

Bosna i Hercegovina
Federacija Bosne i Hercegovine
Hercegbosanska županija
OPĆINA TOMISLAVGRAD
OPĆINSKI NAČELNIK



Tomislavgrad: 07.11.2025. godine

Broj: 02-04-2361-5/25

IZVJEŠTAJ O SAMOPROCJENI
CAF + CAF za jedinice lokalne samouprave u Općini Tomislavgrad

SADRŽAJ

IZVJEŠTAJ O SAMOPROCJENI	1
CAF + CAF za jedinice lokalne samouprave u Općini Tomislavgrad.....	1
1. Uvod.....	3
a) Osnovne informacije.....	3
b) Imenovanje Radne grupe i menadžment	3
2. Caf rezultati samoprocjene u Općini Tomislavgrad.....	5
CAF Konsenzus radionica-presjek stanja	5
CAF rezultati - detaljan prikaz:	7
3. CAF za JLS - Procjena po indikatorima (tabelarni prikaz).....	22
4. CAF rezultati-ključne aktivnosti za unapređenje	28
5. Završni osvrt radne grupe sa preporukama	31
Visoka moć, Visok interes.....	34
Visoka moć, Srednji utjecaj.....	34
Srednja moć, Visok utjecaj.....	34
Niska moć, Visok interes.....	34
Niska moć, Srednji utjecaj.....	35

1. Uvod

a) Osnovne informacije

Pokretanje postupka za uvođenje CAF modela u Općini Tomislavgrad temelji se na strateškim smjernicama za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini, s posebnim naglaskom na unapređenje kvalitete usluga koje javne institucije pružaju građanima i poslovnim subjektima. U skladu s Akcionim planom za modernizaciju javne uprave, svi upravni nivoi pozvani su da definiraju vlastite prioritete u razvoju elektroničkih usluga i organizacijskog unapređenja.

CAF (Common Assessment Framework) predstavlja besplatan alat za samoprocjenu i poboljšanje rada javnih organizacija, dostupan svim institucijama koje žele unaprijediti učinkovitost, transparentnost i korisničku orijentaciju. Model se temelji na pretpostavci da se izvrsni rezultati u područjima učinka, zadovoljstva korisnika, zaposlenika i društvene odgovornosti postižu kroz kvalitetno liderstvo, strateško planiranje, upravljanje ljudima, partnerstvima, resursima i procesima.

CAF model pomaže javnim upravama da:

- uspostave kulturu izvrsnosti i stalnog poboljšanja,
- primjenjuju PDCA ciklus (planiraj – izvedi – provjeri – djeluj),
- provedu sveobuhvatnu samoprocjenu organizacije,
- identificiraju jake strane i područja za unapređenje,
- definiraju konkretne mjere za poboljšanje rada.

Općina Tomislavgrad je prvi ciklus samoprocjene provela uz stručnu podršku Agencije za državnu službu Federacije BiH, koja je certificirana kao korisnik CAF modela. Proces je dodatno podržan kroz tehničku asistenciju projekta MEG 2, koji zajednički financiraju Vlada Švicarske, Švedske i Češke Republike, a implementira UNDP u BiH.

b) Imenovanje Radne grupe i menadžment

Općinski načelnik je Rješenjem o imenovanju Radne grupe za implementaciju CAF+CAF za JLS modela za upravljanje kvalitetom u jedinici lokalne samouprave, broj: 02-04-2361-2/25 od 30. rujna 2025. godine i Rješenjem o izmjeni Rješenja o imenovanju Radne grupe broj 02-04-2361-4/25 od 13.10.2025. godine imenovao Radnu grupu za samoprocjenu u sljedećem sastavu:

1. Ivan Perić, Pomoćnik Općinskog načelnika za civilnu zaštitu, član
2. Iva Krajina, Stručni savjetnik za usluge građanima i informiranje, članica
3. Ilija Gabrić, Stručni suradnik za opću upravu, član
4. Monika Pranjić, Stručni suradnik za naplatu, članica
5. Branimir Kutleša, Savjetnik Općinskog načelnika, član

6. Matea Jurčević, Stručni suradnik za pravne poslove, članica
7. Tea Škaro, Stručni suradnik za poduzetništvo, članica.

Rješenjem broj: 02-04-2361-3/25 od 1. listopada 2025. godine, imenovan je Ivan Stanić, Stručni savjetnik za fondove europske unije kao Menadžer projekta CAF za Općinu Tomislavgrad.

Za provedbu samoprocjene u Općini Tomislavgrad formirana je radna grupa sastavljena od predstavnika svih općinskih službi, uz koordinaciju od strane imenovanog CAF menadžera. Radna grupa je bila zadužena za prikupljanje podataka, analizu dokumentacije, provođenje ocjenjivanja i izradu prijedloga aktivnosti za unapređenje.

Prvi ciklus samoprocjene proveden je 21. listopada 2025. godine, s postignutim rezultatima po kriterijima:

- **Kriterij 1 – Liderstvo:** 33,33 bodova
- **Kriterij 2 – Strategija i planiranje:** 24,49 bodova
- **Kriterij 3 – Ljudi:** 30,83 bodova
- **Kriterij 4 – Partnerstva i resursi:** 28,29 bodova
- **Kriterij 5 – Procesi:** 32,70 bodova
- **Prosjeak za kriterije upravljanja:** 29,93 bodova
- **Kriterij 6 – Rezultati usmjereni na građane:** 64,11 bodova
- **Kriterij 7 – Rezultati u vezi sa zaposlenicima:** 34,81 bodova
- **Kriterij 8 – Društvena odgovornost:** 60,13 bodova
- **Kriterij 9 – Ključni rezultati učinka:** 53,65 bodova
- **Prosjeak za kriterije rezultata:** 53,18 bodova

c) Dinamika aktivnosti implementacije

Implementacija CAF modela u Općini Tomislavgrad odvijala se prema unaprijed definiranom planu komunikacije i vremenskom okviru, koji je usvojen unutar općinske uprave. Aktivnosti su uključivale informiranje zaposlenika, formiranje radne grupe, edukaciju članova tima, prikupljanje dokumentacije, provedbu ocjenjivanja, analizu rezultata i izradu nacrtu izvještaja o samoprocjeni.

2. Caf rezultati samoprocjene u Općini Tomislavgrad

CAF Konsenzus radionica-presjek stanja

KRITERIJ	PODKRITERIJ	BODOVI	KONSENZUS
LIDERSTVO	Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti	36,67	36,67
	Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada	40,83	40,83
	Inspirirati, motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor	28,33	35
	Upravlјati učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima	27,50	35,83
UKUPNO-PROSJEK:		33,33	37,08
STRATEGIJA I PLANIRANJE	Identificirati potrebe i očekivanja aktera, vanjsko okruženje i relevantne informacije o upravljanju	35,00	37,50
	Razviti strategije i planove na osnovu prikupljenih informacija	36	36
	Informirati o strategiji i planovima, implementirati ih i preispitati	16,25	16,25
	Upravlјati promjenom i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i elastičnost/otpornost organizacije	15,71	22,14
UKUPNO-PROSJEK:		24,49	27,97
LJUDI	Upravlјati ljudskim resursima i unaprijediti ih u cilju podrške strategije organizacije	50	46
	Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima	17,50	20
	Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit	25	26,25
UKUPNO-PROSJEK:		30,83	30,75
PARTNERSTVA I RESURSI	Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima sa relevantnim organizacijama	20	40
	Suradnja sa građanima i organizacijama građanskog društva	33,33	40
	Upravljanje financijama	26,83	32,50
	Upravljanje informacijama i znanjem	22,50	26,88
	Upravljanje tehnologijom	25,83	27,50
	Upravljanje objektima i opremom	41,25	48,75
UKUPNO-PROSJEK:		28,29	35,94

PROCESI	Osmisliti procese i upravljati njima za povećanje vrijednosti za građane i korisnike	24,44	27,78
	Pružati usluge za korisnike, građane, aktere i društvo	42,86	41,43
	Koordinacija procesa u organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama	30,83	35
	UKUPNO-PROSJEK:	32,70	34,74
REZULTATI USMJERENI NA GRAĐANE/KORISNIKE	Mjerenje percepcije 1.1. Percepcija usluga organizacije	68,42	57
	Mjerenje učinka 1.1. Rezultati u vezi s kvalitetom proizvoda i usluga 1.2. Rezultati u vezi sa transparentnošću, pristupačnošću i integritetom 1.3. Rezultati u vezi sa uključivanjem aktera i inovacijama 1.4. Rezultati u vezi s korištenjem postupka digitalizacije i e-uprave	59,79	52,71
UKUPNO-PROSJEK:		64,11	54,86
REZULTATI SA LJUDIMA	Mjerenje percepcije 1.1. Opća percepcija organizacije 1.2. Percepcija upravljanja i sistema upravljanja 1.3. Percepcija radnih uvjeta 1.4. Percepcija karijere i unapređenja vještina	33,50	34
	Mjerenje učinka 1.1. Opći rezultati u vezi sa ljudima 1.2. Rezultati u vezi sa učinkom i kapacitetom pojedinaca	36,11	37,78
UKUPNO-PROSJEK:		34,81	35,89
REZULTATI U VEZI SA DRUŠTVENOM ODGOVORNOŠĆU	Mjerenje percepcije 1.1. Mjerenje percepcije	65,25	55
	1.2. Mjerenje učinka	55	47,50
UKUPNO-PROSJEK:		60,13	51,25
KLJUČNI REZULTATI UČINKA	Vanjski rezultati: izlazni rezultati i javna vrijednost	58,4	47
	Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti	48,89	44,44
UKUPNO-PROSJEK:		53,65	47,71

