljanje razvojem. Kapaciteti uprave, izabranih predstavnika i socio-ekonomskih aktera za punu primjenu uspostavljenih mehanizama su relativno dobro razvijeni i pokazuju relativno visoke razvojne učinke, ali se u pojedinim aspektima unutar sistema upravljanja rezultatima uočavaju slabosti. Rukovodstvo JLS identifikovalo je prioritete potrebe i njima se rukovodi u planiranju i izvršavanju obaveza.

Dakle, Grad Doboj na polju upravljanja rezultatima postiže visoke razvojne učinke, a u pojedinim oblastima treba uvoditi poboljšanja.

TABELA 3. PROCJENA UČINKA NA POLJU UPRAVLJANJA REZULTATIMA ZA GRAD DOBOJ: NALAZI PROCJENE I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJA	
OBLAST / INDIKATOR	UKUPNI BODOVI OD 100
	2020.
A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO	83,70
A1. SG je efikasna u izvršenju predstavničke funkcije i funkcije odlučivanja	66,67
A2. Budžetska i planska dokumenta JLS usvojena u skladu sa predviđenim rokovima	100,00
A3. SG je efikasna u izvršenju nadzorne funkcije	95,08
A4. Postoji politička stabilnost za izvršavanje funkcija SG	100,00
A5. Obezbjedena zastupljenost žena u SG i radnim tijelima SG i načelnika	57,14
A6. Lokalna zajednica obezbeđuje socijalnu uključenost i zastupljenost ugroženih skupina	83,33
B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti	83,61
B1. Uspostavljen planski i regulatorni okvir za transparentan i odgovoran rad lokalnih vlasti	65,22
B2. JLS ulaže napore da ključne dokumente redovno ažurira i učini ih dostupnim javnosti putem internetske stranice	100,00
B3. JLS proaktivno informiše javnost (građane i privatni sektor) i odgovara na upite i inicijative o svim važnim pitanjima lokalne zajednice	76,92
B4. Mehanizmi za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti su uspostavljeni i koriste se	90,91
B5. JLS je uspostavila mehanizme za pružanje javnih usluga u skladu sa potrebama građana i privatnog sektora	85,00
C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka	75,94
C1. JLS je planskim dokumentima i pravnim aktima definisao pravila, mehanizme i strukture za učešće javnosti	76,92
C2. JLS vlasti i građani koriste institucionalne mehanizme za participatorno donošenje odluka i strateških dokumenata	90,91
C3. Građani se aktivno uključuju u procese direktnog i indirektnog učešća u odlučivanju	60,00
D. Efikasnost i efektivnost JLS	74,11
D1. Strateško planska osnova	85,71
D2. Uspostavljeni kapaciteti i funkcije operativnog planiranja i provedbe strategije razvoja i koje su direktno povezane sa budžetom JLS	90,57
D3. Odjeljenja za ekonomski razvoj, zaštitu okoline i društveni razvoj su aktivni učesnici razvoja JLS	90,20
D4. Upravljanje ljudskim resursima organa uprave	53,85
D5. Upravljanje finansijskim sredstvima je u skladu sa strateškim i godišnjim planovima, racionalno i efikasno	71,43

D6. Tehnički kapaciteti i standardi organa uprave za kvalitetan menadžment sistem u skladu sa zahtjevima klijenata i za menadžment zaštite okoline, te BFC sertifikat	71,43
D7. Indikatori uspješnosti potvrđuju rast i razvoj JLS	55,56
UKUPNA OCJENA	79,34

Unutar tri posmatrane oblasti (A, B, C) Doboj je ostvario visok učinak, a u oblasti D ostvaren je osrednji učinak:

- "A. Liderstvo predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO" gdje je ostvareno 83,70 bodova,
- "B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti" gdje je ostvareno 83,61 bodova,
- "C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka" je oblast koja je zabilježila 75,94 bodova,
- "D. Efikasnost i efektivnost JLS" je oblast sa 74,11 bodova.

Generalna preporuka je da Grad Doboj nastavi dobru praksu efikasnog rada uprave, te da kontinuirano radi na poboljšanjima u svim segmentima sistema upravljanja rezultatima. Uzimajući u obzir gore navedene rezultate iz tabele broj 3, date su određene preporuke unutar svake od četiri oblasti u poglavlju ovog Izvještaja [IV Zaključci i preporuke](#).

Napomena: Detaljna matrica procjene se nalazi u prilogu ovog Izvještaja kao [Prilog I. Detaljno popunjena matrica za procjenu, sa ocjenama za sve indikatore i oblasti procjene](#)

III NALAZI PROCJENE I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJA

- Ukupna ocjena za Grad Doboj na polju upravljanja rezultatima je 79,34 od 100, čime je svrstana u red JLS koje bilježe **visok učinak na polju upravljanja rezultatima**. Takav ukupni rezultat je **solidan i ukazuje na potrebu za unapređenjem određenih aspekata rada Gradske uprave, kako bi se dodatno povećao stepen efikasnosti i efektivnosti u radu i komunikaciji sa građanima i privrednim sektorom**.

U tabeli broj 4 ispod dat je sumarni pregled ocjena za Doboj po oblastima koje su analizirane, te ukupna ocjena kada je u pitanju nivo efikasnosti na polju upravljanja rezultatima.

Unutar tri posmatrane oblasti (A, B, C) Doboj je ostvario visok učinak, a u oblasti D ostvaren je osrednji učinak:

- "A. **Liderstvo predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO**" gdje je od mogućih 100 ostvareno 83,70 bodova,
- "B. **Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti**" gdje je ostvareno 83,61 bodova,
- "C. **Učešće javnosti u procesu donošenja odluka**" je oblast koja je zabilježila 75,94 bodova,
- "D. **Efikasnost i efektivnost JLS**" je oblast sa 74,11 bodova.

TABELA 4. SUMARNI PREGLED OCJENA JLS PO OBLASTIMA	
OBLAST	UKUPNI BODOVI OD 100
A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO	83,70
B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti	83,61
C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka	75,94
D. Efikasnost i efektivnost JLS	74,11
UKUPNA OCJENA	79,34

Dakle, Gradska uprava Doboj postiže solidne rezultate u sistemu upravljanja rezultatima, jer ima uspostavljenu većinu mehanizama i kapaciteta za lidersku ulogu predstavničkih organa vlasti, njihovo efikasno odlučivanje i nadzornu ulogu; transparentan, odgovoran i participatoran rad izvršne i predstavničke vlasti; te relativno efikasno i efektivno upravljanje razvojem. Takođe, visok učinak znači da se planski dokumenti u visokoj mjeri primjenjuju, a da se građani i privatni sektor pravovremeno uključuju u odlučivanje i da su zadovoljni javnim uslugama.

U tabelama br. 5, 6, 7 i 8 se nalazi detaljna pojedinačna analiza oblasti i indikatora, a ispod svake tabele su date preporuke za poboljšanja, ukoliko je primjenjivo, a kako bi Gradska uprava dostigla veći stepen učinka na polju upravljanja rezultatima.

3.1. OBLAST A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO

OPIS INDIKATORA	Ostvarena ocjena
A.1 SG je efikasna u izvršenju predstavničke funkcije i funkcije odlučivanja	66,67
A.2 Budžetska i planska dokumenta JLS usvojena u skladu sa predviđenim rokovima	100,00
A.3 SG je efikasna u izvršenju nadzorne funkcije	95,08
A.4 Postoji politička stabilnost za izvršavanje funkcija SG	100,00
A.5 Obezbjedeana zastupljenost žena u SG i radnim tijelima SG i načelnika	57,14
A.6 Lokalna zajednica obezbjeđuje socijalnu uključenost i zastupljenost ugroženih skupina	83,33
UKUPNO	83,70

A.1. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: A1. SG je efikasna u izvršenju predstavničke funkcije i funkcije odlučivanja: OCJENA: 66,67

U okviru ovog indikatora, analizom su obuhvaćena temeljna akta i procedure SG Doboj (Statut i Poslovnik o radu SG, načini kreiranja i podnošenja Programa rada SG i Izvještaja o radu SG, kao i određeni segmenti koji se odnose na rad SG (radna tijela, etički kodeks, Stručna služba SG i sl) i službeni glasnici dostupni na službenoj internet stranici Grada.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Gradska uprava Doboj i SG u sljedećim podindikatorima bilježe **izrazito visok učinak** na polju upravljanja rezultatima:

- (A.1.1) Statut i poslovnik o radu su usklađeni sa principima dobre samouprave;
- (A.1.2) Poslovnik o radu SG usklađen sa Zakonom o lokalnoj samoupravi;
- (A.1.3) Godišnji Program rada SG je pripremljen i usvojen na vrijeme, i u skladu sa Poslovnikom o radu SG;
- (A.1.4) Godišnji izvještaji o radu SG pripremljeni i usvojeni na vrijeme;
- (A.1.9) Sekretar i stručna služba SG pružaju podršku radu SG i njegovim radnim tijelima.

