

**Europska oznaka izvrsnosti
u upravljanju (ELoGE) u Bosni
i Hercegovini**

Rezultati i preporuke

**Projektna publikacija
Studen, 2023.**

**Europska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) u
Bosni i Hercegovini**

Rezultati i preporuke

Projektna publikacija

Studen, 2023.

NASLOV PUBLIKACIJE: Europska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) u Bosni i Hercegovini – Rezultati i preporuke

AUTORICE:

Katica Janeva, direktorica ureda ALDA Skopje i koordinatorica za Jugoistočnu Europu

Dženana Dedić, direktorica Agencije lokalne demokratije (LDA) Mostar

IZDAVAČ: Agencija lokalne demokratije (LDA) Mostar

Izjava o odricanju odgovornosti:

Ova publikacija je nastala uz finansijsku potporu Europske unije kroz projekt "LINK za suradnju". Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost Agencije lokalne demokratije Mostar i ne odražava nužno stavove Europske unije.



Sadržaj

PREDGOVOR.....	4
O LDA MOSTAR.....	5
O PROJEKTU "LINK za suradnju"	6
O ELoGE	9
O ELoGE PLATFORMI U BOSNI I HERCEGOVINI.....	11
Vremenski okvir.....	12
12 načela dobrog demokratskog upravljanja	12
Završno izvješće za Bosnu i Hercegovinu	16
ELoGE PROCES U BOSNI I HERCEGOVINI.....	19
Uvod.....	19
Gradovi i Općine.....	20
O ELoGE gradovima i općinama	21
Lokalni stručnjaci i ELoGE obuka.....	25
Metodologija i implementacija.....	25
Evaluacija i rezultati	32
Ceremonija dodjele	33
Pregled stanja u Gradovima i Općinama učesnicama ELoGE procesa	33
Opća zapažanja.....	46
Preporuke	47

PREDGOVOR

Europska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) je alat Vijeća Europe kojeg je razvio Centar za ekspertizu dobre uprave. Dodjeljuje se lokalnim samoupravama koje su dostigle visok stupanj "dobrog upravljanja" u skladu s 12 principa dobrog demokratskog upravljanja Vijeća Europe. ELoGE proces s provodi s ciljem podizanja standarda lokalne demokracije u zemljama članicama Vijeća Europe.

U Bosnu i Hercegovinu ELoGE proces je uveden i realiziran u sklopu projekta „Jačanje lokalnog učešća i suradnje kroz partnerstvo javnih vlasti i OCD-ova u Bosni i Hercegovini – LINK za suradnju“ kojeg financira Europska unija, a edukacija za provođenje ELoGE procesa je sufinancirana od strane Vijeća Europe.

ELoGE u Bosni i Hercegovini provodi Agencija lokalne demokratije (LDA) Mostar kao akreditirani subjekt, u suradnji s partnerima Agencijom lokalne demokratije (LDA) Prijedor, Agencijom lokalne demokratije (ALD) Zavidovići i Centrom za razvoj Hercegovine (CRH) Trebinje.

Ova publikacija ima za cilj približiti i pojasniti ELoGE proces realiziran u 12 lokalnih zajednica Bosne i Hercegovine. Također, predstavlja rezultate i daje preporuke za poboljšanje izvršenja 12 principa dobrog demokratskog upravljanja i uspostavljanje organiziranijeg i svrsishodnijeg pristupa istima.

Dijeljenjem iskustava, izazova i preporuka, publikacijom se nastoji inspirirati kontinuirano unaprijeđenje djelovanja lokalnih samouprava u skladu s demokratskim principima dajući doprinos održivom napretku i razvoju Bosne i Hercegovine. Poseban naglasak se stavlja na važnost suradnje između lokalnih vlasti i građana s ciljem stimuliranja primjene principa dobrog demokratskog upravljanja.

Tim projekta „LINK za suradnju“

O LDA MOSTAR

LDA Mostar je organizacija civilnog društva usmjerena na dobro upravljanje, građansko sudjelovanje i jačanje suradnje između lokalnih vlasti i civilnog društva.

Od svog osnutka u studenom 2004. godine, Agencija lokalne demokracije (LDA) Mostar djeluje kao lokalno registrirana neprofitna, nevladina organizacija, uz podršku svojih partnera i suradnju s drugim agencijama i Udrugom agencija lokalne demokracije (ALDA).

LDA Mostar fokusirana je na:

- Promicanje **demokratskog upravljanja** kroz sudjelovanje građana u politici i procesima donošenja odluka
- Izgradnju kapaciteta i promicanje **sudjelovanja građana** kako bi se više OECD-a uključilo i sudjelovalo u procesima donošenja odluka
- Omogućivanje **suradnje** između lokalnih vlasti, organizacija civilnog društva i građana
- Unaprjeđenje učinkovitog sudjelovanja građana u procesima **EU integracija** i pregovora o pristupanju Bosne i Hercegovine

Upravo je ta suradnja, kako na lokalnoj tako i na regionalnoj razini, omogućila brojne aktivnosti i projekte korisne za razvoj lokalne zajednice i njezino uključivanje u procese na regionalnoj razini. Koristeći načela multilateralne decentralizirane suradnje, aktivnosti LDA Mostar usmjerene su na stvaranje aktivnijeg građanstva s jedne strane, te transparentnih i odgovornih lokalnih vlasti s druge strane, a usmjerene su na razvoj modernog demokratskog društva. Ove aktivnosti zahvaćaju svaki segment života lokalne zajednice i nude mogućnost poboljšanja životnog standarda svih kategorija društva izravnim utjecajem na konkretne promjene.

Kroz participativne metode i decentraliziranu suradnju LDA Mostar provodi projekte i akcije u područjima ljudskih prava, interkulturalnog dijaloga, ravnopravnosti spolova i inkluzije, sudjelovanja mladih, marginaliziranih skupina, umjetnosti i kulture, javnih prostora i javnih diskursa, migracija, okoliša, neformalnog obrazovanja, istraživanja i analiza.

LDA Mostar, kao i ostale Agencije lokalne demokracije u mreži, osnovane su na inicijativu Kongresa Vijeća Europe od 1992. godine, kao program podrške

jačanju lokalne demokracije, njegovanju poštivanja ljudskih prava i daljnjem održivom razvoju. Danas postoji 16 aktivnih Agencija lokalne demokracije sa sjedištem na Zapadnom Balkanu i Turskoj, Južnom Kavkazu i Sjevernoj Africi kojima koordinira ALDA, povrh 3 LDA – Operativna partnera, sa sjedištem u Hrvatskoj.

Agencije funkcioniraju kao samoodržive, lokalno registrirane nevladine organizacije, ali se razlikuju od drugih lokalnih nevladinih organizacija zbog međunarodnog okvira u kojem djeluju. Doista, LDA razvijaju partnerstva s lokalnim vlastima i nevladinim organizacijama iz cijele Europe dajući cijeloj mreži izravan pristup međunarodnom okviru kroz potporu ALDA-e, Vijeća Europe i Europske unije.

O PROJEKTU “LINK za suradnju”

U 2021. godini konzorcij, predvođen Agencijom lokalne demokracije Mostar u suradnji s Agencijom lokalne demokracije Zavidovići, Agencijom lokalne demokracije Prijedor, Centrom za razvoj Hercegovine (CRH) Trebinje, ALDA – Europska asocijacija za lokalnu demokraciju i ALDA Skoplje kao pridruženim partnerom, krenula je u realizaciju projekta pod nazivom „Jačanje lokalnog sudjelovanja i suradnje kroz partnerstvo javnih tijela i organizacija civilnog društva u Bosni i Hercegovini – LINK za suradnju“. Projekt financira Europska unija.

Ovaj ambiciozni trogodišnji projekt posvećen je promicanju načela dobrog upravljanja, s ciljem poboljšanja učinka i odgovornosti jedinica lokalne samouprave u cijeloj Bosni i Hercegovini. Sveobuhvatni dizajn projekta usmjeren je na osnaživanje lokalnih vlasti, uključujući izabrane čelnike i državne službenike, te dionike civilnog društva, poticanje njihovih kapaciteta u provedbi participativnih procesa.

Suradjući, lokalne vlasti i civilno društvo udružili su snage kako bi identificirali i riješili konkretna pitanja unutar svojih zajednica kroz participativni pristup. Ova inkluzivna i kooperativna metodologija osigurava da se problemi i izazovi zajednice rješavaju zajedničkim naporima, oslanjajući se na bogatstvo perspektiva i stručnost iz oba sektora.

U svojoj srži, projekt teži postizanju sveobuhvatnog cilja: jačanju kapaciteta organizacija civilnog društva uključenih u procese zagovaranja. Opremanjem ovih organizacija sveobuhvatnom obukom i stručnošću, one će nastupiti kao pouzdani i sposobni partneri lokalnim vlastima u kreiranju i provedbi politika i reformi u Bosni i Hercegovini.

Implementacija ELoGE metodologije bila je samo jedan od aspekata opsežnog projekta koji je obuhvatio nekoliko važnih aktivnosti koje su značajno doprinijele unapređenju praksi upravljanja u Bosni i Hercegovini. Aktivnosti:

- **Prijevod i kontekstualizacija:** ELoGE materijali su po prvi put prevedeni na bosanski, srpski i hrvatski jezik, čineći program pristupačnijim i inkluzivnijim za lokalne vlasti i organizacije civilnog društva u Bosni i Hercegovini. Prilagodba materijala lokalnom kontekstu osigurala je da načela i alati programa učinkovito odgovaraju jedinstvenim izazovima upravljanja i potrebama u zemlji.
- **Projekt LINK za suradnju:** Djelujući unutar šireg okvira, projekt LINK za suradnju integrirao je ELoGE proces, podižući njegov utjecaj. Program akademije liderstva (LAP) koji je također dio ovog projekta, ponudio je prilagođenu obuku i lokalnim vlastima i organizacijama civilnog društva. Sadržaj modula LAP-a utemeljen je na nalazima Standarda, čime se osigurava njegova relevantnost i učinkovitost u rješavanju utvrđenih potreba.
- **Promicanje suradnje između lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva:** ELoGE proces i LAP aktivno su uključili lokalne vlasti i organizacije civilnog društva u zajedničke napore. Posebna pozornost posvećena je poticanju suradnje između ova dva ključna dionika, stvaranju alata za sudjelovanje i njegovanju okruženja pogodnog za zajedničko djelovanje za boljitak lokalnih zajednica.
- **Smjernice za dodjelu grantova:** Proces samoprocjene kojeg su provele lokalne vlasti odigrao je ključnu ulogu u oblikovanju smjernica za dodjelu bespovratnih sredstava organizacijama civilnog društva (OCD) u 12 gradova širom Bosne i Hercegovine. Potrebe identificirane putem referentnih vrijednosti (Standarda) utjecale su na ove grantove, usklađujući ih sa specifičnim zahtjevima lokalnih zajednica.
- **Europska oznaka izvrsnosti u upravljanju:** ELoGE proces poslužio je kao jedinstvena prilika da se Gradovima i Općinama koje su sudjelovale uvedu europski standardi i najbolja praksa. Upoznavajući ih s ELoGE

metodologijom i naglašavajući njezinu praktičnu primjenjivost, projekt je istaknuo važnost usklađivanja sa standardima EU.