CAF rezultati - detaljan prikaz:

	SNAGE	SLABOSTI
L I D E R S T V O	Podkriterij 1.1	Podkriterij 1.1
	Pružanje smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti	
	<ul style="list-style-type: none"> Liderstvo je postavilo jasan strateški smjer u strategiji razvoja (Vizija i Vrijednosti), uz aktivno uključenje aktera i zaposlenika u njihovu izradu. Liderstvo je formalno ugradilo Integritet, Transparentnost i Održivost u strateške dokumente (Plan integriteta i Strategiju razvoja) Imenovan koordinator Plana integriteta Liderstvo je koristilo miPRO metodologiju, čime je osiguralo osnovnu usklađenost s nacionalnim okvirom planiranja Liderstvo je pokazalo operativnu sposobnost za Top-down implementaciju digitalnih projekata uvođenjem e-citizen usluge s uključanjem svih službi. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostaje sustavna procedura za redovno preispitivanje Vizije/Misije i kontinuirana interna promocija tih elemenata Nedostaju obvezujuće procedure koje bi osigurale da Inovacije, Društvena odgovornost i Rodna ravnopravnost postanu sastavni dio svih operativnih planova Općine Nedostaje funkcionalan, formaliziran sustav interne i eksterne komunikacije o strateškim i radnim ciljevima te rezultatima (Monitoring), čime se ne osigurava širi dijalog i transparentnost Općina nema usvojenu Strategiju digitalizacije i Plan obuke digitalizacije.
	Podkriterij 1.2	Podkriterij 1.2
Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje rada		
<ul style="list-style-type: none"> Liderstvo je uspostavilo sve ključne formalne elemente za efikasno upravljanje i agilnost: Pravilnik o sistematizaciji, Mapu procesa (FUK) i interdisciplinarne timove(povjerenstva, radne grupe) Liderstvo je uspostavilo mehanizme za prikupljanje povratnih informacija (Anketa, FUK) i pokazalo je sposobnost za Top-down unapređenje usluga (e-citizen) Liderstvo je postavilo Strateške ciljeve i Ishode (Outcome) u Strategiji te je provelo Anketu za utvrđivanje potreba korisnika Liderstvo je napravilo snažan iskorak u digitalnoj interakciji uvođenjem e-citizen usluge i aktivnim korištenjem društvenih medija za transparentnu komunikaciju 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o sistematizaciji i Mapa procesa se ne koriste objektivno kao osnova za upravljanje učinkom Službi i zaposlenika Liderstvo ne koristi objektivno sustav za ocjenjivanje Nedostaje obveza Liderstva na integraciju informacija o FUK-u i rizicima u jedinstvene, periodične izvještaje za donošenje odluka Ne postoji sustav za postavljanje i mjerenje Output ciljeva na razini Službi (Godišnji plan rada) Nedostaje formaliziran Godišnji komunikacijski plan/Procedura Općina nema Etički kodeks, niti obveznu 	

<ul style="list-style-type: none"> • Liderstvo je uspostavilo ključni preventivni alat (Plan integriteta) kojim daje formalne smjernice za sprečavanje korupcije i podržava zaposlenike. 	<p>godišnju obuku o etici za sve zaposlenike.</p>
Podkriterij 1.3	Podkriterij 1.3
Inspirirati, motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderstvo je pokazalo je inicijativu za promjenu pokretanjem CAF-a i Top-down inovacijama (e-citizen) • Liderstvo je postavilo etički temelj (Plan integriteta) • Liderstvo provodi ad-hoc komunikaciju i aktivno koristi interdisciplinarnu radnu grupu za konzultacije o složenim pitanjima (CAF, Plan integriteta) • Postoji formalni okvir za ocjenjivanje rada • Liderstvo provodi ad-hoc obuke za specifične projekte (e-citizen, Plan integriteta). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostaje mehanizam za nagrađivanje inovativnih prijedloga i objektivno ocjenjivanje rada • Nedostaje formalizirana Politika Upravljanja Ljudskim Resursima za jednake mogućnosti • Nedostaje formaliziran i kontinuiran sustav interne komunikacije i konzultacija(kolegij, šefovi službi sa zaposlenicima) • Nedostaje formalno usvojena i strateška Politika/Plan stručnog usavršavanja.
Podkriterij 1.4	Podkriterij 1.4
Upravljeti učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderstvo ima svijest o potrebi za feedbackom (provedena Anкета) i postoji formalna analiza Ankete • Liderstvo ima formalnu mogućnost utjecaja (članstvo u udruženjima/tijelima) • Postoji Strateški dokument (Strategija 2017-2026) koji teoretski postavlja okvir usklađenosti • Liderstvo ima mandat i formalne kontakte za održavanje odnosa s višim političkim razinama • Liderstvo je uspostavilo digitalni alat za interakciju (e-citizen) i ima formalne osnove za partnerstva • Imenovan službenik za suradnju sa NVO i mjesnim zajednicama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostaje formalna procedura za periodično mapiranje potreba ključnih aktera i sustavno praćenje strategija viših vlasti • Nedostaje formalna procedura za monitoring strategija viših vlasti i sustavno prikupljanje lokalnog znanja • Nedostaje Godišnji plan rada Službi s mjerljivim rezultatima, čime su rezultati rada nepoznati i ne mogu se ciljano usklađivati • Sastanci se održavaju ad-hoc, bez stručne formalizacije inputa • Nedostaje usvojen, formalni Marketing/Komunikacijski Plan i sustav za javno izvještavanje o rezultatima

S T R A T E G I J A I P L A N I R A N J E	Podkriterij 2.1	Podkriterij 2.1
	Identificirati potrebe i očekivanja aktera, vanjsko okruženje i relevantne informacije o upravljanju	
	<ul style="list-style-type: none"> • Usvojena Strategija razvoja je izgrađena na snažnoj i detaljnoj Socio-ekonomskoj analizi • Općina je izrazito dobro prepoznala iseljavanje kao najveću prijetnju i obvezala se na planiranje projekata i mjera u skladu s demografskom politikom • Strateški planovi usklađeni su s planovima viših razina i prepoznaju se veliki potencijali u obnovljivim izvorima energije • Potrebe dionika direktno su prevedene u SWOT analizu i Strateške ciljeve • Redovito provođenje Godišnje ankete zadovoljstva građana • Strategija je rađena po miPRO metodologiji, koja je usklađena s državnim i EU standardima za planiranje razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji mehanizam redovitog godišnjeg praćenja i analize vanjskog okruženja • Nedostatak Tehnološke Analize (Digitalizacija) tj. Općina Tomislavgrad nije strateški planirala odgovor na tehnološke promjene, što utječe na efikasnost Općinske uprave • Strategija ne analizira globalne rizike poput klimatskih promjena u smislu prijetnji koje zahtijevaju prilagodbu • Unatoč redovitom provođenju anketa zadovoljstva građana, ne postoji formaliziran i obvezujući mehanizam za sustavno prevođenje i integraciju dobivenih rezultata u godišnje Planove rada Službi i Akcijske planove poboljšanja • Strategija ne sadrži eksplicitnu analizu ili poglavlje o stanju i planovima Reforme javne uprave (RJU) u BiH • Nedostatak adekvatnih administrativnih kapaciteta (nedovoljan broj stručnih kadrova za pisanje i provedbu EU projekata) • Zastarjeli sustavi upravljanja ljudskim resursima (nedostatak sustava za procjenu učinka i razvoj kompetencija).
	Podkriterij 2.2	Podkriterij 2.2
	Razviti strategije i planove na osnovu prikupljenih informacija	
<ul style="list-style-type: none"> • Dugoročni i kratkoročni prioriteti formalno su definirani u Strategiji • Općina Tomislavgrad je uspostavila dobar temelj za sudjelovanje dionika kroz mehanizme korištene pri izradi dugoročne Strategije razvoja • Strategija je formalno postavila jasnu hijerarhiju ciljeva od Misije do projekata, s definiranim Indikatorima utjecaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija nije funkcionalno povezana s operativnom razinom, budući da Općina ne provodi sustavno i obvezujuće trogodišnje i godišnje planiranje rada • Vanjski akteri se ne uključuju u izradu Trogodišnjeg i Godišnjeg plana rada • Ne postoji funkcionalan i obvezujući sustav za izradu planova rada Općine i Službi 	