Osrednji učinak zabilježen je u podindikatorima:

- (A.1.5) Uspostavljena radna tijela SG, uz učešće spoljnih članova;
- (A.1.6) Radna tijela (komisije) SG doprinose kvalitetu i efikasnosti u donošenju odluka SG, kroz pravovremeno održavanje sjednica prema potrebama dnevnog reda SG.

Nizak učinak zabilježen je u podindikatorima:

- (A.1.7) Odbornici se profesionalno usavršavaju;
- (A.1.8) Etički Kodeks ponašanja izabranih zvaničnika je usvojen i uspostavlja procedure za korištenje odredbi etičkog kodeksa (etički odbor, procedura pritužbi, obrazac za pritužbe) i Etički odbor i SG reaguju na pritužbe građana;
- (A.1.10) Rad OV/SO se ocjenjuje od strane građana, na godišnjem nivou i rad OV/SO se unapređuje u skladu sa prijedlozima;
- (A.1.11) Prihvaćeni su prijedlozi građana za unapređenje rada OV/SO.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA A1. SG JE EFIKASNO U IZVRŠENJU PREDSTAVNIČKE FUNKCIJE I FUNKCIJE ODLUČIVANJA UKLJUČUJU:

1. Nastaviti dobre prakse u radu Skupštine Grada, posebno u domenu redovnog ažuriranja Statuta i Poslovnika o radu, radu radnih tijela, profesionalnom usavršavanju odbornika, te redovne izrade godišnjih programa i izvještaja o radu, u skladu sa strateškim pravcima razvoja. U godišnjim izvještajima o radu, preporučuje se povremeno analiziranje pristupa i analitičke obrade podataka, te prilagođavanje formata izvještaja u skladu sa tekućim potrebama.
2. Uspostaviti sistem za usavršavanje odbornika, koji podrazumijeva redovno planiranje edukacija i realizaciju tog plana oslanjajući se na Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave i saradnju sa Savezom opština i gradova RS.
3. Organizovati kontinualnu promociju Etičkog kodeksa ponašanja izabranih zvaničnika prema građanima i široj javnosti, kako bi se postiglo puno razumijevanje Kodeksa i ovaj dokument bio u punoj funkciji.
4. Uspostaviti sistem za redovno godišnje ocjenjivanje rada odbornika od strane građana, na primjer putem ankete, te raditi analize prikupljenih ocjena i komentara radi uvođenja poboljšanja u rad SG.
5. Obezbijediti adekvatan odabir spoljnih članova za radna tijela SG, uz raspisivanje javnog poziva za stručnjake iz predmetnih oblasti.

A.2. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: A2. Budžetska i planska dokumenta JLS usvojena u skladu sa predviđenim rokovima: OCJENA: 100

U okviru ovog indikatora, analizom su obuhvaćena sljedeća akta Grada: plan budžeta i izvještaji o realizaciji budžeta, godišnji plan implementacije strategije, godišnji izvještaji o realizaciji strategije.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima izrazito visok učinak na svim poljima upravljanja rezultatima, koji se odnosi na:

- (A.2.1) Plan budžeta prezentovan i usvojeni od strane SG u skladu sa zakonskim rokovima;
- (A.2.2) Budžetski izvještaji i informacije o realizaciji budžeta prezentovani i usvojeni od strane SG u skladu sa zakonskim rokovima;
- (A.2.3) Godišnji plan implementacije strategije se redovno (svake godine) i na vrijeme usvaja na SG;
- (A.2.4) Izvještaj o implementaciji strategije se redovno i na vrijeme dostavlja SG na usvajanje.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: A2. BUDŽETSKA I PLANSKA DOKUMENTA USVOJENA U SKLADU SA PREDVIĐENIM ROKOVIMA:

1. Nastaviti dobru praksu efikasne izrade i usvajanja budžetskih i planskih dokumenata na sjednicama SG u skladu sa predviđenim rokovima.
2. Na sjednicama SG redovno razmatrati godišnje planove i izvještaje o implementaciji strategije, uz kvalitetne prezentacije sadržaja, kako bi se obezbijedilo potpuno razumijevanje odbornika o strateškim pravcima razvoja.

A.3. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: A3. SG je efikasna u izvršenju nadzorne funkcije: OCJENA: 95,08

U okviru ovog indikatora, analizom je obuhvaćeno sljedeće: odredbe kojima se definišu odbornička pitanja i procedura dobijanja odgovora, izvještaj o radu načelnika i lokalne uprave, elementi odluka SG i praćenje njihove realizacija, te razmatranje SG kada su u pitanju izvještaji o radu javnih preduzeća i ustanova i predlaganje mjera za poboljšanje rada organa uprave i javnih preduzeća od strane SG.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima izrazito visok učinak na polju upravljanja rezultatima u sljedećim podindikatorima:

- (A.3.1) Postoje odredbe kojima se definišu odbornička pitanja i procedura dobijanja odgovora i isti se primjenjuju;
- (A.3.2) Odbornici dobijaju pravovremeno odgovore na odbornička pitanja i inicijative;
- (A.3.3) Načelnik priprema plan rada (zbirno sa planom rada lokalne uprave) i predstavlja SG;
- (A.3.4) Načelnik priprema godišnji izvještaj o realizaciji plana rada (zbirno sa izvještajem o radu uprave) i predstavlja SG;
- (A.3.5) SG razmatra planove i izvještaje o radu javnih preduzeća i ustanova, koji sadrže dovoljno informacija i rađeni su u jednoobraznom formatu;
- (A.3.6) SG predlaže mjere za unapređenje rada uprave i budžetskih korisnika/javnih preduzeća i ustanova zbog unapređenja pružanja usluga građanima;
- (A.3.7) Predložene mjere SG su doprinijele unapređenju usluge vodosnabdjevanja u lokalnoj zajednici;
- (A.3.9) Odluke SG se realizuju.

Osrednji učinak na polju upravljanja rezultatima bilježi se u dijelu :

- (A.3.8) SG prati realizaciju donesenih odluka.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: A3. SG JE EFIKASNA U IZVRŠENJU NADZORNE FUNKCIJE:

1. Na pregledan način predstaviti stepen realizacije donesenih odluka SG u godišnjim izvještajima o radu SG, te u dnevni red sjednica SG uvrstiti tačku u okviru koje se razmatra realizacija odluka i zaključaka sa prethodne sjednice(a).
2. Nastaviti dobru praksu praćenja rada gradonačelnika, Gradske uprave, javnih preduzeća i ustanova od strane SG, putem redovnih godišnjih i periodičnih izvještaja u standardizovanim formatima.

A.4. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: A4. Postoji politička stabilnost za izvršavanje funkcija SG: OCJENA: 100

U okviru ovog indikatora, analizom su obuhvaćeni sljedeći dokumenti: Poslovnik o radu SG - odredbe kojim je definisano osnivanje i rad Kolegijuma SG, dokumenti u vezi sa sjednicama SG (zapisnici), programi rada i izvještaji o radu SG. Iz obavljenih intervjuja je utvrđeno da je bilo promjena u političkim koalicijama i da su one negativno uticale na funkcionisanje SG i donošenje odluka.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima izrazito visok učinak na polju upravljanja rezultatima u svim podindikatorima:

- (A.4.1) Kolegijum SG redovno zasjeda i usaglašava dnevni red za sjednicu i doprinosi efikasnoj pripremi sjednica;
- (A.4.2) Sjednice SG se održavaju prema planu rada, bez prekidanja zbog nedostatka kvoruma ili drugih političkih problema;
- (A.4.3) Postoji politički konsenzus za (pravovremeno) usvajanje odluka važnih za lokalnu zajednicu;
- (A.4.4) Pokretanje procedure za opoziv načelnika nije negativno uticalo na funkcionisanje lokalne uprave ili ista nije pokretana;
- (A.4.5) Promjene u koalicijama i/ili SG nisu uticale negativno na ispunjavanje funkcija SG u toku mandata SG.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: A4. POSTOJI POLITIČKA STABILNOST ZA UZVRŠAVANJE FUNKCIJA SG:

1. **Gradska uprava i SG trebaju da nastave promovisati kulturu političkog dijaloga s ciljem izbjegavanja potencijalnih političkih nesuglasica na ispunjavanje funkcija SG.**

A.5. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: A5. Obezbjedena zastupljenost žena u SG i radnim tijelima SG i načelnika: Ocjena: 57,14

U okviru ovog indikatora, analizom su obuhvaćeni dokumenti u vezi sa sastavom SG, kao i sastavom radnih tijela SG i načelnika.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima **osrednji učinak** na polju upravljanja rezultatima u podindikatoru:

- (A.5.2) Žene su zastupljene kao spoljni članovi radnih tijela SG i načelnika.