- Predanost lokalne samouprave izgradnji kapaciteta: Dobrovoljnim sudjelovanjem u programu samoprocjene, Gradonačelnici i Načelnici 12 Gradova/Općina pokazali su visoku razinu svijesti o važnosti jačanja svojih kapaciteta i poboljšanja usluga građanima. Njihov aktivni angažman odražavao je snažnu predanost usvajanju standarda EU-a i njegovanju dobre prakse upravljanja.

Općenito, višestrani pristup projekta, koji uključuje prijevod, prilagođeno obrazovanje, promociju suradnje i usklađivanje grantova, stvorio je čvrst i održiv okvir za poboljšanje prakse upravljanja u Bosni i Hercegovini. Posvećenost svih Gradonačelnika i Načelnika ELoGE procesu naglasila je njihov proaktivan stav u unapređivanju puta zemlje prema europskim integracijama. Postignuća projekta predstavljaju primjer potencijala inicijativa na lokalnoj razini u poticanju pozitivnih promjena i doprinosu širem procesu pristupanja zemlje Europskoj Uniji.

O ELoGE

Vijeće Europe razvilo je standarde, kriterije i mehanizme ovog alata i odgovorno je za dodjelu akreditacija različitim subjektima. Kako bi se osigurala učinkovita provedba programa, Vijeće Europe surađuje s kvalificiranim i iskusnim subjektima koji posjeduju stručnost u području lokalne uprave i koji su stekli ELoGE akreditaciju. ELoGE platforma za akreditaciju, uspostavljena u okviru Strategije za inovacije i upravljanje na lokalnoj razini, te je izravno odgovorna za obradu i odgovaranje na zahtjeve koji se odnose na akreditaciju¹.

Stručni centar za dobro upravljanje tijelo je smješteno pri Vijeću Europe. Osnovan je 2006. godine s ciljem pomoći europskim zemljama u postizanju domaćih standarda dobrog upravljanja². Centar ispunjava ovaj cilj na različite načine, poput pružanja ekspertize, provođenja istraživanja, razvoja programa, promicanja najboljih praksi i olakšavanja ulaganja. Ti su naponi obično prilagođeni specifičnim kontekstima dotičnih zemalja³. Jedno značajno postignuće Centra je definiranje 12 Načela dobrog demokratskog upravljanja, koji služe kao temelj za program ELoGE⁴. Centar održava snažnu vezu s Europskim odborom za demokraciju i upravljanje (CDDG), što mu omogućuje kontinuirani tok znanja, uključujući uvide visokih dužnosnika vlada država članica. Osim toga, Centar je razvio i redovito ažurira 25 alata za izgradnju kapaciteta⁵, koji su dizajnirani da zadovolje posebne lokalne standarde država članica. Rad Stručnog centra za dobro upravljanje pod nadzorom je Odjela za demokratsko upravljanje.

Europska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) je program koji je pokrenulo Vijeće Europe. Uključuje ocjenu gradskih i općinskih standarda lokalne uprave, korištenjem mjerila koje je dalo Vijeće Europe⁶. Primarni cilj ELoGE-a je poboljšati i podržati lokalnu samoupravu osnaživanjem Gradova i Općina da unaprijede svoje sposobnosti i znanje u pružanju visokokvalitetnih usluga svojim biračima. Općine koje pokažu izvanredne standarde upravljanja dobivaju Europsku oznaku izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) na razdoblje od

¹ The European Label of Governance Excellence. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/eloge>

² <https://rm.coe.int/centre-of-expertise-strategic-plan-2017-2022/1680766281>

³ Centre of Expertise. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

⁴ 12 Principles. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>

⁵ Centre of Expertise. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

⁶ The European Label of Governance Excellence. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/eloge>

dvije godine. Ovo prestižno priznanje simbolizira kristalni dodekaedar na kojem je ugravirano 12 načela dobrog demokratskog upravljanja. Važno je napomenuti da je ovaj program namijenjen isključivo Gradovima i Općinama u državama članicama Vijeća Europe⁷.

ELoGE je nastao usvajanjem Strategije za inovacije i dobro upravljanje na lokalnoj razini od strane Odbora ministara Vijeća Europe 26. ožujka 2008. Važeće propise koji uređuju provedbu ELoGE-a revidirala je i ažurirala Europska platforma u redovitim intervalima kako bi odgovorila na nove potrebe. Ovi su propisi posljednji put izmijenjeni 20. listopada 2023. i bit će dodatno ažurirani kako bi odražavali CM/Rec (2023)5 o načelima dobrog demokratskog upravljanja.

Učinkovito djelovanje ELoGE-a oslanja se na uključivanje akreditiranog i kvalificiranog subjekta sa stručnim znanjem u promicanju dobrog lokalnog upravljanja. Ovo tijelo djeluje kao posrednik između Vijeća Europe i općina sudionica u ELoGE procesu. Kako bi dobili akreditaciju, ovi subjekti prolaze kroz proces evaluacije na njihov zahtjev. Nakon što dobiju akreditaciju, preuzimaju odgovornost za provedbu ELoGE-a unutar Gradova i Općina koje su dobrovoljno odlučile sudjelovati u ovom procesu. Ovlast akreditiranog tijela u ovoj ulozi traje najviše 3 godine, uz mogućnost obnove na zahtjev⁸.

Program ELoGE može se podijeliti u četiri različite faze⁹. Početna faza je akreditacija, gdje Grad ili Općina zainteresirana za sudjelovanje u programu mora podnijeti zahtjev akreditiranom subjektu na nacionalnoj ili regionalnoj razini. Druga faza je regionalna implementacija¹⁰, što uključuje sveobuhvatan proces. U početku, Gradovi i Općine provode samoprocjenu koristeći matricu od 12 načela, koja uključuje niz upitnika koji se dijele lokalnim administratorima, općinskim zaposlenicima i građanima. Sljedeća faza je evaluacija, gdje se konačni prikupljeni podaci prosljeđuju Nacionalnoj platformi za evaluaciju. Ova platforma se sastoji od odbora stručnjaka koji procjenjuju podatke i određuju koji Gradovi i Općine zaslužuju oznaku ELoGE. Posljednja faza je ceremonija dodjele nagrada, tijekom koje akreditirani subjekt i Nacionalna platforma za evaluaciju zajednički

⁷ The European Label of Governance Excellence. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/elope>

⁸ ELoGE Accreditation Platform. Council of Europe. <https://rm.coe.int/elope-regulations-rev-21-2768-3402-8293-v-1/1680a460ed>

⁹ European Label of Governance Excellence – ELoGE. E-Den Platform. <https://edenplatform.org/european-label-of-governance-excellence-elope/>

¹⁰ <https://www.alda-europe.eu/library/alda-bringing-elope-to-croatia-and-north-macedonia/>

dodjeljuju oznaku ELoGE lokalnim samoupravama koje su pokazale zavidnu razinu dobrog upravljanja.

Tijekom provedbe ELoGE programa postoje različiti očekivani ishodi koji su cilj. Oni obuhvaćaju promicanje povoljnih lokalnih praksi, poticanje većeg sudjelovanja građana, poticanje suradnje između građana i lokalnih vlasti, poboljšanje učinkovitosti i djelatnosti javnih usluga, uspostavljanje specijaliziranih inicijativa za obuku za vlasti, građane i organizacije civilnog društva (OCD), među ostalim ciljevima¹¹.

O ELoGE PLATFORMI U BOSNI I HERCEGOVINI

LDA Mostar je akreditirano tijelo za implementaciju ELoGE-a u Bosni i Hercegovini. Akreditacija je dana odlukom Vijeća Europe, Platforme za akreditaciju European Label of Governance Excellence (ELoGE), na sastanku 25. ožujka 2022.

Nakon razmatranja zahtjeva LDA Mostar za akreditaciju za dodjelu ELoGE-a u Bosni i Hercegovini, Platforma za akreditaciju ELoGE-a *„složila se da dodijeli akreditaciju na tri godine, uz napomenu da je podrška bila dostupna od Centra za ekspertizu i kroz snažno uključivanje civilnog društva. U odgovoru na zahtjev, istaknuto je da je 12 načela dobrog demokratskog upravljanja jednako važno, uključujući poštovanje kulturne raznolikosti (načelo 11), i da bi se svima njima trebalo pozabaviti u procesu ELoGE.“*

Pružanjem redovitih izvješća koja opisuju aktivnosti, LDA Mostar kao akreditirani subjekt obavještava Platformu za akreditaciju CoE o aktivnostima vezanim uz ELoGE proces u Bosni i Hercegovini. Akreditacijska platforma CoE ELoGE predstavlja informacije o procesu ELoGE Europskom odboru za demokraciju i upravljanje (CDDG).

ELoGE u Bosni i Hercegovini provodi LDA Mostar kao akreditirano nacionalno tijelo u partnerstvu s Agencijom lokalne demokracije Prijedor, Agencijom lokalne demokracije Zavidovići i Centrom za razvoj Hercegovine iz Trebinja.

¹¹ European Label of Governance Excellence – ELoGE. E-Den Platform. <https://edenplatform.org/european-label-of-governance-excellence-elope/>

Vremenski okvir



12 načela dobrog demokratskog upravljanja

1. Pošteno provođenje izbora, zastupanje i sudjelovanje

Prvo načelo jamči integritet i inkluzivnost lokalnih izbora, osiguravajući da svaki pojedinac, bez obzira na njegov identitet ili podrijetlo, ima priliku sudjelovati i da se njegov glas čuje. Cilj mu je osigurati da odluke odražavaju težnje ljudi, a uzimajući u obzir čimbenike kao što su ravnopravnost spolova i potrebe marginaliziranih pojedinaca ili skupina. Ovo načelo naglašava važnost angažmana građana u lokalnim javnim aktivnostima, osiguravajući pristupačne kanale za širenje informacija i omogućavajući njihov doprinos kreiranju politika. Lokalni dužnosnici igraju ključnu ulogu u aktivnom

poticanju sudjelovanja građana, posebice među marginaliziranim skupinama, i provedbi mehanizama koji olakšavaju ovaj proces. Krajnji cilj je poticanje angažiranog biračkog tijela i omogućavanje donošenja odluka koje istinski predstavljaju volju ljudi unutar lokalne samouprave.