<ul style="list-style-type: none"> • Strategija formalno osigurava dostupnost finansijskih resursa tako što za svaki projekt definiira procijenjene troškove i postotak vlastitog/vanjskog financiranja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji obvezujuća veza između Strateških projekata i Godišnjeg proračuna Općine, čime nije osigurano prioritizirano financiranje
Podkriterij 2.3	Podkriterij 2.3
Informirati o strategiji i planovima, implementirati ih i preispitati	
<ul style="list-style-type: none"> • Postoje jasno definirani nositelji provedbe (Općinske službe) za svaki strateški projekt unutar Akcijskog plana • Strateški okvir Općine Tomislavgrad postavlja teorijsku osnovu za planiranje po rezultatima definiranjem Indikatora utjecaja (Ishoda) na razini Strategije • Strateški dokumenti javno dostupni, a o aktivnostima se redovito komunicira putem službene web stranice 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija nije prevedena u mjerljive Godišnje planove rada Službi, niti u individualne ciljeve zaposlenika • Općina nema funkcionalan sustav planiranja po rezultatima (RBP), jer organizacijske jedinice nemaju definirane obvezujuće Godišnje planove rada koji bi jasno specificirali mjerljive rezultate (Output) i pokazatelje učinka • Ne postoji funkcionalan sustav interne i eksterne komunikacije rezultata, jer se ne provodi obvezno i periodično izvještavanje o provedbi Godišnjeg plana rada i postignutim rezultatima Općine.
Podkriterij 2.4	Podkriterij 2.4
Upravljanje promjenom i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i otpornost organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Općina Tomislavgrad je dokazala volju za organizacijskom promjenom uvođenjem CAF-a i ima potencijal za inovacije u sektorima poput energetske efikasnosti • Javna dostupnost Strategije i korištenje web stranice za komunikaciju o tekućim aktivnostima • Općina Tomislavgrad je identificirala ljudske resurse za vođenje promjena (CAF tim) i ima funkcionalnu osnovnu IT infrastrukturu za početak implementacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostaje formalna analiza tehnološkog okruženja i Akcijski plan digitalizacije Općine • Općina nema uspostavljen sustav za transparentno informiranje o politici inovacija i postignutim rezultatima • Nedovoljna informiranost zaposlenih o vrednovanju inovativnih rješenja • Ne postoji formalan Plan za efikasno upravljanje promjenama • Ne postoji Plan stručnog usavršavanja usmjeren na obuku zaposlenika za efikasno upravljanje novim procesima i alatima (digitalizacija) • Bottom-up pristup je disfunkcionalan jer ne postoji sustav za prikupljanje i implementaciju ideja i prijedloga zaposlenika i građana

	Podkriterij 3.1	Podkriterij 3.1
	Upravljanje ljudskim resursima i unaprijeđivanje ih u cilju podrške strategije organizacije	
L J U D I	<ul style="list-style-type: none"> • Plan prijema državnih službenika i namještenika • Plan prijema vježbenika • Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu tijela uprave Općine Tomislavgrad • Odluka o plaćama i naknadama u tijelima vlasti Općine Tomislavgrad • Plan stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika • Izvještaj o stručnom obrazovanju i usavršavanju državnih službenika i namještenika • Redovno godišnje ocjenjivanje rada državnih službenika i namještenika; Sistemizirano radno mjesto za upravljanje ljudskim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • ograničeni uvjeti za privlačenje kvalificiranih ljudskih resursa • djelomično provođenje plana stručnog obrazovanja i usavršavanja • nepostojanje strategije razvoja ljudskih resursa • nepostojanje godišnjeg plana rada • nepostojanje monitoringa i godišnjeg izvještavanja
	Podkriterij 3.2	Podkriterij 3.2
	Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima	
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika • Izvještaj o stručnom obrazovanju i usavršavanju državnih službenika i namještenika, informatička obučenosť zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> • neravnomjerna raspodjela radnog opterećenja zaposlenih • nepostojanje anketiranja zadovoljstva zaposlenih • postupak uvođenja novih zaposlenika u radne procese • nepostojanje programa obuke za vježbenike • neocjenjivanje stručnih sposobnosti novozaposlenih pokazanih u probnom radu • nepostojanje prakse prijenosa znanja sa stručnih edukacija, loša poslovna komunikacija između službi
Podkriterij 3.3	Podkriterij 3.3	
Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit		
<ul style="list-style-type: none"> • podrška radu sindikalne organizacije • dostavljanje nacрта općih akata vezanih za 	<ul style="list-style-type: none"> • nedovoljna promocija timskog i grupnog rada 	

	<p>radne odnose Sindikalnoj organizaciji na mišljenje</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaposlenici prošli osnovnu obuku zaštite od požara • uveden video nadzor u prostorijama i okolišu zgrade • elektronska evidencija dolazaka i odlazaka zaposlenika, postoji dobar balans između privatnog i poslovnog života 	<ul style="list-style-type: none"> • slaba izravna uključenost zaposlenih u izradi planova, strategija, ciljeva ili akata • nerazmatranje ideja zaposlenih • neredovni sistematski pregledi • nepostojanje dizala u zgradi • nepostojanje parking mjesta za invalide • nedostatak planiranja događaja za sve zaposlenike organa uprave (društveni, kulturni i sportske aktivnosti), neklimatizirane prostorije • nepostojanje prostora za pušače
--	---	---

	Podkriterij 4.1	Podkriterij 4.1
	Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima sa relevantnim organizacijama	
P R O C J E N A	<ul style="list-style-type: none"> • blagovremeno pripremanje i usvajanje proračuna • blagovremeno donesen plan javnih nabavki • blagovremeno potpisani ugovori u vezi sa stipendijama, u vezi sredstava za dodjelu iz proračuna radi realizacije projekata značajnih za širu društvenu zajednicu, savjet za prostorno planiranje, JP, JU, Dom zdravlja, Partneri kroz ugovore (javne nabavke), Mjesne zajednice, Radna tijela OV, Eksterna radna tijela, Ugovor sa zavodom o sufinanciranju zapošljavanja (mjera Tražim poslodavca), • Program prekogranične suradnje • Memorandum o suradnji s Ministarstvom poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva Hercegbosanske županije • Memorandumima o prijateljstvu između gradova, 	<ul style="list-style-type: none"> • zdravstveno vijeće nije u potpunosti u funkciji (donesena odluka o osnivanju) • nepostojanje baze ključnih partnera sa karakteristikama (dobrim i lošim) svakog partnera.
	Podkriterij 4.2	Podkriterij 4.2
	Suradnja sa građanima i organizacijama građanskog društva	
	<ul style="list-style-type: none"> • otvoreni podaci na web stranici Općine • mjesne zajednice • e-Citizen • anketiranje putem web-a • javne rasprave • kutija za primjedbe, prijedloge i sugestije • suradnja sa kulturnim društvima, planinarskim društvima, sportskim klubovima • imenovani službenici za pristup i administraciju e-Citizena, 	<ul style="list-style-type: none"> • nedovoljno sudjelovanje građana u osmišljavanju ideja od koristi za širu društvenu zajednicu • ne analiziramo informacije prikupljene iz knjige dojmova, anketa • nepostojanje knjiga dojmova, knjiga žalbi i kutije za prijavu korupcije • nepostojanje dana otvorenih vrata

Podkriterij 4.3	Podkriterij 4.3
Upravljanje financijama	
<ul style="list-style-type: none"> • planiranje i usvajanje proračuna u skladu sa kalendarom za donošenje proračuna • proračun podijeljen po službama • zaključeni ugovori i sporazumi sa korisnicima proračuna sa obavezom izvještavanja o potrošnji dodijeljenih sredstava • objavljivanje proračuna na web stranici • objave o izvršenju proračuna • edukacija zaposlenih iz financijskog upravljanja • mehanizmi za kontrolu proračunske potrošnje po službama • preporuke eksterne revizije se primjenjuju • trogodišnji dokument okvirnog proračuna za kapitalna ulaganja (infrastruktura, objekti) • FUK • proračun za građane 	<ul style="list-style-type: none"> • nepostojanje programskog budžetiranja • nedostatak mehanizma participativnog budžetiranja/građanski prijedlozi • nedostatak internog revizora
Podkriterij 4.4.	Podkriterij 4.4.
Upravljanje informacijama i znanjem	
<ul style="list-style-type: none"> • dobra opremljenost IT opremom (Finova, DocuNova, Katastar.ba, DataNova, program za komunalnu naknadu) • službeni e-mailovi, elektronsko praćenje radnog vremena (kapija) • InSync365 aplikacija za evidenciju korištenja godišnjih odmora • kvalitetni ljudski resursi • jednostavan pristup (pravilnicima, obrascima) na stranici i info desku Općine 	<ul style="list-style-type: none"> • nepostojanje internog softvera za komunikaciju zaposlenika • nedostatak prostora za arhivu • nepostojanje plana prijenosa znanja prilikom odlaska zaposlenika iz organizacije
Podkriterij 4.5.	Podkriterij 4.5.
Upravljanje tehnologijom	
<ul style="list-style-type: none"> • postoje osnovni sigurnosni protokoli (antivirusi, lozinke) 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizacija se provodi djelomično • nabava i razvoj nove tehnologije odvija se