Nizak učinak je zabilježen u:

- (A.5.1) Broj žena u SG je u skladu sa preporučenim kvotama u Izbornom zakonu BiH.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: A5. OBEZBJEĐENA ZASTUPLJENOST ŽENA U SG I RADNIM TIJELIMA SG I NAČELNIKA:

1. **Treba nastaviti sa jačanjem svijesti u cjelokupnoj društveno političkoj zajednici s ciljem osiguranja ravnopravnosti polova i ravnopravnog učešća žena u društveno političkom životu.**
2. **Unapređivati interne akte koji propisuju davanje prednosti jednako kvalifikovanim ženama kod odabira spoljnih članova radnih tijela SG i načelnika, a koji će se primjenjivati do momenta obezbeđenja ravnopravne zastupljenosti žena u radnim tijelima.**

A6. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: A6. Lokalna zajednica obezbeđuje socijalnu uključenost i zastupljenost marginalizovanih grupa: Ocjena: 83,33

U okviru ovog indikatora, analizom su obuhvaćeni dokumenti u vezi sa socijalnom uključenosti i zastupljenosti marginalizovanih grupa: Akcioni plan rodne ravnopravnosti, Informator za žene, odluke i

radne grupe u vezi sa programima socijalne zaštite, odluke SG koje se tiču sufinansiranja projekata za povratnike i internet stranica JLS u dijelu posvećenom nacionalnim manjinama.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** u podindikatoru:

- (A.6.1) Postoje politike/planova za uključenje marginalizovanih grupa i osoba sa posebnim potrebama u sfere djelovanja JLS.

Osrednji učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (A.6.2) Politike/planovi za uključenje marginalizovanih grupa i osoba sa posebnim potrebama u sferi djelovanja JLS se realizuju.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: A5. LOKALNA ZAJEDNICA OBEZBJEĐUJE SOCIJALNU UKLJUČENOST I ZASTUPLJENOST MARGINALIZOVANIH GRUPE:

1. Treba nastaviti implementaciju politika za uključenje marginalizovanih grupa i osoba sa posebnim potrebama, te obratiti naročitu pažnju na mjerenje efekata implementacije tih politika. U narednom periodu takođe treba redovno ažurirati i inovirati javne politike, koje doprinose poboljšanom položaju i povećanom učešću marginalizovanih grupa.

3.2. OBLAST B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti

OPIS INDIKATORA	Ostvarena ocjena
B1. Uspostavljen planski i regulatorni okvir za transparentan i odgovoran rad lokalnih vlasti	65,22
B2. JLS ulaže napore da ključne dokumente redovno ažurira i učini ih dostupnim javnosti putem internetske stranice	100,00
B3. JLS proaktivno informiše javnost (građane i privatni sektor) i odgovara na upite i inicijative o svim važnim pitanjima lokalne zajednice	76,92
B4. Mehanizmi za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti su uspostavljeni i koriste se	90,91
B5. JLS je uspostavila mehanizme za pružanje javnih usluga u skladu sa potrebama građana i privatnog sektora	85,00
UKUPNO	83,61

B1. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: B1. Uspostavljen planski i regulatorni okvir za transparentan i odgovoran rad lokalnih vlasti: Ocjena: 65,22

U okviru ovog indikatora, analizom su obuhvaćeni dokumenti u vezi sa: uspostavljanje procedure u skladu sa Zakonom o pristupu informacijama (vodič, indeks registar, odgovorne osobe, obrazac za pritužbe); procedure za pritužbe građana na rad organa uprave o svim izvornim nadležnostima jedinica lokalne samouprave, sa propisanim formatom za pritužbe i da li je dostupan javnosti, da li postoje definisani standardi za pružanje usluga.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** na polju upravljanja rezultatima kada je u pitanju sljedeći podindikator:

- (B.1.4) Usvojene procedure za pritužbe građana na rad organa uprave o svim izvornim nadležnostima jedinica lokalne samouprave, sa propisanim formatom za pritužbe, i dostupnost javnosti (npr. Pravilnik o pritužbama, imenovan službenik za pritužbe, definisan format pritužbi, "sistem 48 sati", itd).
- (B.1.3) Usvojen akcioni plan za preduzimanje anti-koruptivnih mjera i određene odgovorne osobe za realizaciju;

Grad Doboj ima **osrednji učinak** na polju upravljanja rezultatima kada su u pitanju sljedeći podindikator:

- (B.1.2) Postojanje definisanih standarda o kvalitetu pružanja usluga JLS.

Nizak učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (B.1.1) Uspostavljene su procedure u skladu sa Zakonom o pristupu informacijama (postoji indeks registar, ažuriran vodič, odgovara se na upite, pripremaju se izvještaji, postoje odgovorne osobe).

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: B1. USPOSTAVLJEN PLANSKI I REGULATORNI OKVIR ZA TRANSPARENTAN I ODGOVORAN RAD LOKALNIH VLASTI:

1. Gradska uprava, odnosno javne ustanove i preduzeća, u konsultaciji sa građanima i privrednim sektorom, trebaju da redovno unapređuju i inoviraju standarde za pružanje usluga i da standardi budu dostupni javnosti.
2. U vezi Plana integriteta, treba uspostaviti strukture za implementaciju i pratiti efekte implementacije.
3. Razviti procedure za primjenu Zakona o slobodnom pristupu informacijama i uredno voditi evidenciju o podnesenim i odgovorenim zahtjevima za informacije.

B2. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: B2. JLS ulaže napore da ključne dokumente redovno ažurira i učini ih dostupnim javnosti putem internetske stranice: OCJENA: 100

U okviru ovog indikatora analizirana je internetska stranica Grada kako bi se utvrdilo da li sadrži ažuriranu strateško-plansku dokumentaciju i relevantne izvještaje (strategija, budžet, prostorno-planski dokumenti, godišnji planovi implementacije strategije, godišnji izvještaji o implementaciji strategije, plan kapitalnih investicija, plan rada Privrednog savjeta, drugi planski dokumenti i izvještaji), te da li je ispitivano da li javnost (građani i privatni sektor) izražavaju zadovoljstvo dostupnošću ključnih strateških dokumenata na zvaničnoj internetskoj stranici JLS kroz fokus grupe i putem intervjuisanja predstavnika uprave.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima **izrazito visok učinak** u oba podindikatora:

- (B.2.1) Strateško-planska dokumentacija i relevantni izvještaji su javno dostupni putem internetske stranice i redovno se ažuriraju;
- (B.2.2) Javnost (građani i privatni sektor) izražavaju zadovoljstvo dostupnošću ključnih strateških dokumenata na zvaničnoj internetskoj stranici JLS.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: B2. JLS ULAŽE NAPORE DA KLJUČNE DOKUMENTE REDOVNO AŽURIRA I UČINI IH DOSTUPNIM JAVNOSTI PUTEM INTERNETSKJE STRANICE:

1. Gradska uprava treba da nastavi redovnu promociju svog rada i transparentnosti, posebno putem redovnog inoviranja internet stranice i ažuriranjem ključnih strateških i planskih dokumenata na internet stranici.

B3. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: B3. JLS proaktivno informiše javnost (građane i privatni sektor) i odgovara na upite i inicijative o svim važnim pitanjima lokalne zajednice: OCJENA: 76,92

U okviru ovog indikatora analizirano je: da li JLS redovno koristi dva ili više kanala za informisanje građana, koji su prepoznati od strane javnosti; da li resorno odjeljenje/odsjek održava kontakte i pruža podršku lokalnoj poslovnoj zajednici; da li su administrativni postupci djelimično ili u potpunosti dostupni na internet stranici JLS; da li građani koriste raspoložive kanale komunikacije za obraćanje JLS (podnošenje komentara, pohvala i pritužbi na kvalitet usluga grada, komentari na lokalna dešavanja putem društvenih medija), te da li JLS ažurno odgovara na pritužbe građana o kvalitetu usluga, upite i inicijative građana podnešene u skladu sa lokalnim procedurama i Zakonom o slobodi pristupu informacijama.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** na polju upravljanja rezultatima u podindikatoru:

- (B.3.1) Rukovodstvo JLS proaktivno informiše građane o svim važnim dešavanjima u JLS i o mogućnostima učešća u odlučivanju putem vijesti na zvaničnoj internetskoj stranici grada, oglasne ploče, lokalnog biltena ili na drugi pogodan način;
- (B.3.2) Resorno odjeljenje održava kontakte i pruža podršku lokalnoj poslovnoj zajednici;
- (B.3.5) JLS ažurno odgovara na pritužbe građana o kvalitetu usluga, upite i inicijative građana podnešene u skladu sa lokalnim procedurama i Zakonom o slobodi pristupu informacijama.

Grad Doboj ima **osrednji učinak** na polju upravljanja rezultatima kada je u pitanju podindikator:

- (B.3.4) Građani koriste raspoložive kanale komunikacije za obraćanje JLS (podnošenje komentara, pohvala i pritužbi na kvalitet usluga grada, komentari na lokalna dešavanja putem društvenih medija).