2. Reaktivnost – blagovremena i adekvatna reakcija

Drugo načelo jamči da su zakonodavstvo i institucionalni okviri usklađeni sa zahtjevima i dobrobiti građana. Osigurava da se javne usluge, zahtjevi i pritužbe rješavaju brzo i učinkovito. Kako bi postigli ciljeve ovog načela, dužnosnici se pridržavaju smjernica i postupaka koji vode proces donošenja odluka. Uspostavljeni su mehanizmi za učinkovito rješavanje pritužbi građana, a promjene politika i usluga nisu samo transparentne, već se temelje i na dokazima, istraživanju i konzultacijama. Cilj je pružiti usluge koje učinkovito zadovoljavaju potrebe građana i kontinuirano se razvijaju kako bi zadovoljile njihove promjenjive zahtjeve.

3. Učinkovitost i djelotvornost

Treće načelo jamči da postizanje ciljeva nije samo zadovoljavajuće, već i optimizirano u smislu korištenja resursa. Provode se redovite evaluacije kako bi se identificirala područja za poboljšanje. Kako bi podržale ovo načelo, lokalne samouprave se uključuju u kontinuirano strateško planiranje aktivnosti i proračuna. One redovito prate i procjenjuju svoju izvedbu kako bi stekle uvid u svoje snage i slabosti, što im omogućuje da razviju mehanizme i okvire za rješavanje različitih problema. Gradovi i Općine mogu poboljšati svoj učinak razmjenom najboljih praksi s drugim lokalnim samoupravama, potičući međusobno učenje i poboljšanje. U biti, naglasak na robusnom vođenju evidencije i evaluaciji služi za informiranje više strateških procesa donošenja odluka.

4. Otvorenost i transparentnost

Ovo načelo jamči provedbu javnog pristupa informacijama i promiče transparentnost u odlučivanju i odredbama koje su dostupne građanima, čime se potiče povjerenje. Obuhvaća inicijative kao što su pružanje izravnih izvora informacija, otvaranje sastanaka za javnost, olakšavanje pristupa medijima i još mnogo toga. Sve odluke usklađene su s relevantnim zakonima i propisima. Kako bi se osiguralo učinkovito donošenje odluka i raspodjela odgovornosti, lokalna samouprava slijedi posebnu shemu delegiranja. Nadalje, procesi donošenja odluka pridržavaju se utvrđenih

pravila i potpuno su transparentni te daju jasne i opsežne informacije o cijelom procesu.

5. Vladavina prava

Peto načelo jamči pravičnu provedbu pravila i postupaka, sprječavajući lokalne vlasti da zaobiđu zakon i sudske odluke. Njime se utvrđuje odgovornost javnih dužnosnika, osiguravajući prijavu i rješavanje svih nezakonitih radnji. Provodi se redovito prikupljanje informacija kako bi se osiguralo poštivanje pravila i propisa.

6. Etičko ponašanje

Šesto načelo ima za cilj spriječiti korupciju i neetičko ponašanje dajući prednost općem dobru nad pojedinačnim interesima. Kodeksi ponašanja služe kao ključni alati u uspostavljanju standarda za javne službenike. Krajnji cilj javne politike je dobrobit birača, a njihovi interesi oblikuju opći smjer lokalnih politika. Provode se mjere za sprječavanje i suzbijanje korupcije koje uključuju unutarnju i vanjsku reviziju, kao i druge mehanizme odgovornosti. Imenovanje, napredovanje i priznanje osoblja temelje se na zaslugama i slijede odobrene procedure.

7. Kompetentnost i kapaciteti

Ovo načelo ima za cilj jamčiti da su pojedinci koji rade u lokalnim uredima kvalificirani i da dosljedno procjenjuju svoju sposobnost da zadovolje potrebe birača i ispune svoje odgovornosti. Nadalje, uspostavljene su procedure kako bi se osiguralo da vještine ostanu na potrebnim razinama za učinkovito obavljanje dužnosti. Kako bi prepoznale potrebne vještine za učinkovito pružanje usluga, lokalne samouprave poduzimaju proaktivne mjere za procjenu i razvoj strategije za svoje osoblje. Planovi obuke se formuliraju, provode i kontinuirano prate i ocjenjuju kako bi se osiguralo da su i lokalna samouprava i njezino osoblje opremljeni za učinkovito rješavanje lokalnih izazova.

8. Inovativnost i otvorenost za promjene

Sljedeće načelo osigurava kontinuirane napore unutar lokalnog područja kako bi se poboljšale metode rješavanja problema i prihvaća prijemčiv stav prema usvajanju novih i potencijalno korisnih pristupa i stvaranju programa za olakšavanje poboljšanog funkcioniranja vlasti. Uspostavljene su strukture

i sustavi, a dužnosnici su posvećeni osiguravanju da lokalne samouprave imaju kapacitet za inovacije i istraživanje kako bi se unaprijedilo upravljanje.

9. Održivost i dugoročna orijentacija

Kako bi se podržalo ovo načelo, važno je uključiti se u dugoročno planiranje prilikom oblikovanja politika zajednice. To uključuje razmatranje dobrobiti budućih generacija izbjegavanjem prijenosa problema na njih i osiguravanjem da lokalni mehanizmi budu spremni za budućnost. Potrebno je kontinuirano opće planiranje, uzimajući u obzir povijesne, kulturne i društvene perspektive. Održivost igra ključnu ulogu u upravljanju Gradom ili Općinom, zahtijevajući dugoročnu perspektivu koja uključuje posvećeno planiranje, raspodjelu resursa, jasne odgovornosti, redovite evaluacije, razmjenu ideja i aktivno sudjelovanje. Povijesni, kulturni i društveni elementi i perspektive moraju se pažljivo razmotriti tijekom cijelog procesa.

10. Dobro financijsko upravljanje

Cilj ovog načela je osigurati transparentnost i učinkovitost u upravljanju financijskim sredstvima lokalnog područja. To uključuje mjere za sprječavanje prekomjerne potrošnje, posebno u odnosu na javne usluge, točne financijske procjene i transparentne proračunske procese koji odražavaju potrebe i mišljenja birača. Poduzimaju se koraci za ublažavanje rizika i postoje aktivni financijski mehanizmi za definiranje i provedbu odgovornosti, postupaka i raspodjele resursa. Proces upravljanja uključuje neovisne revizije i izvješća kako bi se smanjila korupcija te transparentne mehanizme kao što je objavljivanje izvješća. Građani su informirani o tome kako se koristi novac poreznih obveznika.

11. Ljudska prava, kulturna raznolikost i socijalna kohezija

Svrha ovog načela je osigurati očuvanje i zaštitu ljudskih prava na lokalnom području te borbu protiv diskriminacije. Unutar lokalnih teritorija cijeni se kulturna raznolikost, a mišljenja i doprinosi različitih skupina se poštuju, uključujući stvaranje inkluzivnih praksi. Ulažu se naponi kako bi se osiguralo da se marginaliziranima pomogne i zaštiti od diskriminacije, uključujući kroz pristup i promicanje usluga. Ciljevi i strategije postavljeni su kako bi se osigurala društvena kohezija i dobri rezultati za sve strane i pojedinačne skupine unutar grada ili općine.

12. Odgovornost

Na kraju, ali ne i manje važno, načelo broj dvanaest jamči da donositelji odluka, bilo pojedinci ili skupine, preuzimaju odgovornost za svoje odluke i osiguravaju sveobuhvatno izvješćivanje, zajedno s odgovarajućim sankcijama za neetičko ponašanje ili negativne radnje lokalnih vlasti. Donositeljima odluka dodijeljene su pojedinačne i kolektivne odgovornosti unutar pravnih okvira koji su osmišljeni da ih se poštuje. Kako bi se ispunio ovaj cilj, provodi se temeljito izvješćivanje, čime se relevantni dokumenti čine dostupnima i dostupnima za promicanje transparentnosti. Provode se neovisne i nepristrane procjene kako bi se osigurali poštenu rezultati u procesu donošenja odluka.

Završno izvješće za Bosnu i Hercegovinu

Pregled lokalne samouprave¹²

Bosna i Hercegovina je postala članica Vijeća Europe 2002. godine nakon ratifikacije Europske povelje o lokalnoj samoupravi. Ustav zemlje daje značajne ovlasti samouprave njenim entitetima, osiguravajući značajan stupanj autonomije. Shodno tome, Bosna i Hercegovina je složena država s raznolikim institucijama i vrlo zamršenim sustavom lokalne samouprave.

Organizacija lokalne samouprave

Potpisivanje Daytonskog sporazuma označilo je kraj rata u Bosni i Hercegovini i unijelo novu političku podjelu unutar bivše jugoslavenske države. Bosna i Hercegovina sastoji se od dva entiteta. Federacija Bosne i Hercegovine, Republika Srpska te Distrikta Brčko. Republika Srpska je relativno centralizirana i sastoji se od 64 lokalne samouprave (54 Općine i 10 Gradova). S druge strane, Federacija Bosne i Hercegovine ima federalnu strukturu i podijeljena je na 10 autonomnih županija, dalje podijeljenih na 79 jedinica lokalne samouprave (63 Općine i 16 Gradova). Županije su uspostavljene Zakonom o federalnim jedinicama, dok je sama Federacija nastala 1994. godine Washingtonskim sporazumom. Svaka županija ima svoju vladu, s izabranim premijerom i kabinetom. Dodatno, Brčko Distrikt

¹² European Committee of the regions: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Bosnia-Herzegovina.aspx>

Bosne i Hercegovine ima poseban status kao samoupravna administrativna jedinica, koja istovremeno pripada i Federaciji BiH i Republici Srpskoj, s jednakim suverenitetom datim oba entiteta. Na vrhu ove složene institucionalne strukture, je Visoki predstavnik za Bosnu i Hercegovinu, kojeg je imenovalo Vijeće za provedbu mira, koji nadzire provedbu mirovnog sporazuma i posjeduje značajno pravo veta nad političkim akterima u Bosni i Hercegovini. Visoki predstavnik ujedno je i međunarodni supervizor za Distrikt Brčko.

Odgovornosti lokalne samouprave

Svaki Grad ili Općina ima Vijeće ili Skupštinu i Gradonačelnika odnosno Načelnika koji su odgovorni za zakonodavnu i izvršnu vlast. Vijeće odnosno Skupština predstavlja građane i služi kao institucionalno tijelo putem kojeg oni mogu izraziti svoje mišljenje i sudjelovati u radu lokalne samouprave. Održavaju se redovni izbori na kojima pravo sudjelovanja ima cjelokupna biračka populacija odnosno svi punoljetni građani. Vijeće odnosno Skupština također prati rad Gradonačelnika i Načelnika koji se bira neposredno. Cjelokupni izborni postupak uređen je zakonom.