<ul style="list-style-type: none"> • moderna web stranica • razdvojeni serveri zbog sigurnosti pojedinih službi 	<p>po potrebi</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedovoljna obučenost kadra za korištenje tehnologije • nedostatak kadra specijaliziranih za IT
Podkriterij 4.6.	Podkriterij 4.6.
Upravljanje objektima i opremom	
<ul style="list-style-type: none"> • novi vozni park • održavanje vozila • novi namještaj • objekti i prostori koji su u vlasništvu općine već su dati na korištenje • korištenje ISGE (informacijski sustav za gospodarenje energijom) • suradnja sa Ekopak-om na sistemu selektivnog prikupljanja ambalažnog otpada • ustanova provodi pojedine mjere energetske učinkovitosti (led rasvjeta) • redovno održavanje opreme (protupožarna oprema) • ustanova ima izrađene protokole za hitne situacije (evakuacija) • apliciranje na javni poziv ZEOS eko-sistem d.o.o za besplatno postavljanje kontejnera za električni i elektronski otpad • doniranje ispravne elektronske opreme 	<ul style="list-style-type: none"> • postojanje djelomične evidencije o prostorima u vlasništvu općine koji su dati na korištenje radi društvene koristi • ne provode se ankete o zadovoljstvu zaposlenika uvjetima rada • neredovito održavanje ostale opreme u objektu • nepostojanje kantine

P R O C E S I	Podkriterij 5.1	Podkriterij 5.1
	Osmisliti procese i upravljati njima za povećanje vrijednosti za građane i korisnike	
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikacija e-Usluge: (E-matičar, E-sjednice OV, E-grunt, E-katastar, e-Citizen) • Odluka o provođenju Javne rasprave • Plan FUK-a (mapa procesa i registar rizika, imenovan FUK koordinator) • Spremnost organizacije na promjene, šalter sala - usluge na jednom mjestu , postojanje poštanskog šaltera za uplate 	<ul style="list-style-type: none"> • Slab odziv građana na javne rasprave, • ovisnost o višim nivoima i nepostojanje jedinstvenog pristupa u primjeni propisa i djelovanju JLS i drugih nivoa • ne radimo analize primjene pravila zaštite osobnih podataka
	Podkriterij 5.2	Podkriterij 5.2
Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, aktere i društvo		
	<ul style="list-style-type: none"> • Sudionik kompanije eko pak • Provođenje anketa za pojedine projekte i usluge • E-matičari • Dostupnost svih dokumenata općine na službenoj stranici • Stanice za mjerenje temperature • WEB - e-Usluge, • Pritužbe i prijedlozi građana (vodič za pritužbe, obrazac za pritužbe i davanje prijedloga, prijavni list za razgovor s načelnikom te vijećnikom/predsjednikom OV) • Dislociranost usluga Općine (Matični ured) na tri mjesna ureda (Šujica, Prisoje, Kazaginac) • imenovan zaposlenik za pristup informacijama 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba zainteresiranost građana za sudjelovanje u javnim raspravama te uopće slabo korištenje mogućnosti koje su pružene građanima preko web stranice

P R O C E S I	Podkriterij 5.3	Podkriterij 5.3
	Koordinacija procesa u organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama	
	<ul style="list-style-type: none"> • Spremnost organizacije, iskustva u suradnji sa različitim međunarodnim organizacijama • postoji i funkcionira stožer civilne zaštite • efikasna razmjena podataka bez naknade sa ustanovama kojima je Općina osnivač 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepostojanje planova za interventno djelovanje u posebnim uvjetima (COVID, rad od kuće i slično) • ograničen način angažiranja stručnih osoba za određene oblasti • Nepostojanje zakonskih mogućnosti za elektronsku razmjenu podataka i dokumenata u administrativnim postupcima (traži se original, ovjerena kopija) • nepostojanje strategije za mlade, neprovođenje monitoringa i analize uspješnosti javnih poziva
R E Z U L T A T I U S M J E R E N I N A G R A Đ A N E	Podkriterij 6.1	Podkriterij 6.1
	Mjerenje percepcije	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivna percepcija u lokalnoj zajednici i prisutnost u medijima i na društvenim mrežama • Kontakt podaci javno dostupni, pristup informacijama putem weba i društvenih mreža • Ljubazan i profesionalan pristup • Mogućnost komentiranja online putem E-citizen te godišnje digitalno anketiranje za razne usluge (komunalna djelatnost, javne usluge, rad organa uprave, rad javnih ustanova i poduzeća, rad OV i načelnika) • Web stranica se ažurira gdje se objavljuju ključni dokumenti (statut, službeni glasnici, proračun, planovi rada i izvješća, javni pozivi, javni oglasi, e-sjednice OV, obrasci, zahtjevi i sl.) • Postoji kontakt e-mail i telefon za upite građana, a usluge građanima se redovito isporučuju • Općina sudjeluje u razvojnim i međunarodnim projektima u organizaciji UNDP, OSCE i sl • Općina ima plan i spremna je reagirati u 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne analiziramo rezultate nakon provedenih anketa • Fizički pristup nije u potpunosti osiguran za invalidne osobe • povratne informacije korisnika se prikupljaju neredovito i bez jasno definirane metodologije • digitalne usluge nisu na zadovoljavajućem nivou i loša oprema za rad

<p>kriznim situacijama (nevrijeme, požari, poplave)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postoje osnovne digitalne funkcije (web stranica, interni program za praćenje procesa rješavanja, pohranjivanja i arhiviranje predmeta). • vodič za pristup informacijama, obrazac za pristup informacijama, imenovan službenik za pristup informacijama • redovno izvještavanje Općinskom načelniku i instituciji Ombudsmana za ljudska prava • obrazac za pritužbe građana i vodič za pritužbe građana • prijavni list za razgovor s načelnikom, vijećnikom ili predsjednikom OV-a 	
Podkriterij 6.2	Podkriterij 6.2
Mjerenje rezultata	Mjerenje rezultata
<ul style="list-style-type: none"> • Određene usluge se rješavaju brzo (npr. potpuni zahtjevi, potvrde, uvjerenja) • Postoji mehanizam praćenje procesa rješavanja, mjerenja i analize stanja (DocuNova, DataNova, FinNova) • Upravni postupci se vode u skladu sa zakonom • Postojanje nekoliko službenih kanala (web stranica, Facebook stranica) koje se redovito ažuriraju • Organiziraju se javne rasprave i konzultacija o važnim pitanjima i aktivna suradnja sa lokalnim udrugama i mjesnim zajednicama • Postoji sustav za prikupljanje prijedloga putem službenog e-maila • Godišnje provođenje anketa i online upitnika za prikupljanje povratnih informacija od građana • Standardizirano radno vrijeme • Cijena usluga je prema Odluci o općinskim upravnim pristojbama koje se transparentno objavljene kao i podaci za ključne službe i osobe. 	<ul style="list-style-type: none"> • nepostojanje posebnih analiza broja riješenih žalbi, cijenama usluga i sl)

R E Z U L T A T I U V E Z I S A L J U D I M A	Podkriterij 7.1		Podkriterij 7.1	
	Mjerenje percepcije		Mjerenje percepcije	
	<ul style="list-style-type: none"> • uspostavljena i ažurna službena web stranica • uspostavljen i funkcionalan program e-sjednica OV-a • kodeks ponašanja vijećnika • Plan stručnog obrazovanja i usavršavanja • Redovno poticanje i obavještavanje zaposlenih o obukama i stručnom usavršavanju 		<ul style="list-style-type: none"> • nepostojanje godišnje ankete o zadovoljstvu zaposlenika • neredovni sistematski pregledi zaposlenika • zastarjela oprema za rad • slabljenje interesa za stručno usavršavanje i obrazovanje 	
	Podkriterij 7.2		Podkriterij 7.2	
	Mjerenje rezultata		Mjerenje rezultata	
	<ul style="list-style-type: none"> • Niska fluktuacija zaposlenika • redovno godišnje ocjenjivanje državnih službenika i namještenika • isplaćivanje godišnjih nagrada za izuzetno uspješne i uspješne zaposlenike • izvještaj o stručnom obrazovanju i usavršavanju 		<ul style="list-style-type: none"> • Niske plaće niže rangiranih državnih službenika i namještenika 	

R E Z U L T A T I U V E Z I S A D R U Š T V E N O M O D G O V O R N O Š Ć U	Podkriterij 8.1	Podkriterij 8.1
	Mjerenje percepcije	Mjerenje percepcije
	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivna javna percepcija organizacije kroz medije, društvene mreže ili istraživanja • Podrška udrugama kroz javne pozive, podrška javnim manifestacijama i sl • Utjecaj na gospodarski razvoj-Sajam gospodarstva u Mostaru se subvencionira • izgrađen pročištač otpadnih voda • obnovljivi izvori energije • subvencije kamata na kredite • subvencije veterinarskih usluga • subvencioniranje prijevoza učenika • subvencioniranje smještaja u privatnim vrtićima (jednokratna pomoć za novorođeno dijete • Pomoć za obrazovanje (jednokratna za školski pribor, jednokratna pomoć za prvašiće, stipendije, subvencioniranje studentskih domova i prijevoza) • subvencioniranje kupovine prve nekretnine za mlade obitelji • cijena zemljišta za izgradnju poslovnih i proizvodnih pogona, 	<ul style="list-style-type: none"> • Odluke po kojima se dodjeljuju sredstva kako udrugama tako i ugroženim pojedincima nemaju jasno razrađene kriterije i sustave bodovanja za isto • nepostojanje SECAP plana • odabir gospodarstvenika za sajam bi trebalo vršiti temeljem javnog poziva
	Podkriterij 8.2	Podkriterij 8.2
Mjerenje rezultata	Mjerenje rezultata	
<ul style="list-style-type: none"> • Pojedinačni sastanci sa gospodarstvenicima, udrugama, klubovima, vjerskim zajednicama • Podrška ekološkim udrugama i udrugama za zaštitu prirode, Dan planeta zemlje • Podrška u vidu jednokratnih pomoći ugroženim pojedincima • Zapošljavanje osoba sa invaliditetom • Redovite prijave na natječaje iz republike hrvatske, sudjelovanje u MEG-u, UNDP • Razmjena putem e-maila, javnih rasprava • Općinski i županijski Stožer civilne zaštite 	<ul style="list-style-type: none"> • neredovni sastanci sa gospodarstvenicima, udrugama, klubovima, vjerskim zajednicama • nedostatak kadra za pisanje projekata 	