Nizak učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (B.3.3) Administrativni postupci djelimično ili u potpunosti dostupni na internet stranici JLS.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: B3. JLS PROAKTIVNO INFORMIŠE JAVNOST (GRAĐANE I PRIVATNI SEKTOR) I ODGOVARA NA UPITE I INICIJATIVE O SVIM VAŽNIM PITANJIMA LOKALNE ZAJEDNICE:

1. **Od posebne je važnosti da Gradska uprava otpočne aktivan rad na unapređenju e-uprave i administrativnih usluga, koje se pružaju putem internet stranice Gradske uprave građanima i privatnom sektoru.**
2. **Kanale komunikacije treba institucionalno urediti odlukama, planovima ili drugim aktima; prioritetno se to odnosi na kanale komunikacije koji su već u upotrebi poput online kanala: elektronske pošte, Sistema 72 sata, aplikacije eCitizen.**

B4. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: B4. Mehanizami za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti su uspostavljeni i koriste se: OCJENA: 90,91

U okviru ovog indikatora analizirano je: broj volonterskih inicijativa koje su građani (civilno društvo) pokrenuli sa ciljem poboljšanja rada uprave u posljednje dvije godine; procent održanih sjednica SG u protekle dvije godine koje su bile otvorene za javnost, te da li u radnim tijelima SG učestvuju spoljni članovi odabrani u skladu sa procedurama utvrđenim Poslovníkom SG ili posebnom odlukom (javni poziv, komisija za odabir, kriterijumi), koji aktivno prate rad SG i učestvuju u kreiranju odluka.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima izrazito visok učinak u podindikatorima:

- (B.4.1) Broj volonterskih inicijativa koje su građani (civilno društvo) pokrenuli sa ciljem poboljšanja rada uprave u posljednje 2 godine;
- (B.4.2) Procent održanih sjednica SG u protekle 2 godine koje su bile otvorene za javnost;

Osrednji učinak registrovan je u podindikatoru:

- (B.4.3) U radnim tijelima SG učestvuju spoljni članovi odabrani u skladu sa procedurama utvrđenim Poslovníkom SG ili posebnom odlukom (javni poziv, komisija za odabir, kriterijumi), a koji aktivno prate rad SG i učestvuju u kreiranju odluka.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA B4. MEHANIZAMI ZA NADGLEDANJE UPRAVLJANJA LOKALNIM RESURSIMA OD STRANE JAVNOSTI SU USPOSTAVLJENI I KORISTE SE:

1. Treba nastaviti rad u skladu sa postojećim dobrim praksama, te dodatni rad na jačanju mehanizama za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti kroz podsticanje volonterskih inicijativa i pružanje podrške za realizaciju takvih inicijativa, obezbjeđivanje javnosti rada SG i podsticanje aktivnog rada spoljnih članova u komisijama SG.

B5. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: B5. JLS je uspostavila mehanizme za pružanje javnih usluga u skladu sa potrebama građana i privatnog sektora: Ocjena: 85,00

U okviru ovog indikatora analizirane su: procedure za sistematsku procjenu stepena zadovoljstva korisnika gradskih usluga; da li JLS kontinuirano mjeri zadovoljstvo korisnika (građana, privatnog sektora) usluga koje im se pružaju i prilagođava usluge u skladu sa rezultatima mjerenja, te broj prijedloga koje u toku jedne godine dostave korisnici usluga (građani/ privatni sektor) i koje SG razmatra i usvaja sa ciljem poboljšanja usluga u skladu sa potrebama korisnika (posmatran prosječan broj prijedloga godišnje u posljednje 3 godine).

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** u podindikatorima:

- (B.5.1) Razvijene i usvojene procedure za sistematsku procjenu stepena zadovoljstva korisnika usluga (građana, privatnog sektora) uslugama JLS;
- (B.5.2) JLS kontinuirano mjeri zadovoljstvo korisnika (građana, privatnog sektora) usluga koje im se pružaju i prilagođava usluge u skladu sa rezultatima mjerenja.

Osrednji učinak registrovan je u podindikatoru:

- (B.5.3) Broj prijedloga koje u toku jedne godine dostave korisnici usluga (građani/privatni sektor) i koje SG razmatra i usvaja sa ciljem poboljšanja usluga u skladu sa potrebama korisnika (posmatran prosječan broj prijedloga godišnje u posljednje 3 godine).

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: B5. JLS JE USPOSTAVILA MEHANIZME ZA PRUŽANJE JAVNIH USLUGA U SKLADU SA POTREBAMA GRAĐANA I PRIVATNOG SEKTORA:

1. SG bi trebalo da nastavi jačanje mehanizama komunikacije sa građanima kroz inoviranje ankete o procjeni zadovoljstva građana uslugama JLS, efikasno djelovanje u skladu sa rezultatima anketiranja, te podsticanje korisnika usluga na komunikaciju o potencijalnim poboljšanjima usluga, posebno putem online aplikacije eCitizen.

3.3. OBLAST C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka

OPIS INDIKATORA	Ostvarena ocjena
C1. JLS je planskim dokumentima i pravnim aktima definisao pravila, mehanizme i strukture za učešće javnosti	76,92
C2. Lokalne vlasti i građani koriste institucionalne mehanizme za participatorno donošenje odluka i strateških dokumenata	90,91
C3. Građani se aktivno uključuju u procese direktnog i indirektnog učešća u odlučivanju	60,00
UKUPNO	75,94

C1. JLS je planskim dokumentima i pravnim aktima definisao pravila, mehanizme i strukture za učešće javnosti: OCJENA: 76,92

U okviru ovog indikatora analizirani su: odluke JLS koje definišu mehanizme učešća javnosti u procesu donošenja odluka; odluka o formiranju Privrednog savjeta; lista članova Privrednog savjeta; zapisnici sa sastanaka; Pravila izbora u mjesnim zajednicama, budžetska dokumenta.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** na polju upravljanja rezultatima kada su u pitanju sljedeći podindikator:

- (C.1.1) Usvojeni su dokumenti JLS koji definišu mehanizme učešća građana u procesu donošenja odluka, razvijeni su na participativan način;
- (C.1.2) Uspostavljeno je tijelo sastavljeno od predstavnika javnog, civilnog i privatnog sektora (lokalno razvojno partnerstvo, privredni savjet, i sl) sa jasno definisanom misijom za participatorno donošenje odluka u vezi lokalnog razvoja;
- (C.1.3) Definisana su jasna pravila za provođenje izbora u mjesnim zajednicama i primjenjuju se;
- (C.1.5) Sadržaj budžetskih dokumenata je prilagođen kako bi se omogućilo povećanje razumijevanja finansija JLS od strane građana (“budžet za građane”).

Nizak učinak postignut je kada je u pitanju sljedeći podindikator:

- (C.1.4) Postoje mehanizmi direktne komunikacije između odbornika i građana (npr. eCitizen, Građanski sat).

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: C1. JLS JE PLANSKIM DOKUMENTIMA I PRAVNIM AKTIMA DEFINISALA PRAVILA, MEHANIZME I STRUKTURE ZA UČEŠĆE JAVNOSTI:

1. SG treba da uspostavi najmanje tri institucionalna mehanizama za direktnu komunikaciju između odbornika i građana, a posebno treba promovisati korištenje aplikacije eCitizen.
2. Gradska uprava treba nastaviti podršku radu lokalnih partnerstava i uključivanju različitih aktera u konsultacije o pitanjima i odlukama od značaja za lokalnu zajednicu. Mjesne zajednice tu zauzimaju posebno važnu ulogu i njihov rad treba podržati u najvećoj mogućoj mjeri.

C2. Lokalne vlasti i građani koriste institucionalne mehanizme za participatorno donošenje odluka i strateških dokumenata: OCJENA: 90,91

U okviru ovog indikatora analizirani su: evidencija o broju primljenih komentara građana i odgovora na ankete na internet stranici JLS; izvještaji odjeljenja; zapisnici sa sastanaka Privrednog savjeta.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** na polju upravljanja rezultatima kada su u pitanju sljedeći podindikator:

- (C.2.2) Lokalno razvojno partnerstvo/ privredni savjet se sastaje najmanje 2 puta godišnje;
- (C.2.3) Lokalno razvojno partnerstvo/privredni savjet proaktivno djeluje dajući prijedloge i inicijative za poboljšanje pružanja javnih usluga i privrednog ambijenta;
- (C.2.4) Relevantni komentari građana i privatnog sektora, prikupljeni u toku javnih rasprava, online konsultacija, sastanaka koordinacionih tijela, itd., se analiziraju u upravi i uvrštavaju u nove lokalne planove i odluke.

Nizak učinak postignut je kada je u pitanju sljedeći podindikator:

- (C.2.1) JLS organizuje javne konsultacije u procesu donošenja ključnih - strateških dokumenata uz korištenje najmanje 2 vrste mehanizama učešća (npr. javne rasprave i online konsultacije).