Specifične funkcije pojedinih općina razlikuju se ovisno o entitetu kojem pripadaju (Federacija Bosne i Hercegovine ili Republika Srpska). Međutim, postoje zajedničke točke u općinama. Obično imaju odgovornosti u socijalnoj skrbi, javnom zdravstvu, infrastrukturi, obrazovanju, kulturi, sportu, urbanističkom planiranju itd. Iako različite zakonske odredbe daju različite stupnjeve autonomije jedinicama lokalne samouprave, one općenito govore o sličnim pitanjima.

Financiranje lokalne samouprave

Federalni zakon o raspodjeli javnih prihoda ocrtava mehanizam samofinanciranja jedinica lokalne samouprave, specificirajući financijske instrumente koje one mogu koristiti. To uključuje prihode, poreze i grantove. U Federaciji, županije imaju ovlasti ubirati poreze i dijeliti dobivena sredstva s gradovima i općinama u okviru svojih jedinica samouprave. Nasuprot

tome, u Republici Srpskoj prihodi se dijele između središnje vlade i gradova odnosno općina prema određenim omjerima. Ključna razlika je u tome što svaki kanton u Federaciji zadržava prihode prikupljene unutar svoje teritorije, dok je proces u Republici Srpskoj centraliziran.

Sudjelovanje građana

Tijela javne vlasti u Federaciji Bosne i Hercegovine i Republici Srpskoj potiču sudjelovanje građana i dužna su informirati stanovništvo o svojim aktivnostima. Slični zakoni, kao što je Zakon o slobodi pristupa informacijama, primjenjuju se na oba entiteta. Ovi zakoni zahtijevaju od vlasti da informacije koje nisu povjerljive javnosti učine dostupnima na zahtjev.

ELOGE PROCES U BOSNI I HERCEGOVINI

Uvod

U izazovnim vremenima, svaka lokalna vlast suočava se s jedinstvenim i specifičnim izazovima dok nastoji postići svoje ciljeve i služiti svojim zajednicama. Međutim, zajedničke poteškoće za mnoge od njih su isporuka učinkovitih rješenja s ograničenim resursima, ljudskim i financijskim.

Suočeni s takvim izazovima, suradnja između lokalnih vlasti i civilnog društva postaje sve važnija. Zajedno mogu identificirati inovativna i učinkovita rješenja koja zadovoljavaju potrebe njihovih zajednica. Primjenom jednostavnih i učinkovitih alata i instrumenata te uključivanjem u participativne procese, oni mogu zajednički pronaći načine za rješavanje problema zajednice i rješavanje prevladavajućih izazova.

Provedba Europske oznake izvrsnosti u upravljanju (ELOGE) imala je za cilj procijeniti kapacitete uključenih gradova i općina da pruže učinkovitu uslugu svojim zajednicama. Primarni cilj ovog alata Vijeća Europe bio je procijeniti je li njihov rad u skladu s 12 načela dobrog demokratskog upravljanja. Provodeći ovu procjenu, nastojalo se identificirati koje su to snage i oblasti koja je potrebno poboljšati unutar prakse upravljanja svake lokalne samouprave.

Rezultati dobiveni procesom samoprocjene poslužili su kao vrijedna osnova na kojoj se bazirao daljnji ELOGE proces. Ovi prvi nalazi su pomogli oblikovati proces izgradnje kapaciteta, omogućujući ciljanu i prilagođenu podršku za rješavanje specifičnih područja poboljšanja. Osim toga, rezultati procjene utjecali su na dizajn različitih aktivnosti i inicijativa unutar ELOGE-a, osiguravajući njihovu usklađenost s utvrđenim potrebama i prioritetima općina.

Kroz ELOGE, lokalne vlasti i partneri iz civilnog društva imaju priliku ojačati svoje prakse upravljanja, izgraditi svoje kapacitete i poboljšati pružanje usluga svojim zajednicama. Usmjerenost je na procesima sudjelovanja čime se osnažuje zainteresirane strane da zajednički rješavaju izazove i razvijaju inovativna rješenja. Poticanjem kulture dobrog demokratskog upravljanja, ELOGE doprinosi ukupnom napretku i dobrobiti gradova i općina koje sudjeluju u njemu.

Gradovi i Općine

Na početku ELoGE procesa Konzorcij projekta LINK za suradnju je odabrao 12 gradova i općina na temelju nekoliko ključnih kriterija koji su imali za cilj maksimizirati učinak i doseg programa.

1. **Geografski položaj:** Jedan značajan čimbenik u procesu odabira bio je geografski položaj općina ovih lokalnih samouprava. Odabrane su one koje su se nalazile u blizini partnerskih organizacija koje provode Projekt LINK za suradnju i ELoGE proces. Blizina partnerskih organizacija omogućila je lakšu koordinaciju, komunikaciju i podršku na terenu, što je omogućilo neometanu provedbu ELoGE-a.
2. **Jednaka raspodjela na državnoj razini:** Konzorcij projekta LINK za suradnju je nastojao postići ravnomjernu raspodjelu odabranih Gradova i Općina u oba entiteta Bosne i Hercegovine, odnosno Federaciji Bosne i Hercegovine i Republici Srpskoj. Odabirom po šest općina iz svakog entiteta, program je imao za cilj osigurati pravednu zastupljenost i inkluzivnost, uvažavajući jedinstvene izazove upravljanja i kontekste koji prevladavaju u različitim dijelovima zemlje.
3. **Dobri odnosi i poznavanje lokalnog konteksta:** Drugo važno pitanje u procesu odabira bilo je uspostavljanje dobrih odnosa s rukovodstvima odabranih Gradova i Općina imajući u vidu prethodne interakcije i suradnju s partnerskim organizacijama projekta LINK za suradnju, njegujući tako osnovu za povjerenje i suradnju. Ovaj postojeći odnos omogućio je lakši proces uključivanja i bolje razumijevanje lokalnog konteksta, te tako dao konzorciju priliku da prilagodi program specifičnim potrebama i izazovima svake od odabranih lokalnih samouprava.

Pridržavajući se ovih kriterija odabira, konzorcij je uspio stvoriti raznoliku i uravnoteženu skupinu od 12 Gradova i Općina, od kojih je svaka pridonijela jedinstvenim perspektivama i iskustvima tijekom primjene ELoGE-a. Odabrane gradovi i općine bili su Mostar, Jablanica, Nevesinje, Zavidoviće, Žepče, Maglaj, Prijedor, Novi Grad, Kostajnicu, Trebinje, Ravno i Berkovići.

Planiran i promišljen pristup odabiru gradova i općina pokazao je predanost konzorcija osiguravanju uključive, učinkovite i kontekstualno relevantne provedbe programa ELoGE-a. Strateškim odabirom lokalnih samouprava, nastojalo se maksimizirati transformativni utjecaj na praksu lokalne samouprave i doprinijeti njegovanju kulture dobrog upravljanja i sudjelovanja građana u cijeloj Bosni i Hercegovini.

O ELoGE gradovima i općinama

OPŠTINA BERKOVIĆI

Lokacija: južni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Republika Srpska

Stanovništvo: 2.114

Površina: 241,27 km²

Tijela općine: Načelnik i Skupština opštine

www.opstinaberkovici.com

OPĆINA JABLANICA

Lokacija: Bosna i Hercegovina

Entitet: Federacija Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanska županija

Stanovništvo: 10.111

Površina: 301 km²

Tijela općine: Načelnik i općinsko vijeće

www.jablanica.ba

OPŠTINA KOSTAJNICA

Lokacija: sjeverozapadni dio Bosne i Hercegovine

entitet: Republika Srpska

Stanovništvo: 5.977

Površina: 8.512 km²

Tijela općine: Načelnik i Skupština općine

www.opstina-kostajnica.com

OPĆINA MAGLAJ

Lokacija: sjeverni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Federacija Bosne i Hercegovine, Zeničko-dobojska županija

Stanovništvo: 24.980

Površina: 290 km²

Tijela općine: Načelnik i općinsko vijeće

www.maglaj.ba

GRAD MOSTAR

Lokacija: južni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Federacija Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanska županija,

Stanovništvo: 113.169

Površina: 1.165,63 km²

Gradska tijela: Gradonačelnik i Gradsko vijeće

<http://www.mostar.ba>

OPŠTINA NEVESINJE

Lokacija: južni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Republika Srpska

Stanovništvo: 12.961

Površina: 923 km²

Tijela općine: Načelnik i Skupština općine

www.opstinanevesinje.rs.ba

OPŠTINA NOVI GRAD

Lokacija: sjeverozapadni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Republika Srpska

Stanovništvo: 27.115

Površina: 472,72 km²

Tijela općine: Načelnik i Skupština općine

www.opstina-novigrad.com

GRAD PRIJEDOR

Lokacija: jugozapadni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Republika Srpska

Stanovništvo: 89 397

Površina: 834,06 km²

Gradska tijela: Gradonačelnik i Skupština općine

www.prijedorgrad.org

OPĆINA RAVNO

Lokacija: jugozapadni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Federacija Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanska županija

Stanovništvo: 3.328

Površina: 286 km²

Tijela općine: Načelnik i općinsko vijeće

www.ravno.gov.ba

GRAD TREBINJE

Lokacija: južni dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Republika Srpska

Stanovništvo: 29.198

Površina: 904 km²

Gradska tijela: Gradonačelnik i Skupština općine

www.trebinje.rs.ba

GRAD ZAVIDOVIĆI

Lokacija: središnji dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Federacija Bosne i Hercegovine, Zeničko-dobojska županija

Stanovništvo: 52.379

Površina: 590,3 km²

Gradska tijela: Gradonačelnik i Gradsko vijeće

www.zavidovici.ba

OPĆINA ŽEPČE

Lokacija: središnji dio Bosne i Hercegovine

Entitet: Federacija Bosne i Hercegovine, Zeničko-dobojska županija

Stanovništvo: 32.856

Površina: 283,53 km²

Tijela općine: Načelnik i općinsko vijeće

www.opcina-zepce.com

Lokalni stručnjaci i ELoGE obuka

Kako bi Konzorcijum bio osposobljen da implementira ELoGE metodologiju na lokalnom nivou 2021. godine organizirana je serija obuka za trenere (ToT) u online formatu. Ovu obuku su vodili treneri Vijeća Europe po standardnoj metodologiji usvojenoj od strane Vijeća Europe. ToT je imao za cilj da projektni konzorcij obuči da vodi ELoGE proces i, na taj način, obezbijedi održivost i lokalno vlasništvo.

Metodologija i implementacija

Pripremna faza

Tijekom pripremne faze aktivnosti ELoGE, projektni konzorcij izvršio je sve potrebne administrativne i predoperativne zadatke kako bi postavio čvrste temelje za provedbu ovog procesa.