K LJ U Č N I R E Z U L T A T I U Č I N K A	Podkriterij 9.1	Podkriterij 9.1
	Mjerenje percepcije	Mjerenje percepcije
	<ul style="list-style-type: none"> • Objavljeni rezultati ankete o zadovoljstvu korisnika na web stranici • Brzina i kvaliteta usluga • Partnerski odnosi s nevladinim organizacijama i mjesnim zajednicama • Sačinjen izvještaj o provedbi Strategije razvoja JLS • Uspješno sudjelovanje u projektima i inicijativama (nacionalnim i međunarodnim) • Digitaliziran dio internih procesa (Arhiviranje i evidencije kroz program Docunova, FinNova, DataNova, e-sjednice) • Sporazum sa ADSFBiH za primjenu CAF modela • Veliki postotak realiziranih preporuka, inicijativa te žalbi građana preko E-citizen-a 	<ul style="list-style-type: none"> • nema objektivnog sustava za mjerenje učinkovitosti rada po zaposleniku ili odjelu • Slabo uključivanje građana te bi se trebalo poraditi na transparentnosti komunikacije i izvještavanja • Nepostojanje godišnjih i trogodišnjih planova • Nedostatak objedinjenog registra gospodarskih subjekta
	Podkriterij 9.2	Podkriterij 9.2
	Mjerenje rezultata	Mjerenje rezultata
	<ul style="list-style-type: none"> • Postoje osnovna sredstva za rad (IT oprema, vozila itd) • dokumentacija se arhivira sukladno zakonskim propisima • Stabilan broj zaposlenih u upravi te odgovornosti po službama su jasno definirane • Prisutnost službenih osoba za kontakt u vezi sa informacijama, važni dokumenti su lako dostupni • Uspješno odrađeni projekti prekogranične suradnje sa gradovima prijateljima (Novska, Pleternica,...). • 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak interne kontrole • zastarjela evidencija imovine i opreme

3. CAF za JLS - Procjena po indikatorima (tabelarni prikaz)

a) O alatu

CAF za JLS u BiH prati standardne faze u procesu samoprocjene, s tim što se u fazama dva (samoprocjena) i tri (Plan unapređenja) uvodi i novi alat kao dodatak standardnom CAF izvještaju o samoprocjeni JLS i CAF planu za unapređenje rada. Novi alat lokalizira postojeću CAF2020 metodologiju na način da uvodi dodatni set CAF primjera i indikatora karakterističnih za JLS u BiH. Za svaki od novih CAF primjera koji su karakteristični za JLS i pridruženi već postojećem CAF podkriteriju, dodijeljen je odgovarajući indikator sa pet opcija koje karakteriziraju trenutni ili budući rezultat koji JLS planira postići. Svaki od potencijalnih rezultata nosi i određeni broj bodova (0-4) gdje je ocjena 4 najpoželjniji rezultat, a ocjena 0 nepoželjan. Navedeni način bodovanja omogućava JLS jednostavnu usporedbu u cijeloj državi kako po pojedinačnim indikatorima, tako i ukupno. Odabrani rezultat se verificira na način da JLS konstatiraju koji od ponuđenih metoda verifikacije posjeduju, bilo da se radi o pravilnicima, web stranicama, strategijama itd.

Rezultati koji se daju u nastavku predstavljaju prosječne rezultate na nivou Radne grupe dobivene na konsenzus radionici, na način da je svaki član Radne grupe, pojedinačno, putem platforme Agencije: <https://ilias.adstbih.gov.ba/>, izvršio bodovanje po datim indikatorima

R.br.	Naziv pitanja	Maksimalan broj bodova	Osvojeni broj bodova
1	Do kojeg nivoa se primjenjuje etički kodeks/kodeks ponašanja i koliko ga se pridržavaju vijećnici/odbornici u JLS?	4	2
2	Je li uspostavljen etički kodeks/kodeks ponašanja i do koje mjere ga se pridržavaju službenici u JLS?	4	2
3	U kojoj mjeri vijeće/skupština JLS procjenjuje zadovoljstvo građana integritetom i etičnošću vijećnika/odbornika?	4	0
4	U kojoj mjeri je unutrašnja sistematizacija i organizacija JLS usklađena sa zakonskim okvirom?	4	1
5	Do kojeg nivoa JLS primjenjuje zakonite i transparentne postupke zapošljavanja?	4	3
6	Koliko aktivnih kanala komunikacije JLS koristi da informira građane o događajima, aktivnostima i odlukama uprave i vijeća/skupštine?	4	3
7	Koliko je ključnih planskih dokumenata i izvještaja javno dostupno građanima?	4	1
8	Koliko se na odgovarajući način primjenjuje Zakon o slobodnom pristupu informacijama?	4	2
9	Je li i u kojoj mjeri je JLS uspostavila povoljno okruženje za uključivanje građana u izradu strateških dokumenata i donošenje odluka?	4	3
10	Je li i u kojoj mjeri su uspostavljena participativna javna tijela u JLS?	4	1

11	Je li i u kojoj mjeri JLS primjenjuje princip socijalne uključenosti u kreiranju i provođenju politika?	4	2
12	Je li i u kojoj mjeri JLS na odgovarajući način odgovara na zahtjeve u propisanom roku?	4	2
13	U kojoj mjeri vijeće/skupština razmatra i/ili usvaja u razumnom roku akte načelnika/gradonačelnika u prethodnoj godini?	4	4
14	U kojoj mjeri Poslovníkom o radu vijeća/skupštine jasno definira procedure po kojim vijećnici/odbornici postavljaju pitanja i podnose inicijative, a predstavnici izvršne vlasti odgovaraju na njih, kao i njihova primjena u praksi?	4	1
15	U kojoj mjeri načelnik/gradonačelnik podnosi vijeću/skupštini godišnje planove/izvještaje?	4	1
16	U kojoj mjeri komunalna poduzeća i institucije podnose odgovarajuće planove/izvještaje/informacije vijeću/skupštini JLS?	4	4
17	U kojoj mjeri JLS ima važeću prostornu - plansku dokumentaciju koja omogućava dugoročni održivi razvoj?	4	1
18	U kojoj mjeri JLS ima važeću strategiju razvoja izrađenu u konsultaciji sa socio - ekonomskim akterima?	4	3

19	U kojoj mjeri je uspostavljena organizacijska funkcija u JLS koja omogućava efikasno upravljanje razvojem i implementaciju strategije razvoja?	4	2
20	U kojoj mjeri JLS koristi trogodišnje i godišnje planove rada kao glavno sredstvo za implementaciju strategije razvoja i kao platformu za izradu DOB-a i budžet-a?	4	0
21	U kojoj mjeri JLS prati provođenje godišnjeg plana rada?	4	0
22	U kojoj mjeri JLS realizira strategiju razvoja, odnosno akcioni plan?	4	3
23	U kojoj mjeri je budžet namijenjen za realizaciju strateških projekata ili projekata zasnovanih na strategiji razvoja?	4	3
24	U kojoj mjeri su administrativne procedure kojim se definiira pružanje javnih usluga JLS dostupne, inkluzivne i usmjerene na ljude?	4	3
25	U kojoj mjeri JLS kontinuirano mjeri zadovoljstvo korisnika javnih usluga (građani, privatni sektor) te prilagođava i poboljšava usluge na osnovu dobivenih povratnih informacija i nalaza?	4	2
26	U kojoj mjeri su građani zadovoljni pružanjem javnih usluga?	4	3
27	U kojoj mjeri je poslovni sektor zadovoljan pružanjem usluga JLS?	4	0