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: C2. LOKALNE VLASTI I GRAĐANI KORISTE INSTITUCIONALNE MEHANIZME ZA PARTICIPATORNO DONOŠENJE ODLUKA I STRATEŠKIH DOKUMENATA:

1. Gradska uprava i SG trebaju nastaviti rad na uvođenju novih i jačanju postojećih institucionalnih mehanizama za participatorno donošenje odluka. Posebno je važno obezbijediti raznovrsne mehanizme za provođenje javnih konsultacija, prilagođene i pristupačne ciljnim grupama, čime se omogućava prikupljanje različitih mišljenja; kao i institucionalizovan proces analize pristiglih komentara i davanje povratnih informacija.

C3. Građani se aktivno uključuju u procese direktnog i indirektnog učešća u odlučivanju: OCJENA: 60,00

U okviru ovog indikatora analizirani su: informacije o broju prisutnih na javnim raspravama; informacije o izlaznosti na lokalne izbore, te je održana fokus grupa sa udruženjima građana, MZ i privatnim sektorom.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima izrazito visok učinak u podindikatoru:

- (C.3.1) Prosječan broj građana-učesnika na javnim raspravama u posljednje 2 godine.

Osrednji učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (C.3.3) % građana koji je izašao na lokalne izbore (prosjeak za posljednja 2 glasanja na lokalnim izborima).

Nizak učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (C.3.2) Građani ostvaruju direktnu komunikaciju sa odbornicima korištenjem raspoloživih mehanizama.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: C3. GRAĐANI SE AKTIVNO UKLJUČUJU U PROCESSE DIREKTOG I INDIREKTOG UČEŠĆA U ODLUČIVANJU

1. SG treba da uspostavi institucionalne mehanizme za direktnu komunikaciju između odbornika i građana, na primjer: Sati građana, mogućnost postavljanja pitanja i inicijativa na

internet stranici „pitajte odbornike“, i sl. Kao jedan kanal komunikacije između građana, odbornika i Gradske uprave preporučuje se aktivna upotreba aplikacije eCitizen.

3.4. OBLAST D. Efikasnost i efektivnost JLS

OPIS INDIKATORA	Ostvarena ocjena
D1. Strateško planska osnova	85,71
D2. Uspostavljeni kapaciteti i funkcije operativnog planiranja i provedbe strategije razvoja i koje su direktno povezane sa budžetom JLS	90,57
D3. Odjeljenja za ekonomski razvoj, okolinu i društveni razvoj su aktivni učesnici razvoja grada	90,20
D4. Upravljanje ljudskim resursima organa uprave	53,85
D5. Upravljanje finansijskim sredstvima je u skladu sa strateškim i godišnjim planovima, racionalno i efikasno	71,43
D6. Tehnički kapaciteti i standardi organa uprave za kvalitetan menadžment sistem u skladu sa zahtjevima klijenata i za menadžment okoline, te BFC sertifikat	71,43
D7. Indikatori uspješnosti potvrđuju rast i razvoj JLS	55,56
UKUPNO	74,11

D1. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D1. Strateško planska osnova: Ocjena: 85,71

U okviru ovog indikatora analizirani su: Prostorni plan, Urbanistički plan JLS; Odluke o usvajanju urbanističkog plana; Regulacioni planovi; Odluke o usvajanju regulacionih planova; Strategija razvoja; Odluka o usvajanju Strategije razvoja; Plan kapitalnih investicija; rješenje o imenovanju Koordinacionog tijela za izradu plana kapitalnih investicija; budžetska dokumenta; rješenje načelnika o imenovanju Koordinacionog tima za praćenje sprovođenja Strategije razvoja.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima **izrazito visok učinak** u podindikatorima:

- (D.1.3) JLS ima usvojene regulacione planove za urbano područje;
- (D.1.4) JLS ima važeću i usvojenu strategiju razvoja sa planom implementacije i definisanim prioritetnim projektima;
- (D.1.5) JLS ima godišnji plan implementacije strategije koji je povezana sa strategijom razvoja (lista projekata) i ima direktnu vezu sa budžetom;
- (D.1.6) JLS ima važeći i usvojen plan kapitalnih investicija (PKI) 1+2 god, razvijen kroz participatorni pristup i jasno povezan sa budžetom i strategijom razvoja.

Osrednji učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (D.1.1) JLS ima usvojen prostorni plan.

Nizak učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (D.1.2) JLS ima usvojen urbanistički plan.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: D1. STRATEŠKO PLANSKA OSNOVA

1. Gradska uprava treba da intenzivira rad na izradi i usvajanju ključnih prostorno-planskih dokumenata – što prije okončati proces izrade i usvajanja prostornog plana, kao osnovu za rad na urbanističkom planu.
2. Gradska uprava treba da nastavi rad u domenu upravljanja razvojem i da inovira pristupe i institucionalna rješenja u skladu sa važećom metodologijom i propisima. U tom segmentu, pored strategije razvoja i pripadajućih dokumenata za implementaciju, posebno je važno redovno ažurirati plan kapitalnih investicija kroz participatorni pristup.

D2. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D2. Uspostavljeni kapaciteti i funkcije operativnog planiranja i provedbe strategije razvoja i koje su direktno povezane sa budžetom JLS: Ocjena: 90,57

U okviru ovog indikatora analizirani su: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta; Plan rada Odjeljenja za razvoj i izvještaj o radu Odjeljenja za razvoj i Odjeljenja za privredu; Programi podrške poslovnom i nevladinom sektoru; programi i javni pozivi za dodjelu sredstava nevladinom sektoru, privredi i poljoprivrednicima.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Grad Doboj ima izrazito visok učinak u svim podindikatorima:

- (D.2.1) Postoji organizaciona jedinica (OJ) koja upravlja lokalnim razvojem i ima potrebne ljudske resurse (broj i stručnost) u skladu sa odlukom o sistematizaciji;
- (D.2.2) OJ uspješno vodi i/ili koordinira proces implementacije godišnjih planova implementacije strategije;
- (D.2.3) OJ uspješno vodi i/ili koordinira proces planiranja, monitoringa, evaluacije i izvještavanja o implementaciji godišnjih planova implementacije strategije;
- (D.2.5) Odjeljenja podnose godišnje planove rada, koji su povezani sa godišnjim planom implementacije strategije JLS;
- (D.2.6) Odjeljenja pravovremeno podnose godišnji izvještaj o radu;

Osrednji učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (D.2.4) OJ (ili JLS) ima uspostavljen sistem evidencije i ažuriranja ključnih indikatora razvoja JLS (struktura prihoda; broj zaposlenih; Investicije; stepen populacije koja je pokrivena komunalnom i drugom infrastrukturom itd);
- (D.2.7) JLS planove i implementaciju podrške poslovnom i nevladinom sektoru zasniva na analitičkom pristupu; utvrđenim potrebama ciljanih skupina i primjenjuje interne procedure.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: D2. USPOSTAVLJENI KAPACITETI I FUNKCIJE OPERATIVNOG PLANIRANJA I PROVEDBE STRATEGIJE RAZVOJA I KOJE SU DIREKTNO POVEZANE SA BUDŽETOM JLS

1. Uspostaviti sistem evidencije i ažuriranja razvojnih indikatora, kao informacione podloge za sve procese planiranja i praćenja razvojnih efekata. Dio analitičke osnove razvijati radi praćenja efekata podrške poslovnom i nevladinom sektoru, kako bi se šeme podrške prilagođavale prema potrebama ovih sektora.
2. Gradska uprava treba da održava i dodatno modernizuje strukture, dokumente i procese u domenu upravljanja lokalnim razvojem, a posebno: kapacitete organizacione jedinice za upravljanje razvojem, sisteme za koordinaciju svih organizacionih jedinica u upravi, te kapacitete svih organizacionih jedinica za izradu godinjih planova rada i izvještaja o radu.

D3. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D3. Odjeljenja za ekonomski razvoj, zaštitu okoline i društveni razvoj su aktivni učesnici razvoja JLS: OCJENA: 90,20

U okviru ovog indikatora analizirani su: Pravilnik o internoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta; godišnji izvještaj o radu Odjeljenja za razvoj, Odjeljenja za privredu i društvene djelatnosti i Odjeljenja za stambeno komunalne poslove, analize anketa za zadovoljstvu uslugama i informacije dobijene od privrednika na sastanku fokus grupe .