Jedan od ključnih aspektata ove faze bio je razvoj sveobuhvatne komunikacijske strategije. Ova strategija poslužila je kao putokaz za učinkovito širenje informacija o ELoGE-u svim relevantnim zainteresiranim dionicima. U njemu su navedeni ciljevi, aktivnosti i očekivani rezultati, dajući pojašnjenje sveukupne misije i vizije kompleksne strukture ELoGE-a.

Projektni konzorcij je prepoznao važnost odnosa sa javnošću te je, na web stranici projekta LINK za suradnju, (link4cooperation.ba), redovno održavan odjeljak isključivo vezan za informacije o napretku ELoGE procesa. Tako je javnost mogla da bude informirana o svim relevantnim detaljima vezanim za primjenu ELoGE-a i danas predstavlja centralizirano čvorište zainteresiranih strana za pristup osnovnim dokumentima, ažuriranjima i izvješćima o napretku

Faza prilagodbe

Prilagodba ELoGE metodologije kako bi odgovarala jedinstvenom lokalnom kontekstu pokazala se kao važan zadatak za konzorcij. Razumijevanje raznolikosti i individualnosti svakog Grada i Općine zahtijevalo je pažljivo razmatranje i promišljene prilagodbe kako bi se osigurala učinkovitost procesa.

Prvi značajan korak bila je prilagodba Standarda. Ovaj dokument služi kao temeljna referentna točka za ocjenu rada općina u odnosu na načela dobrog demokratskog upravljanja. Konzorcij je prilagodio ove Standarde specifičnim karakteristikama svake općine, uz održavanje dosljednog i standardiziranog okvira procjene.

Sljedeći korak bio je prilagođavanje anketa. Ankete igraju ključnu ulogu u prikupljanju povratnih informacija (mišljenja građana, vijećnika i odbornika u lokalnim Vijećima i Skupštinama, te uposlenika u lokalnim administracijama) dajući dragocjene uvide u percepcije i potrebe lokalne zajednice. Konzorcij je morao prilagoditi ankete kako bi odgovarale jedinstvenim kulturnim, društvenim i gospodarskim aspektima svakog Grada i Općine. To je zahtijevalo promišljene izmjene kako bi se osiguralo da su pitanja relevantna, jasna i smislena građanima kojima služe.

Konzorcij je odabrao odgovarajuće alate za učinkovitu implementaciju prilagođene dokumentacije. To je uključivalo pažljivo savjetovanje sa stručnjacima iz Vijeća Europe (CoE) i samih lokalnih zajednica.

Tijekom cijelog procesa prilagodbe, suradnja i otvorena komunikacija s lokalnim samoupravama bila je od iznimne važnosti. Suradnja s lokalnim dionicima pružila je vrijedan uvid u specifične potrebe i izazove s kojima se svaka zajednica suočava. Stavovi Gradova i Općina općina i razmatranje njihove jedinstvene perspektive bili su ključni u oblikovanju prilagođene ELoGE metodologije.

Uz to, traženje smjernica od stručnjaka Vijeća Europe osiguralo je da metodologija zadrži svoju snagu i usklađenost sa europskim standardima, ostajući i dalje dovoljno fleksibilna da se prilagodi različitim lokalnim kontekstima.

Zaključno, rad konzorcija na prilagodbi ELoGE metodologije pokazali su predanost inkluzivnosti i prepoznavanje važnosti prilagođavanja praksi upravljanja kako bi se zadovoljile specifične potrebe lokalnih zajednica. Baveći se izazovima povezanim s različitim kontekstima i jezičnim razlikama, konzorcij je imao za cilj poticati smisleniji i utjecajniji ELoGE proces koji bi mogao učinkovito promovirati dobro demokratsko upravljanje u svim lokalnim zajednicama uključenim u projekt LiNK za suradnju..

Pripremni sastanci

U razdoblju od studenog 2021. do veljače 2022. godine, konzorcij projekta LiNK za suradnju održao je niz sastanaka s predstavnicima 12 lokalnih samouprava u Bosni i Hercegovini. Svrha ovih sastanaka bila je dvojaka: a) prikazati postignuća jednogodišnje provedbe projekta LiNK za suradnju u gradovima i općinama sudionicima i b) naznačiti nadolazeće projektne aktivnosti. Naglasak je stavljen na uvođenje "grant" sheme za civilni sektor unutar projektnog područja, kao i istraživanje potencijalnih modela promocije suradnje na online platformama projekta, uključujući Facebook i Instagram.

U središtu ovih sastanaka primarni cilj bio je istaknuti Europsku oznaku izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) i Program akademije liderstva (LAP) kao neprocjenjive alate koje razvilo Vijeće Europe. Ovi su alati spremni unaprijediti odnos između lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva uključenih u ovaj projekt. Nadalje, sljedeći korak u implementaciji projekta uključivao je pokretanje ELoGE procesa u Bosni i Hercegovini. Sljedeći metodologiju Vijeća Europe koja se temelji na 12 načela dobrog lokalnog upravljanja, ELoGE timovi, imenovani unutar samih lokalnih samouprava koje učestvuju u projektu LiNK za saradnju/suradnju preuzeli su odgovornost za implementaciju procesa samoprocjene. Kroz ovaj proces, kontinuiranu podršku lokalnim samoupravama pružali su predstavnici projektnog konzorcija, predvođeni Agencijom lokalne demokratije Mostar, akreditiranim nositeljem platforme za implementaciju ELoGE procesa u Bosni i Hercegovini.

Ceremonija pokretanja

Pokretanje ELoGE-a bio je važan događaj koji se poklopio s prvim Forumom za razmjenu najboljih praksi suradnje organizacija civilnog društva i lokalnih vlasti, održanom u Zavidovićima u ožujku 2022. Ovaj značajan forum okupio je predstavnike svih 12 Gradova i Općina i OCD iz svake zajednice, dajući dobru osnovu za suradnju, razmjenu znanja i izgradnju partnerstva.

Tijekom foruma, predstavnici Gradova i Općina općine su pokazali svoju predanost aktivnom uključivanju u ELoGE proces samoprocjene. Ova predanost je bila ključni korak prema jačanju suradnje kroz participativne procese.

Ceremonija pokretanja ELoGE-a u Bosni i Hercegovini je poslužila kao snažna platforma za nadahnuće i uvezivanje lokalnih samouprava i OCD-a u njihovoj zajedničkoj potrazi za dobrim upravljanjem i participativnim donošenjem odluka. To je označilo početak puta prema poboljšanoj suradnji, transparentnosti lokalnih samouprava i angažmanu građana u lokalnim zajednicama.

Aktivnim učešćem u programu ceremonije pokretanja ELoGE-a u Bosni i Hercegovini lokalnih samouprava, OCD-a i uvažениh govornika ELoGE program dobio je zamah i pokazao se kao snažan potencijal da donese pozitivne promjene zajednicama koje u njemu sudjeluju. Predanost i entuzijizam pokazani tijekom događaja pokretanja postavili su snažan presedan za kontinuirane napore u poboljšanju praksi upravljanja i poticanju suradničkog partnerstva između lokalnih samouprava i OCD-a u Bosni i Hercegovini.

Proces postavljanja Standarda

Radionice za Gradove i Općine

Između ožujka i lipnja 2022. godine, konzorcij projekta LINK za suradnju započeo je niz radionica s ciljem osnaživanja 12 lokalnih samouprava u Bosni i Hercegovini za implementaciju ELoGE-a. Ove su radionice poslužile kao platforma za edukaciju i obuku lokalnih vlasti o 12 načela dobrog demokratskog upravljanja, naglašavajući značaj metodologije standarda i važnost prikupljanja povratnih informacija putem dobro strukturiranih upitnika.

Kako bi inspirirali i usmjerili lokalne vlasti koje su sudjelovale, uzorne prakse iz zemalja članica EU-a podijeljene su s ELoGE timovima u svih 12 gradova i općina. Ovi primjeri ukazuju na praktičnu primjenu ELoGE-a i načine na koji ovaj proces identificira snage i slabosti unutar struktura lokalne samouprave istovremeno unapređujući vrijednost i relevantnost projekta LINK za saradnju.

Nakon ELoGE procesa samoprocjene, u nastavku projekta LINK za suradnju održali su se i treninzi LAP-a, još jednog alata kojeg je razvio Centar za ekspertizu Vijeća Europe . Ovaj aspekt projekta pokazuje posvećenost pružanju kontinuirane podrške i mogućnosti za izgradnju kapaciteta lokalnih samouprava tijekom sprovođenja projekta LINK za suradnju. Osposobljavanje lokalnih samouprava u liderskim vještinama i nudeći im znanja o upravljanju procesima, projekt obezbjeđuje održiv i trajan utjecaj na njihove kapacitete, transparentnost i odgovornost.

Financijska potpora za projekt dolazi od Europske unije, čime se naglašava predanost EU njegovanju dobre prakse upravljanja i demokratskih vrijednosti u Bosni i Hercegovini. U ovom nastojanju, Agencija lokalne demokracije Mostar preuzima vodeću ulogu kao akreditirani nositelj platforme za Bosnu i Hercegovinu, usmjeravajući i olakšavajući uspješno usvajanje ELoGE programa u suradnji sa svojim partnerima.

Bosna i Hercegovina je ovim postala prva zemlja izvan EU , a u kojoj se sprovodi ELoGE proces samoprocjene. Ovaj pionirski korak pokazuje predanost zemlje poboljšanju svojih praksi upravljanja i njihovom usklađivanju s europskim standardima izvrsnosti.

Projekt LINK za suradnju uključuje 12 lokalnih samouprava, od kojih svaka nastoji ojačati svoje kapacitete, transparentnost i odgovornost. Ovaj zajednički trud označava snažnu predanost ovih lokalnih vlasti pokretanju pozitivnih promjena i njegovanju kulture upravljanja koja daje prednost dobrobiti i interesima svojih građana.

Kroz suradnju između projektnog konzorcija, i lokalnih samouprava koje sudjeluju, ELoGE ima potencijal da uvede novu praksu učinkovite uprave koja je usmjerena na građane u Bosni i Hercegovini. Sveobuhvatni pristup projekta obrazovanju, obuci i podršci osigurava transformativno putovanje prema poboljšanim praksama upravljanja, što u konačnici koristi zajednicama i građanima kojima te lokalne vlasti služe.

Samoprocjena

Proces samoprocjene za Gradove i Općine započeo je u travnju 2022. godine, označavajući ključnu fazu u provedbi ELoGE-a. Kako bi pokrenuli ovaj proces, Gradonačelnici i Načelnici ovih 12 lokalnih samouprava donijeli su zvanične odluke o imenovanju općinskih/gradskih ELoGE timova. Ova odluka je odrazila njihovu predanost i postavila temelje za uspješnu procjenu.