28	U kojoj mjeri JLS provodi standarde kvaliteta javnih usluga, uključujući metodologiju izračuna tarifa/poreza/naknada i definirani pristup pružanja usluga socijalno isključenim grupama?	4	2
29	U kojoj mjeri JLS provodi procjene potreba, kapaciteta i funkcionalnosti kako bi osigurala kontinuirano poboljšanje kvalitete rada?	4	0
30	U kojoj mjeri se unapređuju znanja i vještine zaposlenika, a u cilju postizanja boljih rezultata?	4	0
31	U kojoj mjeri JLS potiče učenje, internu razmjenu znanja i učešće u edukativnim događajima?	4	0
32	Da li i u kojoj mjeri JLS ima sistematski pristup ocjenjivanju rezultata rada rukovodstva i zaposlenika što omogućava ocjenu rezultata rada, nagrađivanje dobrih i sankcioniranje loših rezultata?	4	2
33	U kojoj mjeri JLS planira, priprema, usvaja i izvršava budžete u skladu sa propisima o budžetima?	4	2
34	U kojoj mjeri je godišnji budžet realan, tačan, informativan i sveobuhvatan te obuhvata sve prihode i rashode JLS?	4	4
35	U kojoj mjeri se godišnji budžet i izvjes taji o izvršenju budžeta pripremaju od strane odjela za financije, a usvajaju od strane vijeća/skupštine u skladu sa zakonom propisanim rokovima (budžetski kalendar)?	4	3
36	U kojoj mjeri je JLS uspostavila sistem interne kontrole?	4	2

37	U kojoj mjeri JLS vodi odgovarajuću, sveobuhvatnu i ažurnu evidenciju svojih sredstava, imovine i ostvarenih prihoda?	4	1
38	Da li JLS ima plan integriteta?	4	4
39	Do koje mjere JLS postupa po preporukama eksterne revizije učinka?	4	4
40	Do koje mjere JLS provodi javne nabavke transparentno, efikasno i upravlja javnim resursima bez korupcije?	4	2
41	U kojoj mjeri JLS razvija i implementira nove procese, proizvode, načine pružanja usluga koji rezultiraju poboljšanjima za građanstvo i privatni sektor?	4	1
42	U kojoj mjeri JLS uvodi nova tehnološka rješenja za pružanje javnih usluga (prema e-upravi ili „SMART“ lokalnoj samoupravi)?	4	4

4. CAF rezultati-ključne aktivnosti za unaprjeđenje

Na osnovu nalaza CAF samoprocjene i konsenzus radionice, definiran je set prioriternih aktivnosti raspoređenih prema devet CAF kriterija. Aktivnosti su usmjerene na jačanje liderstva, unaprjeđenje strateškog planiranja, razvoj kadrovskih kapaciteta, digitalizaciju, jačanje partnerstava i podizanje kvaliteta javnih usluga. Ovaj plan predstavlja osnovu za dalji rad na unaprjeđenju organizacijskih praksi i uspostavljanje sistema kontinuiranog poboljšanja.

Aktivnosti za unaprjeđenje:

1. Usvojiti Proceduru za dvogodišnje preispitivanje Vizije/Misije.
2. Izraditi Godišnji komunikacijski plan za internu promociju strateškog smjera i etičkih vrijednosti koji obvezuje Liderstvo na kvartalne interne brifinge i godišnje javno izvještavanje o provedbi Strategije i postignutim rezultatima.
3. Usvojiti Proceduru za Procjenu rodne osjetljivosti (GIA).
4. Izraditi i usvojiti Akcijski plan digitalizacije Općine (E Uprava, E usluge, E pisarnica) kao obvezujući transverzalni dokument, te ga ugraditi u postojeću Strategiju kroz reviziju Operativnog plana.
5. Formalno imenovati DPO (Službenika za zaštitu podataka).
6. Donijeti pravilnike (zaštite osobnih podataka, plan zaštite, IT).
7. Donijeti interni akt o provođenju Pravilnika o ocjenjivanju kako bi se Pravilnik o sistematizaciji i Output ciljevi iz Mape procesa koristili kao osnova za objektivnu i diferenciranu procjenu rada.
8. Usvojiti Proceduru za obveznu reakciju i akciju na rezultate Ankete zadovoljstva korisnika.
9. Provođenje redovitih anketa i upitnika usmjerenih svim zaposlenicima o zadovoljstvu uvjetima rada, uključujući obveznu godišnju anketu o zadovoljstvu zaposlenika.
10. Formalno definirati Informacijski sistem upravljanja (MIS).
11. Usvojiti Proceduru za izradu Mjesečnog/Kvartalnog M&E izvještaja koji će obavezno uključivati ključne podatke o kontrolama (FUK) i rizicima (iz Plana integriteta).
12. Usvojiti Proceduru za izradu Godišnjeg i Trogodišnjeg plana rada Općine i Službi sa SMART Output ciljevima, koja obvezuje na provođenje godišnjih javnih konzultacija s dionicima te osigurava da se strateški ciljevi i obvezujući projekti prenesu u mjerljive zadatke na razini svake Službe i zaposlenika, uz obvezu redovitog godišnjeg i trogodišnjeg planiranja i izvještavanja. Uvođenje Sustava za Planiranje i Mjerenje Učinka Službi (Output/Outcome).
13. Uvođenje Sustava za Monitoring: Uspostava Procedure za Godišnje izvještavanje o provedbi Strategije (Monitoring), s obvezom interne i eksterne objave postignutih rezultata u usporedbi s Godišnjim planom.
14. Redovito praćenje rezultata i izvještavanje načelnika i vijeća o učinku službi.
15. Formalizirati obvezu Općinskog razvojnog tima za izradu Godišnjeg Ažuriranja Analize Vanjskog Okruženja (PESTEL).
16. Uvođenje Procedure za Proračunsko planiranje koje obvezuje Službe na izravno preslikavanje prioriternih Strateških mjera u Godišnji proračun.

17. Izrada Plana upravljanja rizicima provedbe Strategije.
18. Započeti sa predradnjama za izradu nove Strategije (predviđanje proračunskih sredstava, formiranje radne grupe).
19. Donijeti Politiku Upravljanja Ljudskim Resursima i izraditi Strategiju razvoja ljudskih resursa.
20. Izraditi kadrovski plan (1+2).
21. Napraviti analizu postojećeg stanja, izmjena pravilnika o unutarnjem ustrojstvu.
22. Formalno imenovati Službenika za strateški monitoring (praćenje strategija).
23. Uvođenje mentorstva za novozaposlene i ocjenjivanje stručnih sposobnosti pokazanih na probnom radu.
24. Uspostaviti plan prijenosa znanja između zaposlenika.
25. Donošenje programa obuke za vježbenike.
26. Predvidjeti sredstva za eksterne obuke zaposlenika.
27. Usvojiti Godišnji plan stručnog usavršavanja koji će se temeljiti na analizi jaza u kompetencijama u odnosu na potrebe Strategije i Digitalizacije.
28. Prilikom sačinjavanja plana stručnog usavršavanja i obrazovanja uključiti sve zaposlenike (prikupiti njihove prijedloge).
29. Inicirati izradu godišnjeg plana rada i izvještavanja, razmotriti donošenje pravilnika o internom nagrađivanju sa definiranim kriterijima (materijalno i nematerijalno).
30. Osmisliti stimulativne mjere za zadržavanje visokokvalitetnog kadra uvodeći dodatne mehanizme nagrađivanja.
31. Organizirati edukaciju za zaposlenike u oblasti izrade projektnih prijedloga.
32. Održati edukaciju za zaposlenike za trogodišnje i godišnje planiranje.
33. Usvojiti Proceduru za upravljanje promjenama Općine, čime se formalizira uravnoteženi Top down/Bottom up pristup u provedbi CAF a i Digitalizacijskih mjera.
34. Strateški okvir za Reformu javne uprave uključiti u Strategiju razvoja.
35. Popuniti mjesto internog revizora.
36. Uspostaviti sustav interne kontrole.
37. Usvojiti Proceduru za upravljanje partnerstvima koja će obavezati Liderstvo na kvartalne sastanke i konzultacije s Poslovnom zajednicom/NVO sektorom i definirati obveznu akciju na temelju Ankete.
38. Redovni kvartalni sastanci sa mjesnim zajednicama i javnim ustanovama.
39. Uvesti polugodišnje sastanke sa gospodarstvenicima, udrugama, klubovima, vjerskim zajednicama sa vođenjem zapisnika.
40. Uspostaviti bazu sa ključnim partnerima.
41. Raspisivanje javnog poziva za zdravstveno vijeće.
42. Kreirati objedinjen registar gospodarskih subjekta.
43. Omogućiti građanima da predlažu manje infrastrukturne i društvene projekte.
44. Promocija javnih rasprava na način da se što više građana uključi i zainteresira.
45. Dodatna promocija postojećih poziva i mehanizama sudjelovanja građana.
46. Uvođenje kutije za prijavu korupcije.
47. Uvesti dane otvorenih vrata.
48. Uvođenje obvezne godišnje obuke o etici i Planu integriteta za sve zaposlenike.
49. Usvojiti Proceduru za dokumentiranje stečenih iskustava na kraju svakog velikog projekta.
50. Izraditi analizu riješenih žalbi i cijena usluga.
51. Jačanje timskog rada i suradnje kroz team building i neformalna druženja.
52. Uvođenje mjesečnih sastanaka zaposlenih sa rukovoditeljima službi.
53. Uvođenje redovnih sistematskih pregleda sukladno zakonu.
54. Predvidjeti sredstva za ugradnju lifta u zgradi.