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima izrazito visok učinak kada su u pitanju sljedeći podindikator:

- (D.3.2) OJ za ekonomski razvoj u zadnje 2 godine redovno implementira godišnji plan rada koji je u vezi sa strategijom razvoja;
- (D.3.3) OJ za ekonomski razvoj u zadnje 2 godine uspješno finansijski implementira godišnji plan rada koji je u vezi sa strategijom razvoja;
- (D.3.4) OJ za ekonomski razvoj aktivno privlači sredstva iz eksternih izvora (prihodovane u budžet JLS ili direktno utrošene u projekat) u svrhu implementacije projekata za koje su zaduženi u godišnjem planu rada odjeljenja;
- (D.3.5) Poslovna zajednica je zadovoljna sa uslugama koje su u nadležnosti OJ za ekonomski razvoj;
- (D.3.6) OJ za upravljanje zaštitom okoline ima potrebne ljudske resurse u skladu sa odlukom o sistematizaciji;
- (D.3.7) OJ za zaštitu okoline u zadnje 2 godine uspješno finansijski implementira godišnji plan rada koji je u vezi sa strategijom razvoja;
- (D.3.8) OJ za zaštitu okoline zadnje 2 godine uspješno finansijski implementira godišnji plan rada koji je u vezi sa strategijom razvoja;
- (D.3.9) OJ za zaštitu okoline aktivno privlači sredstva iz eksternih izvora (prihodovane u budžet JLS ili direktno utrošene u projekat) u svrhu implementacije projekata za koje su zaduženi u godišnjem planu rada odjeljenja;
- (D.3.10) Građani su zadovoljni sa uslugama koje su u nadležnosti OJ za zaštitu okoline i
- (D.3.12) OJ za društveni razvoj u zadnje 2 godine uspješno finansijski implementira godišnji plan rada koji je u vezi sa strategijom razvoja;
- (D.3.15) Građani su zadovoljni sa uslugama koje su u nadležnosti OJ za društveni razvoj.

Osrednji učinak zabilježen je u sljedećim podindikatorima:

- (D.3.1) OJ za ekonomski razvoj ima potrebne ljudske resurse u skladu sa odlukom o sistematizaciji;
- (D.3.11) OJ za društveni razvoj ima potrebne ljudske resurse u skladu sa odlukom o sistematizaciji.
- (D.3.13) OJ za društveni razvoj u zadnje 2 godine redovno implementira godišnji plan rada koji je u vezi sa strategijom razvoja;
- (D.3.14) OJ za društveni razvoj aktivno privlači sredstva iz eksternih izvora (prihodovane u budžet ili direktno utrošene u projekat) u svrhu implementacije projekata za koje su zaduženi u godišnjem planu rada odjeljenja.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: D3. ODJELJENJA ZA EKONOMSKI RAZVOJ, ZAŠTITU OKOLINE I DRUŠTVENI RAZVOJ SU AKTIVNI UČESNICI RAZVOJA GRADA:

1. Obezbijediti adekvatne kadrovske i tehničke kapacitete za rad u resornim odjeljenjima, kako bi se efikasno provodili procesi planiranja, praćenja, vrednovanja i izvještavanja o implementaciji strategije.
2. Obezbijediti obuke o pisanju prijedloga projekata za dodatni broj zaposlenih u relevantnim organizacionim jedinicama, da mogu da daju podršku službenicima u jedinici za upravljanje

razvojem, koji aktivno pišu prijedloge projekata i rade na privlačenju eksternih izvora finansiranja.

D4. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D4. Upravljanje ljudskim resursima organa uprave: OCJENA: 53,85

U okviru ovog indikatora analizirani su: spisak zaposlenih organa uprave; popis stanovništva za JLS; Interne procedure za ocjenu rada zaposlenih.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima izrazito visok učinak za podindikator:

- (D.4.4) Postoje planovi za stručno usavršavanje osoblja, te se ono usavršava u skladu sa planovima.

Osrednji učinak je zabilježen za podindikator:

- (D.4.2) JLS provodi ocjenjivanje uposlenih i predlaže mjere za unapređenje rada;
- (D.4.3) Godišnji plan rada odjeljenja sadrži individualnu odgovornost službenika koja ulazi u ocjenu rada na kraju godine.

Nizak učinak je zabilježen za podindikator:

- (D.4.1) Broj zaposlenih u organu uprave u odnosu na broj stanovnika grada.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA:D4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA ORGANA UPRAVE:

1. Gradska uprava treba da nastavi redovno godišnje ocjenjivanje zaposlenih, ali treba osigurati da se preduzimaju aktivne mjere na bazi ocjena zaposlenih. U godišnjim planovima odjeljenja, treba definisati individualnu odgovornost službenika, koja će se uzimati u obzir prilikom ocjenjivanja rada na kraju godine.
2. Voditi računa o broju zaposlenih u administraciji, kako bi se povećala rentabilnost i efikasnost rada u uslovima kada se broj stanovnika smanjuje zbog migracija.

D5. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D5. Upravljanje finansijskim sredstvima je u skladu sa strateškim i godišnjim planovima, racionalno i efikasno: OCJENA: 71,43

U okviru ovog indikatora analizirani su: godišnji planovi implementacije strategije, budžetski planovi, godišnji izvještaji o izvršenju budžeta; Izvještaji o reviziji; Plan implementacije preporuka revizije.

Analizom ovog indikatora ustanovljeno je da Doboj ima **izrazito visok učinak** kada je u pitanju sljedeće:

- (D.5.2) Realizacija budžeta u dijelu koji se odnosi na vezu sa godišnjim planom implementacije strategije je dosljedna i
- (D.5.4) JLS uvažava preporuke eksterne finansijske revizije .

Osrednji učinak je ostvaren na podindikatoru:

- (D.5.3) JLS redovno izmiruje obaveze prema zaposlenima;

Nizak učinak zabilježen je u podindikatoru:

- (D.5.1) JLS uvela programsko budžetiranje ili budžetiranje na osnovu učinaka.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: D5. UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM SREDSTVIMA JE U SKLADU SA STRATEŠKIM I GODIŠNJIM PLANOVIMA, RACIONALNO I EFIKASNO:

1. Gradska uprava treba da otpočne rad na uvođenju programskog budžetiranja, kako bi se obezbijedilo potpuno uvezivanje realizacije budžeta sa realizacijom strateških prioriteta.

D6. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D6. Tehnički kapaciteti i standardi organa uprave za kvalitetan menadžment sistem u skladu sa zahtjevima klijenata i za menadžment zaštite okoline, te BFC sertifikat: OCJENA: 71,43

U okviru ovog indikatora analizirani su: tehnički kapaciteti JLS: oprema, prostor, pristup internetu, itd; i postojeći sertifikat ISG 9001:2008 i trenutni status u BFC procesu.

Izrazito visok učinak je zabilježen u sljedećim podindikatorima:

- (D.6.1) JLS raspolaže sa zadovoljavajućim tehničkim kapacitetima: oprema, prostor, pristup internetu, itd.
- (D.6.3) JLS posjeduje validan BFC sertifikat.

Nizak učinak postignut je za podindikator:

- (D.6.2) JLS posjeduje važeće standarde i to ISG 9001:2008 (kvalitetan menadžment) i 14001: 2004 zaštita okoline.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: D6. TEHNIČKI KAPACITETI I STANDARDI ORGANA UPRAVE ZA KVALITETAN MENADŽMENT SISTEM U SKLADU SA ZAHTIJEVIMA KLIJENATA I ZA MENADŽMENT ZAŠTITE OKOLINE, TE BFC SERTIFIKAT:

1. Gradska uprava treba nastaviti rad u skladu sa važećim BFC standardom i redovno raditi resertifikaciju. U skladu sa procijenjenim mogućnostima, razmotriti uvođenje ISO standarda za kvalitet menadžmenta.

D7. PROCJENA I ANALIZA INDIKATORA: D7. Indikatori uspješnosti potvrđuju rast i razvoj JLS: OCJENA: 55,56

U okviru ovog indikatora analizirani su: broj zaposlenih u JLS u posljednje 3 godine (2017-2018); broj registrovanih samostalnih preduzetnika u posljednje 3 godine (2017-2018) i broj registrovanih malih i srednjih preduzeća (MSP).

Osrednji učinak zabilježen je u svim podindikatorima:

- (D.7.1) Trend rasta broja zaposlenih na području JLS u posljednje 3 godine (2017-2018);
- (D.7.2) Trend rasta broja registrovanih samostalnih preduzetnika u posljednje 3 godine (2013-2015);
- (D.7.3) Trend rasta broja registrovanih malih i srednjih preduzeća (MSP) u posljednje 3 godine (2017-2018).