Kako bi vodio i podržao lokalne ELoGE timove kroz proces samoprocjene, projektni konzorcij je pripremio opsežan paket dokumenata osmišljen kako bi lokalnim timovima pružio potrebne alate i informacije za učinkovito i djelotvorno provođenje samoprocjene. Paket dokumenata sastojao se od:

- Standarda sa uvodom
- Power point prezentacija ELoGE procesa
- Power point prezentacija 12 načela
- Dva ELoGE promotivna videa
- Upitnika za lokalnu upravu i
- Upitnika za građane

Tim za upravljanje projektom organizirao je radionice za lokalne ELoGE timove koje su održane od ožujka do lipnja 2022., poslužile su kao osnovni korak za predstavljanje ELoGE procesa i upoznavanje timova s njegovim temeljnim načelima i metodologijama. Radionice su pružile sveobuhvatan uvid u Standarde kao ključni alat za procjenu i evaluaciju praksi upravljanja u lokalnim samoupravama.

Kako bi se osigurao zadati vremenski okvir, utvrđen je krajnji rok do 15. ožujka 2023. godine za isporuku standarda od strane lokalnih gradskih i općinskih ELoGE timova.

Unatoč predanim naporima lokalnih ELoGE timova i pruženoj podršci, pojavili su se različiti izazovi i ograničenja koja su utjecala na vremenski okvir. Kao rezultat toga, početni prethodno zadani rok je morao biti produljen više puta kako bi se udovoljilo specifičnim potrebama Gradova i Općina općina koje su sudjelovale u procesu. Projektni tim pokazao je fleksibilnost i razumijevanje tijekom ovog procesa, prepoznajući da svaka lokalna samouprava ima svoj jedinstveni kontekst i složenost upravljanja.

Do zaključka druge godine realizacije projekta LINK za suradnju (2022.) postignuta je značajna prekretnica jer je šest Gradova i Općina uspješno

završilo ELoGE proces. Preostalih pet Gradova i Općina, obavilo je veći dio posla vezanog za ELoGE proces do krajnjeg roka 15. ožujka 2023. Jedna lokalna samouprava ELoGE proces nije završila, te je ELoGE projektni tim poduzeo korake kako bi bila uključena u sljedeći ciklus ovoga procesa. Napredak koji su postigle ove lokalne samouprave pokazuje njihove ozbiljne napore da prihvate načela dobrog upravljanja i aktivno sudjeluju u samoprocjeni. Uz predanu pomoć projektnog tima i certificiranih ELoGE stručnjaka, uspješno su prošli sve izazove ovoga procesa.

Upitnici za lokalne samouprave i građane

Paralelno s procesom standardizacije, u travnju 2022. godine pokrenut je još jedan ključan aspekt ELoGE-a – distribucija upitnika građanima u 12 lokalnih zajednica. Ovi upitnici odigrali su važnu ulogu u dobivanju vrijednih povratnih informacija od građana, omogućivši njihovo aktivno sudjelovanje u procjeni učinkovitosti lokalne uprave.

Proces distribucije upitnika osmišljen je tako da bude inkluzivan i sveobuhvatan. ELoGE timovi iz svih projektnih gradova i općina obezbijedili su podjelu upitnika građanima kroz različite kanale.

Nadalje, kako bi se sagledale perspektive lokalnih vlasti, i gradskoj upravi i gradskim vijećnicima su također predstavljeni upitnici.

Građani, članovi lokalne uprave i gradski vijećnici u 12 gradova i općina sudionici u projektu LINK za suradnju i ovome procesu su ispunili ukupno 2.929 upitnika.

Odgovori prikupljeni iz upitnika, zajedno s rezultatima ankete o samoprocjeni koju su provele lokalne samouprave, kombinirani su na način da predstavljaju važan skup podataka. Ovi podaci su potom prosljeđen nezavisnoj komisiji stručnjaka iz oblasti lokalne samouprave.

kako bi se stvorio snažan skup podataka. Ovaj bogati skup podataka zatim je prosljeđen neovisnom odboru sastavljenom od stručnjaka lokalne uprave.

Uloga neovisnog povjerenstva za ocjenjivanje bila je ključna jer je donijela objektivnu i nepristranu perspektivu u proces ocjenjivanja.

Zajednički napor građana, lokalnih vlasti i neovisnog povjerenstva za ocjenjivanje naglasili su participativnu i transparentnu prirodu ELoGE procesa.

Evaluacija i rezultati

Tijekom procesa evaluacije, povjerenstvo je pratilo rad i napredak Gradova i Općina, uzimajući u obzir njihove snage kao i područja za poboljšanje. Povjerenstvo je dalo detaljne preglede i preporuke za svaki Grad i Općinu na temelju svojih nalaza. Ove su preporuke bile vrijedne u usmjeravanju Gradova i Općina na konkretne radnje koje bi mogle poduzeti kako bi poboljšale svoju izvedbu i nastavili se pridržavati ELoGE načela.

Nakon što je cijeli proces završen, Komisija za evaluaciju sastavila je konačni pregled, objedinjujući svoje nalaze i preporuke za svaki Grad i Općinu. Ova sveobuhvatna procjena poslužila je kao osnova za konačnu odluku platforme ELoGE, koja je predstavljala priznanje općinama koje su pokazale čvrsto pridržavanje načela ELoGE-a i predanost dobrim praksama upravljanja.

Nadasve, zajednički pristup koji uključuje platformu ELoGE, evaluacijski odbor i partnerske organizacije osigurao je vjerodostojan proces ocjenjivanja. Uključivanjem stručnih uvida i preporuka, proces evaluacije osnažio je Gradove i Općine da identificiraju područja za poboljšanje i usvoje mjere za daljnje jačanje svojih praksi upravljanja. Detaljan proces evaluacije bio je od ključne važnosti za prepoznavanje i promicanje dobre prakse upravljanja u Bosni i Hercegovini i doprinio je unapređenju lokalne demokracije i upravljanja usmjerenog na njene građane. Nakon što je cijeli postupak završen, Evaluacijski odbor je dao konačni pregled i preporuke za konačnu odluku o ELoGE platformi. Povjerenstvo je zaprimilo 11 potpunih dosjea na ocjenu, od kojih su 3 dobila pozitivnu ocjenu i smatrali su se podobnima za dobivanje oznake.

Ceremonija dodjele

Iznimno važan dio cjelokupnog ELoGE procesa je i ceremonija dodjele prestižne europske oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE). Dogadaj služi kao jedinstvena prilika za odavanje priznanje svim lokalnim samoupravama koje su pokazale visok nivo posvećenosti izvrsnosti u upravljanju. Uz posredovanje akreditiranog ELoGE subjekta u Bosni i Hercegovini, ELoGE platforma Vijeća Europe dodjeljuje i simboličnu nagradu, kristalni dodekaedron, koja označava njihovu posvećenost pridržavanju principa dobrog upravljanja. Ceremonija je i prilika za sve aktere ovoga procesa da daju svoj doprinos promociji ELoGE-a kao praktičnog alata, te svojim primjerom doprinesu njegovoj široj primjeni sa ciljem unapređenja kvaliteta rada lokalnih samouprava i stvaranja prosperitetnih lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini.

Cijela ceremonija dodjele ELoGE nagrade promovira dobru upravu, transparentnost, sudjelovanje građana i efikasno pružanje usluga, te daje inspiraciju za kontinuiranu posvećenost izvrsnosti upravljanja i važnost podržavanja demokratskih vrijednosti.

Pregled stanja u Gradovima i Općinama učesnicama ELoGE procesa

Pregled stanja dobre uprave u Gradovima i Općinama učesnicama ELoGE procesa u Bosni i Hercegovini uzima u obzir početnu samoprocjenu, konačno bodovanje, dostavljene dokaze i komentare evaluacijske komisije. Analiza svih gore navedenih točaka daje opći pregled za svako načelo pojedinačno.

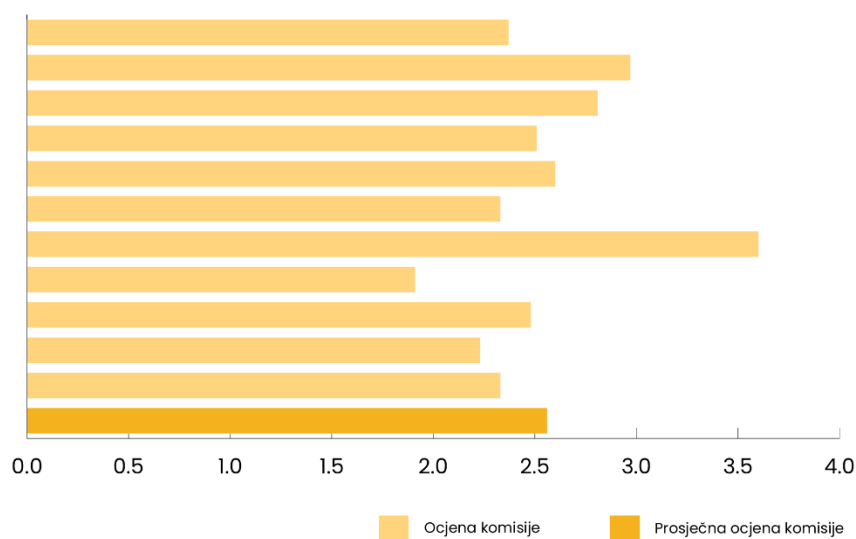
Načelo 1 - Pošteno provođenje izbora, zastupanje i sudjelovanje.

Načelo Pravednog provođenja izbora, zastupanja i sudjelovanja ključno je za promicanje demokratskih vrijednosti i osiguravanje inkluzivne uprave u Gradovima i Općinama. Pruženi dokazi ukazuju na to da su sve općine uložile određenu razinu napora kako bi poboljšale participativne procese unutar svojih zajednica.

Pozitivan aspekt je to što su svaka lokalna zajednica predložila i poduzela različite mehanizme za poticanje sudjelovanja građana. Ti mehanizmi mogu uključivati javne tribine, sastanke gradskih vijećnica, zborove građana i druge konzultativne procese.

Međutim, postoje određena područja koja treba poboljšati kako bi se učinkovito ojačali procesi sudjelovanja. Jedna od uobičajenih briga je da bi neki od korištenih mehanizama mogli biti zastarjeli ili nedovoljni. Vidljivost je još jedan ključni aspekt koji zahtijeva pažnju. Nedostatak dostatne vidljivosti participativnih procesa može ograničiti svijest građana i obeshrabrili aktivno uključivanje.

Nadalje, informacije koje se daju javnosti trebaju biti sveobuhvatne i dostupne. Transparentno dijeljenje relevantnih informacija o nadolazećim projektima, politikama i procesima donošenja odluka osnažuje građane koji su informirani i koji daju doprinos i više su angažirani u lokalnim poslovima.