55. Urediti prostor za pušače.
56. Omogućiti pristup prostorijama Općine za invalidne osobe.
57. Predviđanje prostorija kantine.
58. Predvidjeti sredstva za nabavu novije opreme za rad.
59. Proširiti arhivu.
60. Izraditi protokol – interni akt o komuniciranju i protoku dokumenata unutar Općine.
61. Izraditi plan nabave IT opreme/softvera i sistematizacijom predvidjeti novo radno mjesto za IT.
62. Ažurirati evidenciju o izdanim prostorijama u vlasništvu Općine.
63. Uključiti analizu rizika od klimatskih promjena (poplave, suše) u postojeći Plan zaštite od prirodnih i drugih nesreća.
64. Izrada/proširenje planova za djelovanje organizacije za funkcioniranje i pružanje usluga u slučaju izvanrednih okolnosti.
65. Provoditi javne pozive za gospodarstvenike (npr. sajamski format).
66. Zaključno uskladiti sve nove interne akte i evidencije s postojećim pravilnicima i planovima te ih objaviti.
67. Izrada SECAP plana.
68. Izraditi strategiju za mlade.
69. Jednom godišnje provođenje monitoringa i analize uspješnosti javnih poziva.
70. Donošenje pravilnika o kriterijima raspodjele sredstava. Grant sredstva za udruge.
71. Formiranje projektnog tima za pisanje projekata. Kroz sistematizaciju i popunjavanje novih mjesta.
72. Pojačati obuke za zaposlenike te uspostaviti sustav interne kontrole. Kroz sistematizaciju i popunjavanje radnih mjesta.
73. Uspostaviti digitalnu evidenciju opreme i imovine.

5. Završni osvrt radne grupe sa preporukama

Provedbom CAF metodologije, Radna grupa je kroz zajednički rad i evaluaciju izvršila sveobuhvatnu procjenu općinske uprave prema devet ključnih kriterija. Proces je potaknuo dublju svijest o važnosti sustavnog samovrednovanja kao temelja za unapređenje rada, kvalitete usluga i organizacijske kulture.

Sudionici su kroz radionice stekli bolji uvid u unutarnje snage i slabosti, pri čemu se istaknula potreba za većom informiranošću zaposlenika o djelokrugu rada i vanjskim suradnjama. Identificirana su konkretna područja za poboljšanje, definirane prednosti i prepoznate prepreke razvoju.

Dobivene preporuke čine osnovu za izradu akcijskog plana usmjerenog na veću funkcionalnost, transparentnost i otvorenost prema građanima. Sljedeća radionica fokusirat će se na prioritizaciju mjera.

CAF se pokazao kao vrijedan alat, kompatibilan s ISO normama (9001, 31000, 27001), čime se otvara prostor za izgradnju integriranog sustava upravljanja i jačanje institucionalne otpornosti.

Posebnu vrijednost dale su radionice Agencije i razmjena iskustava s drugim lokalnim zajednicama, što je dodatno osnažilo spremnost sudionika da nastave s razvojem pristupa temeljenog na izvrsnosti, mjerljivosti i odgovornosti.

Izveštaj sačinio:

Ivan Stanić,

menadžer projekta

Izveštaj odobrava:

Ivan Buntić, mag.ing.agr/mag.oec

Općinski načelnik



6. PRILOZI:

Analiza zainteresiranih strana

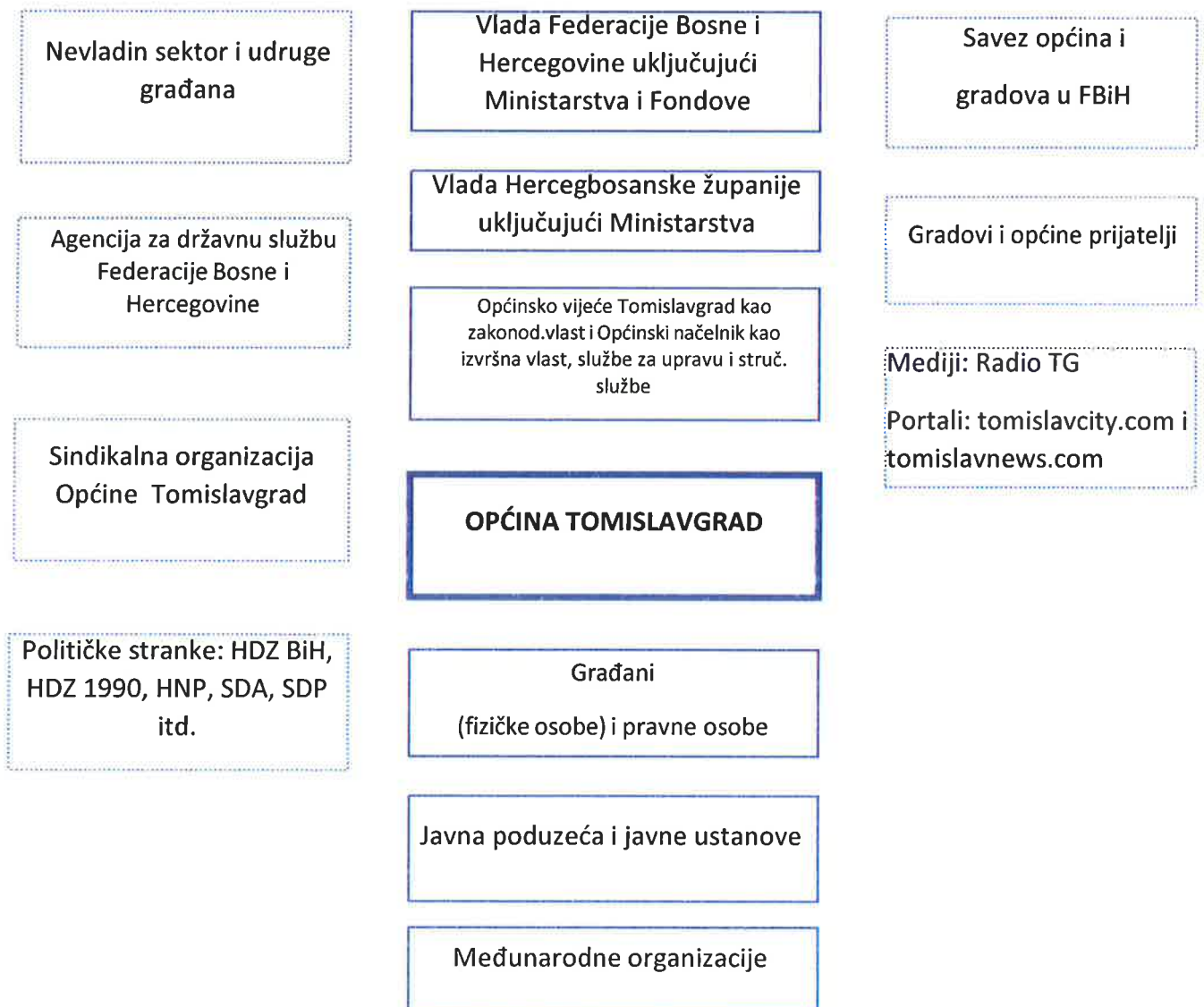
Cilj ove analize je identificirati i kategorizirati sve ključne aktere koji utječu na rad Općine Tomislavgrad ili su pogođeni njenim politikama, projektima i uslugama. Time se osigurava inkluzivno donošenje odluka, efikasna provedba razvojnih planova te jačanje transparentnosti i odgovornosti lokalne uprave.

Analiza omogućuje:

- Bolje razumijevanje potreba i očekivanja dionika
- Pravovremeno uključivanje aktera s visokom razinom utjecaja
- Zaštitu interesa manje zastupljenih skupina
- Temelj za izradu strategija participacije i suradnje

Stakeholders

Zainteresirane strane Općine Tomislavgrad



Legenda:



Ostali stakeholder



Ključne zainteresirane strane

Visoka moć, Visok interes

Općina Tomislavgrad aktivno surađuje s Vladom Federacije Bosne i Hercegovine i njenim ministarstvima, Vladom Hercegbosanske županije, kao i drugim organima uprave na federalnoj i županijskoj razini, te s Općinskim vijećem, s ciljem unaprjeđenja sustava lokalne uprave, jačanja institucionalnih kapaciteta i osiguravanja redovite razmjene informacija o zakonodavnom okviru. Kroz svakodnevni rad, Općina je prepoznala važnost institucionalne suradnje radi razmjene znanja, harmonizacije propisa i usklađivanja razvojnih prioriteta.

Vlada Federacije BiH, Vlada HBŽ, Općinsko vijeće i Općinski načelnik akteri su koji imaju visoku moć jer donose zakone, odluke i strateške dokumente te svojim upravljačkim i finansijskim mehanizmima mogu značajno usmjeravati strateški razvoj, podržati ili ograničiti općinske aktivnosti.

Visoka moć, Srednji utjecaj

Javne ustanove i komunalna poduzeća pod ingerencijom Općine Tomislavgrad imaju visoku moć i srednji utjecaj jer provode ključne javne usluge u ime Općine, a izravno utječu na kvalitetu života građana i provedbu razvojnih mjera.