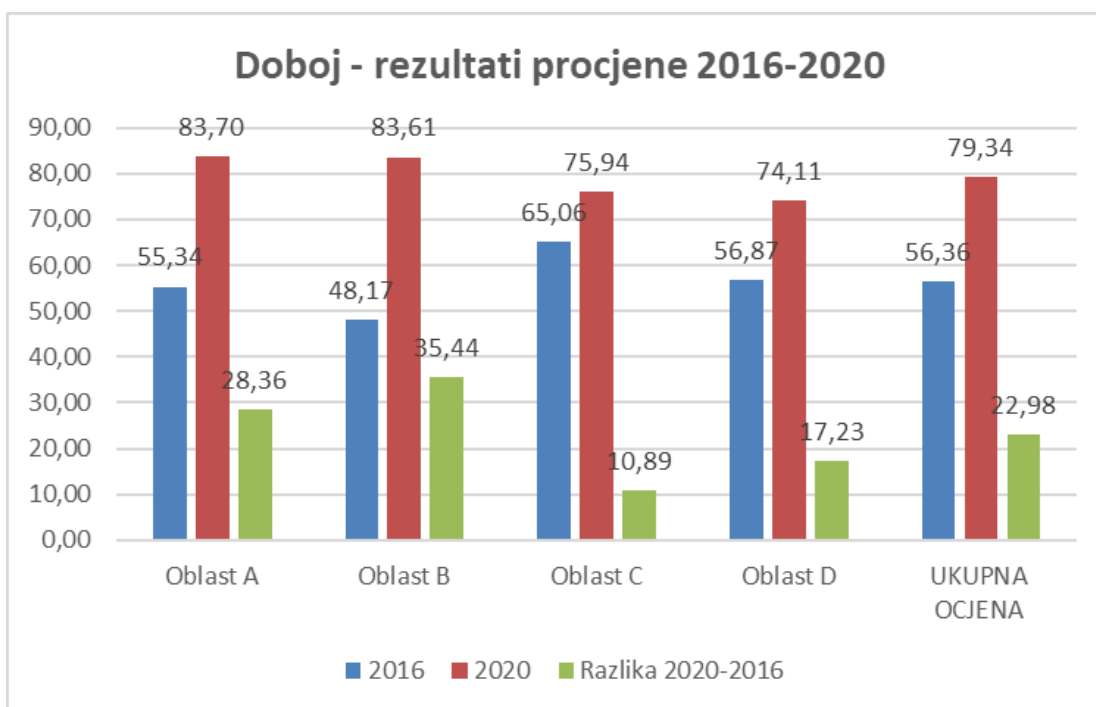
PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE INDIKATORA: D7. INDIKATORI USPJEŠNOSTI POTVRĐUJU RAST I RAZVOJ JLS:

1. Gradska uprava treba intenzivirati rad na unapređenju usluga za samostalne preduzetnike i preduzeća, te kontinuirano raditi na poboljšanju poslovnog ambijenta.

IV ZAKLJUČCI I PREPORUKE

- **Ukupna ocjena za Grad Doboj 2020. godine je 79,34 od 100, čime je Grad svrstan u red JLS koje bilježe visok učinak na polju upravljanja rezultatima. Takav rezultat ukazuje na činjenicu da Doboj ima relativno visoke kapacitete za upravljanje rezultatima, te da postoji određeni prostor za dalja poboljšanja u nekolicini segmenata.**

U poređenju sa rezultatima iz 2016. godine, kada je ukupna ocjena bila 56,36, **ostvaren je značajan napredak, jer je Doboj iz nivoa osrednjeg učinka prešao u nivo visokog učinka.** Na grafikonu i tabeli ispod nalazi se pregled ocjena po oblastima i ukupne ocjene u formi uporednog prikaza ocjena 2016. i 2020. godine.



PROCJENA UČINKA NA POLJU UPRAVLJANJA REZULTATIMA ZA GRAD DOBOJ: NALAZI PROCJENE I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJA		
OBLAST / INDIKATOR	UKUPNI BODOVI OD 100	
	2016.	2020.
A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SO	41,64	83,70
A1. SG je efikasna u izvršenju predstavničke funkcije i funkcije odlučivanja	48,48	66,67
A2. Budžetska i planska dokumenta JLS usvojena u skladu sa predviđenim rokovima	30,77	100,00
A3. SG je efikasna u izvršenju nadzorne funkcije	37,70	95,08
A4. Postoji politička stabilnost za izvršavanje funkcija SG	6,67	100,00
A5. Obezbjedeana zastupljenost žena u SG i radnim tijelima SG i načelnika	42,86	57,14
A6. Lokalna zajednica obezbeđuje socijalnu uključenost i zastupljenost ugroženih skupina	83,33	83,33
B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti	63,29	83,61
B1. Uspostavljen planski i regulatorni okvir za transparentan i odgovoran rad lokalnih vlasti	73,91	65,22
B2. JLS ulaže napore da ključne dokumente redovno ažurira i učini ih dostupnim javnosti putem internetske stranice	83,33	100,00
B3. JLS proaktivno informiše javnost (građane i privatni sektor) i odgovara na upite i inicijative o svim važnim pitanjima lokalne zajednice	76,92	76,92
B4. Mehanizami za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti su uspostavljeni i koriste se	27,27	90,91
B5. JLS je uspostavila mehanizme za pružanje javnih usluga u skladu sa potrebama građana i privatnog sektora	55,00	85,00
C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka	55,06	75,94
C1. JLS je planskim dokumentima i pravnim aktima definisao pravila, mehanizme i strukture za učešće javnosti	61,54	76,92
C2. JLS vlasti i građani koriste institucionalne mehanizme za participatorno donošenje odluka i strateških dokumenata	63,64	90,91
C3. Građani se aktivno uključuju u procese direktnog i indirektnog učešća u odlučivanju	40,00	60,00
D. Efikasnost i efektivnost JLS	66,89	74,11
D1. Strateško planska osnova	85,71	85,71
D2. Uspostavljeni kapaciteti i funkcije operativnog planiranja i provedbe strategije razvoja i koje su direktno povezane sa budžetom JLS	81,13	90,57
D3. Odjeljenja za ekonomski razvoj, zaštitu okoline i društveni razvoj su aktivni učesnici razvoja JLS	43,14	90,20
D4. Upravljanje ljudskim resursima organa uprave	15,38	53,85
D5. Upravljanje finansijskim sredstvima je u skladu sa strateškim i godišnjim planovima, racionalno i efikasno	71,43	71,43
D6. Tehnički kapaciteti i standardi organa uprave za kvalitetan menadžment sistem u skladu sa zahtjevima klijenata i za menadžment zaštite okoline, te BFC sertifikat	71,43	71,43
D7. Indikatori uspješnosti potvrđuju rast i razvoj JLS	100,00	55,56
UKUPNA OCJENA	56,72	79,34

Generalna preporuka je da Grad Doboj nastavi primjenu dobrih praksi u radu SG i Gradske uprave, ali da paralelno uvodi i poboljšanja u sve segmente sistema upravljanja razultatima. Specifični komentari i preporuke po oblastima date su u nastavku teksta.

A. Liderstvo, predstavnička uloga, odlučivanje i nadzorna uloga SG

Ocjena za oblast A povećana je sa 41,64 (2016.) na 83,70 (2020.). Značajna poboljšanja registrovana su u okviru indikatora A2. Budžetska i planska dokumenta JLS usvojena u skladu sa predviđenim rokovima; A3. SG je efikasna u izvršenju nadzorne funkcije; i A4. Postoji politička stabilnost za izvršavanje funkcija SG; jer je u prethodnom izbornom periodu upravo politička situacija onemogućila efikasno izvršavanje funkcija SG.

Predstavnička funkcija SG, kao i funkcija odlučivanja SG, značajno su poboljšane i time su povećane ocjene za sve indikatore u oblasti A.

Ocjena ove oblasti je u nivou „visokog učinka“, tako da ne postoji potreba za velikim poboljšanjima. Preporuke za održavanje postojećeg kvaliteta i uvođenje određenih poboljšanja za naredni period su:

- Nastaviti dobre prakse u radu Skupštine Grada, posebno u domenu redovnog ažuriranja Statuta i Poslovnika o radu, radu radnih tijela, profesionalnom usavršavanju odbornika, te redovne izrade godišnjih programa i izvještaja o radu, u skladu sa strateškim pravcima razvoja. U godišnjim izvještajima o radu, preporučuje se povremeno analiziranje pristupa i analitičke obrade podataka, te prilagođavanje formata izvještaja u skladu sa tekućim potrebama.
- Uspostaviti sistem za usavršavanje odbornika, koji podrazumijeva redovno planiranje edukacija i realizaciju tog plana oslanjajući se na Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave i saradnju sa Savezom opština i gradova RS.
- Organizovati kontinualnu promociju Etičkog kodeksa ponašanja izabranih zvaničnika prema građanima i široj javnosti, kako bi se postiglo puno razumijevanje Kodeksa i ovaj dokument bio u punoj funkciji.
- Uspostaviti sistem za redovno godišnje ocjenjivanje rada odbornika od strane građana, na primjer putem ankete, te raditi analize prikupljenih ocjena i komentara radi uvođenja poboljšanja u rad SG.
- Na sjednicama SG redovno razmatrati godišnje planove i izvještaje o implementaciji strategije, uz kvalitetne prezentacije sadržaja, kako bi se obezbijedilo potpuno razumijevanje odbornika o strateškim pravcima razvoja.
- Na pregledan način predstaviti stepen realizacije donesenih odluka SG u godišnjim izvještajima o radu SG, te u dnevni red sjednica SG uvrstiti tačku u okviru koje se razmatra realizacija odluka i zaključaka sa prethodne sjednice(a).
- Nastaviti dobru praksu praćenja rada gradonačelnika, Gradske uprave, javnih preduzeća i ustanova od strane SG, putem redovnih godišnjih i periodičnih izvještaja u standardizovanim formatima.
- Treba nastaviti sa jačanjem svijesti u cjelokupnoj društveno političkoj zajednici s ciljem osiguranja ravnopravnosti polova i ravnopravnog učešća žena u društveno političkom životu.
- Unapređivati interne akte koji propisuju davanje prednosti jednako kvalifikovanim ženama kod odabira spoljnih članova radnih tijela SG i načelnika, a koji će se primjenjivati do momenta obezbjeđenja ravnopravne zastupljenosti žena u radnim tijelima.
- Treba nastaviti implementaciju politika za uključenje marginalizovanih grupa i osoba sa posebnim potrebama, te obratiti naročitu pažnju na mjerenje efekata implementacije tih politika.