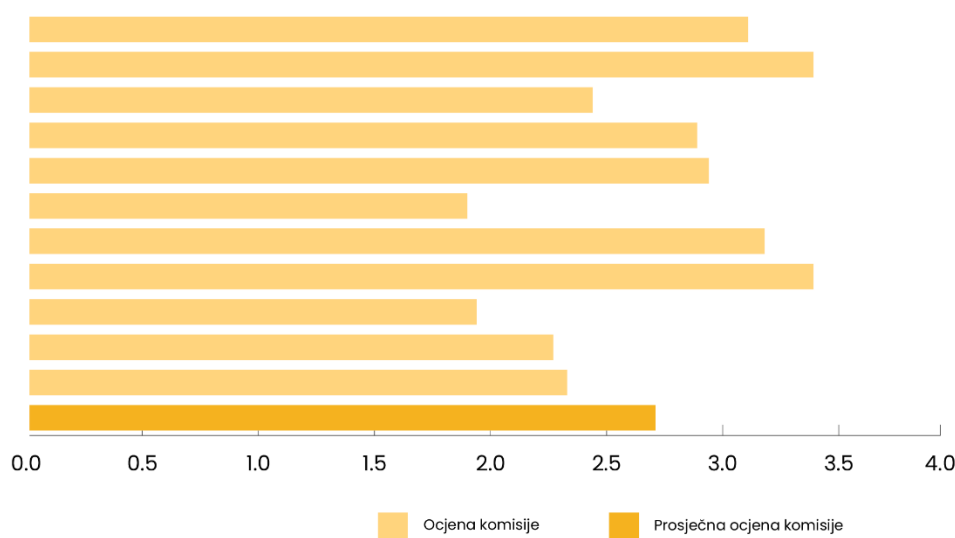


Načelo 2 – Reaktivnost – Blagovremena i adekvatna reakcija.

Načelo Reaktivnosti otkriva različite rezultate u Gradovima i Općinama, s nekim pozitivnim aspektima iznad prosjeka, ali i područjima koja zahtijevaju pozornost i poboljšanje. Iako većina Gradova i Općina ima uspostavljene mehanizme za brzo i učinkovito rješavanje javnih usluga, zahtjeva i pritužbi, još uvijek postoje određeni nedostaci koje treba riješiti.

Jedno od ključnih područja za poboljšanje je nepostojanje rokova za odluke. Bez posebnih vremenskih okvira postoji rizik od kašnjenja i potencijalne frustracije među građanima, što može negativno utjecati na povjerenje javnosti i zadovoljstvo uslugama lokalne administracije. Štoviše, odluke koje donose Gradovi i Općine trebale bi biti javno dostupne. Transparentnost u donošenju odluka omogućuje građanima da razumiju osnovu za djelovanje Grada i Općine i potiče odgovornost. Drugi problem su zastarjele procedure u nekim općinama.

Pozitivno je to što su neke od evaluiranih lokalnih samouprava napredovale u uspostavljanju etičkih kodeksa i implementaciji digitalnih alata za povećanje brzine reagiranja.



Načelo 3 – Efikasnost i djelotvornost.

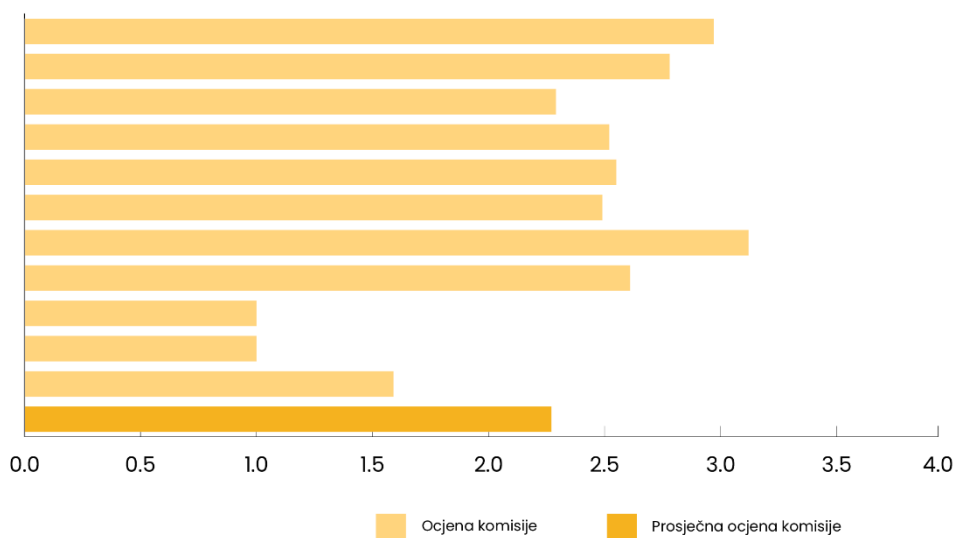
Načelo Efikasnosti i djelotvornosti u javnim službama je vidljivo nisko ocijenjeno. Iako su neki od njih uložili hvalevrijedne napore u razvoj strateških planova za poboljšanje javnih usluga, provođenje istraživanja javnog mnijenja i provođenje redovitih revizija, još uvijek postoje mnoga područja kojima je potrebno posvetiti pozornost kako bi se osiguralo sveobuhvatno poboljšanje.

Pozitivan aspekt je da je polovica Gradova i Općina poduzela proaktivne korake u izradi strateških planova za poboljšanje učinkovitosti i

djelotvornosti javnih usluga. Strateško planiranje omogućuje sustavan pristup poboljšanju javnih usluga i osigurava učinkovitu raspodjelu resursa za postizanje željenih rezultata.

S druge strane, preostala polovica Gradova i Općina suočava se sa značajnim izazovima u ovom načelu. Nedostatak ključnih strategija razvoja ukazuje na potrebu za sustavnijim pristupom poboljšanju javnih usluga.

Štoviše, nepostojanje internih revizija ukazuje na nedostatak internog nadzora i evaluacije praksi. Unutarnje revizije su od ključne važnosti za utvrđivanje operativnih neučinkovitosti i potencijalnih područja za poboljšanje unutar Grada i Općine.



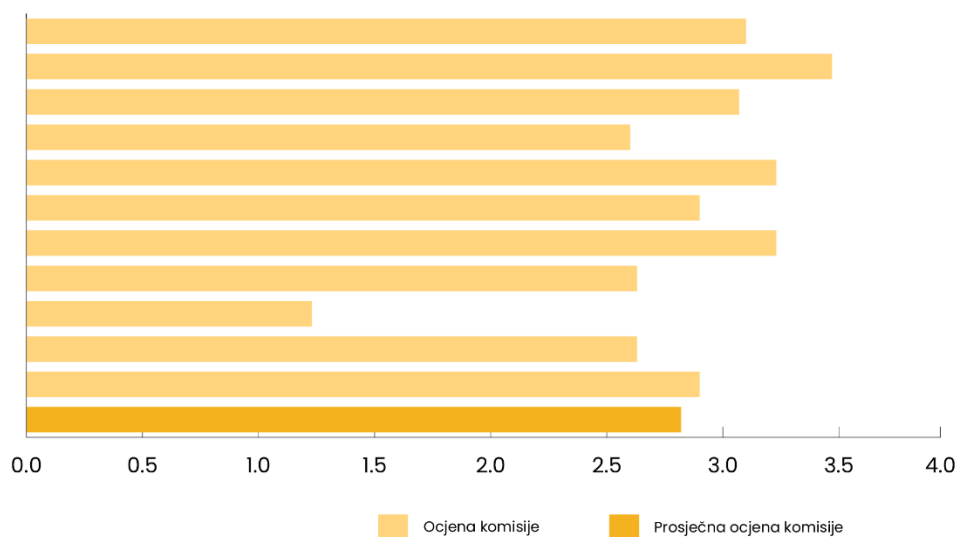
Načelo 4 – Otvorenost i transparentnost.

Načelo Otvorenosti i transparentnosti uvelike je vidljivo u svim lokalnim samoupravama. Svi Gradovi i Općine pokazuju visoku razinu napora prihvaćajući suvremene mehanizme i programe za razmjenu informacija.

Međutim, još uvijek postoje neke administracije koje imaju prostora za napredak kada su u pitanju naponi za transparentnost. Iako pokazuju srednju razinu otvorenosti, možda neće u potpunosti prihvatiti moderne alate i platforme za sveobuhvatnu razmjenu informacija. To bi moglo rezultirati ograničenim pristupom određenim informacijama i ometati mogućnost građana da u potpunosti sudjeluju u lokalnim poslovima.

Značajan napredak mogao bi se postići izradom godišnjeg programa. Ovaj program, kada se pravilno razvija i održava, služi kao vrijedan resurs za građane, pružajući uvid u planirane inicijative, projekte i aktivnosti općine za cijelu godinu.

Međutim, ovo načelo je ocijenjeno najvišom prosječnom ocjenom, uzimajući u obzir sve Gradove i Općine koje su sudjelovale u samoprocjeni.

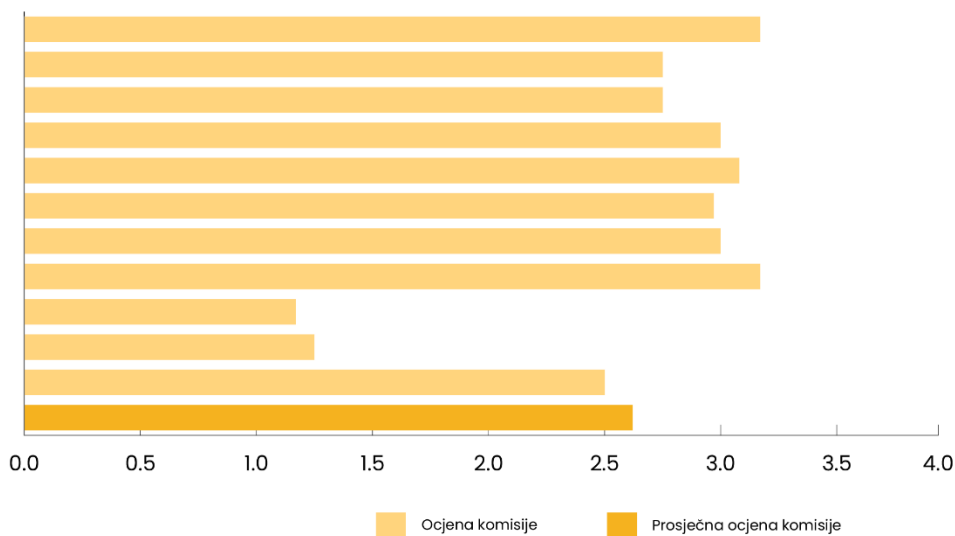


Načelo 5 – Vladavina prava.

Načelo Vladavine prava ima veliki značaj za sve Gradove i Općine, a dokazi ukazuju na prosječnu opredijeljenost za poštivanje zakona i omogućavanje transparentnosti u njihovom postupanju. Veća predanost vladavini prava ključna je za održavanje pravednog i odgovornog sustava upravljanja.