Političke stranke u Općini Tomislavgrad imaju visoku moć jer kroz svoje izabrane dužnosnike – načelnika i vijećnike – izravno odlučuju o ključnim pitanjima, kao što su proračun, strategije, imenovanja i lokalni propisi. Kontroliraju političke procese i upravljačku strukturu, što im daje formalnu i kadrovsku moć, ali njihov stvarni društveni utjecaj ovisi o sposobnosti da nadilaze stranačke granice i aktivno oblikuju razvojnu viziju u suradnji s drugim akterima.

Srednja moć, Visok utjecaj

Međunarodne organizacije poput UNDP-a, GIZ-a i imaju snažnu ulogu kao pokretači i katalizatori razvoja, iako formalno ne donose lokalne odluke. Njihov utjecaj je važan u oblastima gdje općina sama nema dovoljno resursa (financijskih ili stručnih). Kroz edukacije, tehničku pomoć i projektno partnerstvo jačaju kapacitete općinskih službi i uprave, njihova prisutnost potiče transparentnost, participaciju i odgovornost u javnom upravljanju.

Turistička zajednica Općine Tomislavgrad ima srednju razinu moći (posebno operativne i promotivne), ali sve veći utjecaj na razvoj lokalnog turizma, imidž destinacije i gospodarsku aktivnost. Njezin utjecaj dodatno raste kroz jačanje suradnje s privatnim sektorom, civilnim društvom i višim razinama vlasti.

Niska moć, Visok interes

Općina Tomislavgrad surađuje s Agencijom za državnu službu FBiH u praćenju kadrovske stanja i reformi javne uprave, uključujući implementaciju CAF modela za upravljanje kvalitetom. Ova suradnja omogućuje profesionalizaciju lokalne uprave i usklađivanje s europskim standardima.

Nevladine organizacije i udruge građana imaju važnu ulogu u društvu, ali njihova institucionalna moć je ograničena jer ne odlučuju o raspodjeli resursa ni političkoj agendi. Njihov inte-

res je visok jer su duboko povezani s lokalnom zajednicom i njezinim razvojem. Njihova motivacija proizlazi iz želje za društvenim utjecajem, osnaživanjem svojih grupa i doprinosom općem dobru.

Mediji (Radio Tomislavgrad, tomlavcity.com, tomlavnews.com) imaju važnu ulogu u formiranju javnog mnijenja i mentaliteta. Svojim djelovanjem potiču transparentnost, informiranost i odgovornost lokalne uprave, te oblikuju društvenu funkciju medija u suvremenom kontekstu.

Lokalno ekonomsko vijeće Općine Tomislavgrad ima ekonomski interes da podrži i utječe na rad javnog sektora. Priznajući važnu ulogu privatnog sektora, javni sektor treba poticati njihovo aktivno uključivanje u razvojne procese, bilo kroz utjecaj na donošenje politika ili vlastita ulaganja u javnu infrastrukturu, čime se doprinosi zapošljavanju i gospodarskom razvoju.

Niska moć, Srednji utjecaj

Sindikalna organizacija ima važnu, ali relativno ograničenu moć i utjecaj, prvenstveno u kontekstu zaštite prava zaposlenika unutar Općine. Njihova sposobnost utjecaja na šire razvojne i političke procese je ograničena, ali kroz dijalog s upravom mogu doprinijeti boljim radnim uvjetima i time neizravno utjecati na učinkovitost općinskih usluga.

Gradovi prijatelji imaju nisku moć jer nemaju formalni utjecaj na donošenje odluka u Općini Tomislavgrad niti sudjeluju u upravljanju lokalnim procesima. Njihov utjecaj je srednji, a ogleda se kroz razmjenu iskustava, kulturnu i gospodarsku suradnju, te zajedničke projekte ili nastupe prema međunarodnim partnerima. Iako nisu ključni akteri, doprinose jačanju imidža općine i dobroj praksi kroz međusobno umrežavanje i suradnju.

Plan pristupa po grupama

Grupa aktera	Strategija angažmana
Građani	Javni forumi, ankete
Općinsko vijeće Tomislavgrad	Redovne sjednice, savjetovanja, zajedničko planiranje
JP i JU	Operativna koordinacija
NVO i udruženja građana	Konsultacije u fazi izrade politika i strategija
Vlada FBiH sa ministarstvima	Formalna koordinacija, planiranje budžeta i projekata
Vlada HBŽ sa ministarstvima	Formalna koordinacija, planiranje budžeta i projekata
Mediji	Transparentna komunikacija, saopćenja
Međunarodne organizacije i donatori	Projektni prijedlozi, izvještaji o učinku
Gradovi prijatelji	Suradnja kroz projekte i kulturne razmjene

Zaključak

Analiza pokazuje da Općina Tomislavgrad djeluje u kompleksnom lokalnom okruženju u kojem različiti dionici posjeduju različite razine institucionalne moći i društvenog utjecaja, ali svi dijele izražen interes za oblikovanje lokalnih politika, razvojnih inicijativa i javnih usluga. Ključni akteri, poput općinskih tijela vlasti, županijskih i federalnih institucija te međunarodnih organizacija, imaju odlučujuću ulogu u strateškom usmjeravanju razvoja, dok nevladine organizacije, građani i vjerske zajednice doprinose kroz neformalne, ali stabilne oblike društvenog angažmana.

Rezultati ove analize ukazuju na potrebu za sustavnijim uključivanjem svih relevantnih zainteresiranih strana, osobito onih koji imaju visok interes, ali ograničene mogućnosti utjecaja, kako bi se osigurala transparentnost, inkluzivnost i dugoročna održivost lokalnog upravljanja.

Za postizanje učinkovite lokalne uprave i uravnoteženog razvoja, preporučuje se:

- proaktivno uključivanje svih ključnih dionika u procese odlučivanja, planiranja i evaluacije,
- uspostava otvorenih i dvosmjernih komunikacijskih kanala između uprave, građana i organizacija civilnog društva,
- jačanje međusektorske suradnje između javnih institucija, nevladinog sektora, gospodarstva i međunarodnih partnera,
- osiguranje adekvatnih kapaciteta i resursa za provedbu razvojnih mjera i javnih politika,
- te razvoj mehanizama za praćenje, vrednovanje i kontinuirano unaprjeđenje rada lokalne uprave.

CAF-PLAN KOMUNIKACIJE UNUTAR ORGANA

No	Content/sadržaj	Target Group/ Ciljana grupa	Responsible/ Odgovornost	Channel of communication? Sredstva komunikacije	Time frame/ Vremenski okvir
	What ? / Sto ?	Whom? / Kome?	Who? / Tko?	How? / Kako?	When? / Kada?
1	Potpisivanje sporazuma o uvođenju Prvog ciklusa CAF samoprocjene	Ured ON i ADS FBiH	Općinski načelnik i Direktor	Ured ON	20.9.2025. godine
2	Informirati uposlene o uvođenju CAF modela upravljanja kvalitetom	Ured ON, uposlenici i javnost	Ured načelnika - Viši stručni suradnik za odnose s javnošću i informiranje	web; e-mail	21.9.2025. godine
3	Donošenje Odluke o uvođenju CAF modela upravljanja kvalitetom	Ured ON	Općinski načelnik	Sastanak Ureda	24.9.2025. godine
4	Imenovanje Projekt menadžera i Radne grupe za uvođenje CAF-a	ADS FBiH, članovi CAF radne grupe	Općinski načelnik	Ured ON	30.9.2025. godine 01.10.2025.godine
5	Prva uvodna CAF-radionica	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	Facilitator ispred ADS FBiH	Prezentacija i savjetovanje	08.10.2025. godine
6	Upoznati ON i članove Radne grupe koji nisu prisustvovali, o održanoj prvoj uvodnoj radionici	Ured ON i članovi Radne grupe	Menadžer Projekta	putem e-maila i sastanak Radne grupe	09.10.2025. godine
7	Kreiranje vremenskog okvira	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta i ADS FBiH	Menadžer Projekta	e-mail	11.10.2025. godine
8	Izraditi plan komunikacije Radne grupe	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta i ADS FBiH	Menadžer Projekta	e-mail	11.10.2025. godine
9	Analiza ključnih zainteresiranih strana	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta i ADS FBiH	Menadžer Projekta	e-mail	11.10.2025. godine
10	Prilagođavanje upitnika nadležnostima JLS	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta i ADS FBiH	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	radni sastanci i e-mail	do 15.10.2025. godine
11	Samoprocjena članova Radne grupe	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta i ADS FBiH	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	radni sastanci i e-mail	do 21.10.2025. godine
12	Održati konsenzus radionicu	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta i ADS FBiH	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	radni sastanci i e-mail	27./28.10.2025. godine

13	Izraditi izvještaj o samoprocjeni	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta, Općinski načelnik i ADS FBiH	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	radni sastanci i e-mail	do 07.11.2025. godine
14	Radionica o prioritizaciji aktivnosti	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta, Općinski načelnik i ADS FBiH	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	radni sastanci i e-mail	
15	Izraditi Plan unaprjeđenja i Akcijski plan	Članovi Radne grupe, Menadžer Projekta, Općinski načelnik i ADS FBiH	Menadžer projekta i članovi Radne grupe	radni sastanci i e-mail	