B. Transparentnost i odgovornost lokalnih vlasti

Ocjena za oblast B povećana je sa 63,29 (2016.) na 83,61 (2020.). Najveće poboljšanje registrovano je u okviru indikatora B.4. *Mehanizami za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti su uspostavljeni i koriste se*; zahvaljujući većoj proaktivnosti građana da preduzimaju razvojne inicijative, transparentnom radu SG i aktivnom radu radnih tijela SG, posebno spoljnih članova. Međutim, u indikatoru B1. Uspostavljen planski i regulatorni okvir za transparentan i odgovoran rad lokalnih vlasti, došlo je do pogoršanja usljed nepostojanja mehanizama i evidencije o primjeni Zakona o slobodi pristupa informacijama.

Ocjena za oblast B je u nivou „visokog učinka“, tako da ne postoji potreba za velikim poboljšanjima. Preporuke za održavanje postojećeg kvaliteta i uvođenje određenih poboljšanja za naredni period su:

- Gradska uprava, odnosno javne ustanove i preduzeća, u konsultaciji sa građanima i privrednim sektorom, trebaju da redovno unapređuju i inoviraju standarde za pružanje usluga i da standardi budu dostupni javnosti.
- U vezi Plana integriteta, treba uspostaviti strukture za implementaciju i pratiti efekte implementacije.
- Razviti procedure za primjenu Zakona o slobodnom pristupu informacijama i uredno voditi evidenciju o podnesenim i odgovorenim zahtjevima za informacije.
- Gradska uprava treba da nastavi redovnu promociju svog rada i transparentnosti, posebno putem redovnog inoviranja internet stranice i ažuriranjem ključnih strateških i planskih dokumenata na internet stranici.
- Od posebne je važnosti da Gradska uprava otpočne aktivan rad na unapređenju e-uprave i administrativnih usluga, koje se pružaju putem internet stranice Gradske uprave građanima i privatnom sektoru.
- Kanale komunikacije treba institucionalno urediti odlukama, planovima ili drugim aktima; prioritetno se to odnosi na kanale komunikacije koji su već u upotrebi poput online kanala: elektronske pošte, Sistema 72 sata, aplikacije eCitizen.
- Treba nastaviti rad u skladu sa postojećim dobrim praksama, te dodatni rad na jačanju mehanizama za nadgledanje upravljanja lokalnim resursima od strane javnosti kroz podsticanje volonterskih inicijativa i pružanje podrške za realizaciju takvih inicijativa, obezbjeđivanje javnosti rada SG i podsticanje aktivnog rada spoljnih članova u komisijama SG.

C. Učešće javnosti u procesu donošenja odluka

Ocjena za oblast C povećana je sa 55,06 (2016.) na 75,94 (2020.). Svi indikatori u ovoj oblasti su bolje ocijenjeni, a najveće poboljšanje registrovano je u okviru indikatora C2. JLS vlasti i građani koriste institucionalne mehanizme za participatorno donošenje odluka i strateških dokumenata. To znači da je Gradska uprava u posljednjim godinama uložila značajne napore za unapređenje učešća javnosti u donošenju odluka, te uvela raznovrsne mehanizme za procese konsultacija sa građanima i poslovnim sektorom.

S obzirom da je ocjena ove oblasti u nivou „visokog učinka“, ne postoji potreba za velikim poboljšanjima. Preporuke za održavanje postojećeg kvaliteta i uvođenje određenih poboljšanja za naredni period su:

- SG treba da uspostavi najmanje tri institucionalna mehanizama za direktnu komunikaciju između odbornika i građana, a posebno treba promovisati korištenje aplikacije eCitizen.

- Gradska uprava treba nastaviti podršku radu lokalnih partnerstava i uključivanju različitih aktera u konsultacije o pitanjima i odlukama od značaja za lokalnu zajednicu. Mjesne zajednice tu zauzimaju posebno važnu ulogu i njihov rad treba podržati u najvećoj mogućoj mjeri.

D. Efikasnost i efektivnost JLS

Ocjena za oblast D povećana je sa 66,89 (2016.) na 74,11 (2020.). Najveća poboljšanja zabilježena su u okviru indikatora D3. Odjeljenja za ekonomski razvoj, zaštitu okoline i društveni razvoj su aktivni učesnici razvoja JLS; i D.4. *Upravljanje ljudskim resursima organa uprave*, jer je Gradska uprava poboljšala sisteme i procese za upravljanje razvojem i provođenje godišnjeg ocjenjivanja zaposlenih. Međutim, pad ocjene registrovan je u indikatoru D.7. *Indikatori uspješnosti potvrđuju rast i razvoj JLS*, jer broj zaposlenih, broj registrovanih fizičkih lica i broj registrovanih MSP nisu imali trend rasta u svim posmatranim godinama.

S obzirom da je ocjena ove oblasti u nivou „osrednjeg učinka“, uočava se potreba za poboljšanjima. Preporuke za održavanje postojećeg kvaliteta i uvođenje poboljšanja za naredni period su:

- Gradska uprava treba da intenzivira rad na izradi i usvajanju ključnih prostorno-planskih dokumenata – što prije okončati proces izrade i usvajanja prostornog plana, kao osnovu za rad na urbanističkom planu.
- Gradska uprava treba da nastavi rad u domenu upravljanja razvojem i da inovira pristupe i institucionalna rješenja u skladu sa važećom metodologijom i propisima. U tom segmentu, pored strategije razvoja i pripadajućih dokumenata za implementaciju, posebno je važno redovno ažurirati plan kapitalnih investicija kroz participatorni pristup.
- Uspostaviti sistem evidencije i ažuriranja razvojnih indikatora, kao informacione podloge za sve procese planiranja i praćenja razvojnih efekata. Dio analitičke osnove razvijati radi praćenja efekata podrške poslovnom i nevladinom sektoru, kako bi se šeme podrške prilagođavale prema potrebama ovih sektora.
- Obezbijediti adekvatne kadrovske i tehničke kapacitete za rad u resornim odjeljenjima, kako bi se efikasno provodili procesi planiranja, praćenja, vrednovanja i izvještavanja o implementaciji strategije.
- Obezbijediti obuke o pisanju prijedloga projekata za dodatni broj zaposlenih u relevantnim organizacionim jedinicama, da mogu da daju podršku službenicima u jedinici za upravljanje razvojem, koji aktivno pišu prijedloge projekata i rade na privlačenju eksternih izvora finansiranja.
- Gradska uprava treba da nastavi redovno godišnje ocjenjivanje zaposlenih, ali treba osigurati da se preduzimaju aktivne mjere na bazi ocjena zaposlenih. U godišnjim planovima odjeljenja, treba definisati individualnu odgovornost službenika, koja će se uzimati u obzir prilikom ocjenjivanja rada na kraju godine.
- Gradska uprava treba da otpočne rad na uvođenju programskog budžetiranja, kako bi se obezbijedilo potpuno uvezivanje realizacije budžeta sa realizacijom strateških prioriteta.
- Gradska uprava treba nastaviti rad u skladu sa važećim BFC standardom i redovno raditi resertifikaciju. U skladu sa procijenjenim mogućnostima, razmotriti uvođenje ISO standarda za kvalitet menadžmenta.
- Gradska uprava treba intenzivirati rad na unapređenju usluga za samostalne preduzetnike i preduzeća, te kontinuirano raditi na poboljšanju poslovnog ambijenta.

U zaključku može se reći da je Grad Doboj ostvario značajno poboljšanje u ukupnoj ocjeni i svim oblastima. Po ukupnoj ocjeni, Doboj je povećao nivo uspješnosti od „osrednjeg učinka u sistemu upravljanja rezultatima“ do „visokog učinka u sistema upravljanja rezultatima“. Gledano po oblastima, najveći relativni napredak u odnosu na 2016. godinu desio se u oblasti B, a najmanji u oblasti C. Međutim, značajno je istaći da je u oblastima A, B i C poboljšan nivo uspješnosti od „osrednjeg učinka“ do „visokog učinka“; dok je u oblasti D poboljšana ocjena, iako je zadržan isti nivo učinka („osrednji učinak“).