Jedna od uočenih prednosti je trud svih Gradova i Općina da se pridržavaju zakona koji reguliraju njihovo poslovanje. Pridržavanjem zakonskih zahtjeva oni iskazuju poštivanje načela zakonitosti, pravičnosti i jednakosti pred zakonom.

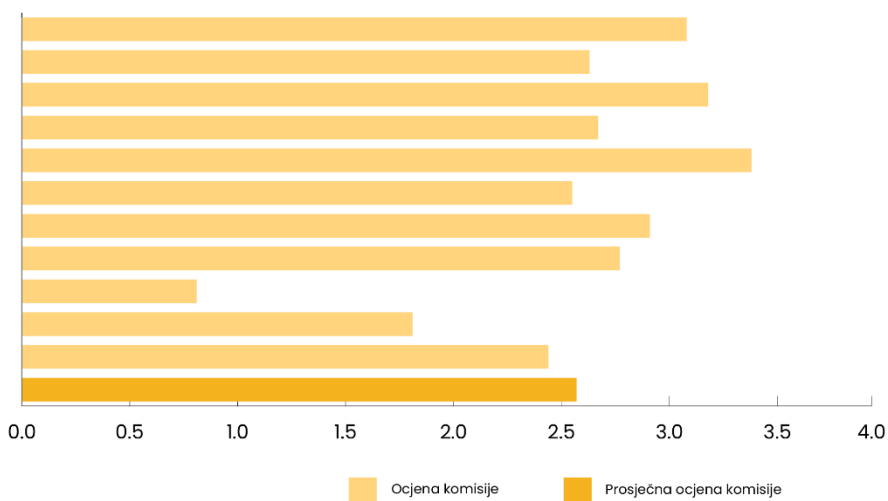
Transparentnost je još jedan ključni aspekt u primjeni vladavine prava. Ohrabrujuće je vidjeti da su mnoge lokalne samouprave otvorene i transparentne u pogledu usklađenosti sa zakonima i propisima. Međutim, postoje slučajevi u kojima nekim lokalnim samoupravama nedostaje transparentnost u pogledu postupaka protiv njih.



Načelo 6 – Etičko ponašanje.

Iako postoji veliki disparitet između lokalnih samouprava, dokazi pruženi za načelo Etičkog ponašanja pokazuju da se lokalne administracije uglavnom oslanjaju na postojeće zakone i nacionalne procedure kako bi podržale etičke standarde i spriječile korupciju. Ohrabrujuće je vidjeti da su ovi Gradovi i Općine implementirale etičke kodekse i razne mehanizme kako bi osigurale poštivanje ovih kodeksa.

Još jedno kritično pitanje je transparentnost. Dostupnost etičkih kodeksa na službenim Internet stranicama lokalnih samouprava i pružanje informacija o mehanizmima koji se koriste za provođenje etičkog ponašanja potiče okruženje otvorenosti i odgovornosti.

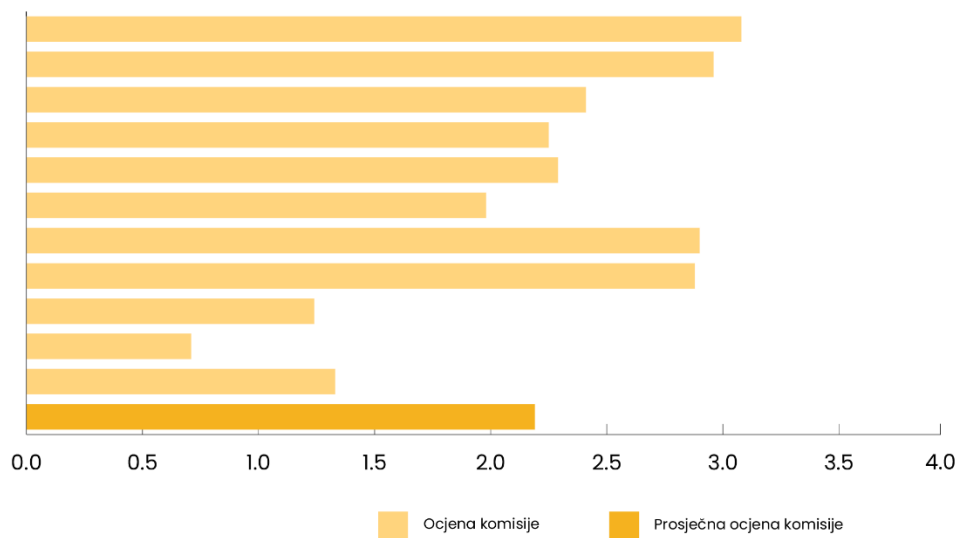


Načelo 7 – Kompetentnost i kapaciteti.

Načelo Kompetentnosti i kapaciteta otkriva nepovoljan trend u većini evaluiranih Gradova i Općina, jer se čini da su relativno pasivne u smislu aktivnog demonstriranja svoje kompetentnosti i izgradnje kapaciteta. Iako se mogu spominjati različiti mehanizmi i inicijative na općinskoj kao i višim nivoima vlasti, nedostatak konkretnih dokaza koji bi potkrijepili njihovu upotrebu postavlja pitanja o njihovoj učinkovitosti.

Jedan od bitnih aspekata ovog načela je obuka i izgradnja kapaciteta službenika lokalnih administracija. Dobro obučeno i kvalificirano osoblje presudno je za učinkovito i djelotvorno upravljanje i pružanje usluga. Međutim, pruženi dokazi pokazuju da se planovi osposobljavanja za zaposlenike ili rijetko prezentiraju ili, ako postoje, nedostaju potrebni dokazi koji bi poduprli njihovu provedbu.

Ovo načelo je ocijenjeno najnižom prosječnom ocjenom, uzimajući u obzir sve Gradove i Općine koje su sudjelovale u samoprocjeni.



Načelo 8 – Inovacije i otvorenost za promjene.

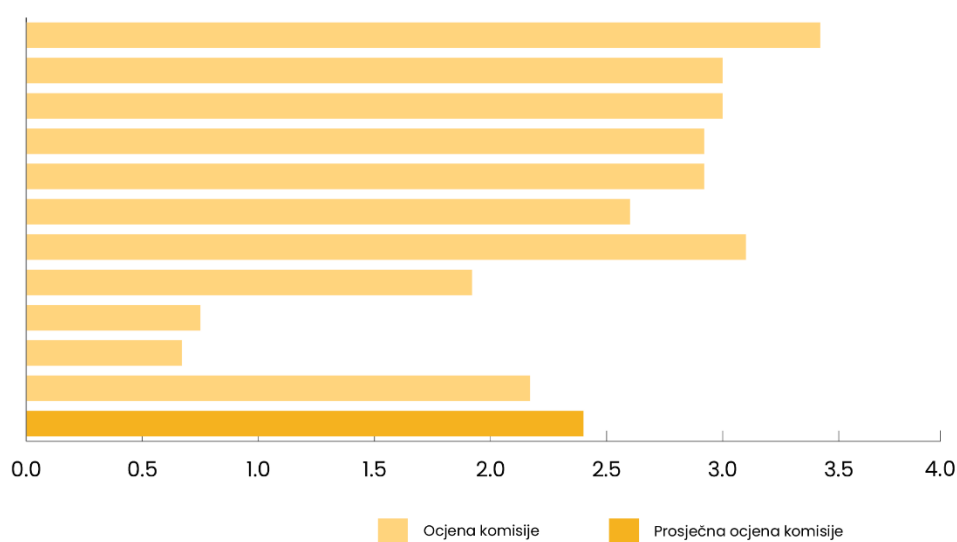
Načelo Inovacija i otvorenosti za promjene je prosječno u analizama koje su dali Gradovi i Općine. Evidentno je da su ove lokalne samouprave donekle otvorene za inovacije i da bi se trebale sve više uključivati u razne projekte usmjerene na napredak i poboljšanje.

Prihvatanjem novih ideja, tehnologija i pristupa stvorilo bi se okruženje koje potiče kreativnost i potiče kulturu stalnog poboljšanja. Suradujući s drugim dionicima, kao što su vladine agencije, nevladine organizacije ili privatna poduzeća, one mogu iskoristiti kolektivno znanje i resurse za učinkovito rješavanje složenih izazova.

Štaviše, napori koje sve lokalne administracije obuhvaćene ovim procesom treba da pojačaju, treba da idu u pravcu usvajanja dobrih praksi koje bi bile dokaz njihove posvećenosti razmjeni znanja i izgradnji kapaciteta.

Analiza također otkriva područje koje zahtijeva pozornost – nedostatak strukture i strateškog pristupa inovacijskim naporima. Iako ovi Gradovi i Općine pokazuju određeni stupanj otvorenosti za promjene, nekima možda nedostaje formalizirani proces upravljanja i evaluacije inovativnih projekata.

I kod ovog načela najveći nesrazmjer vidljiv je među lokalnim samoupravama koje su izvršile samoprocjenu.



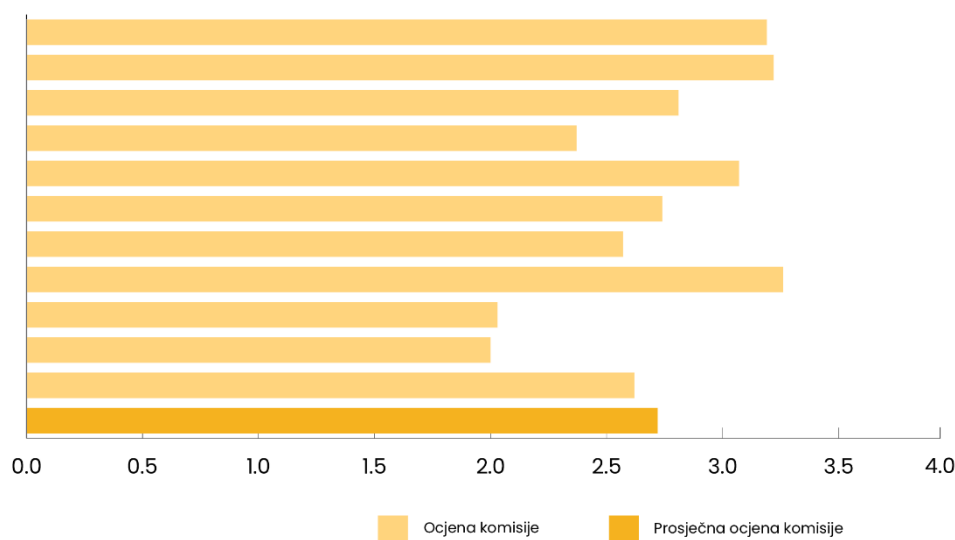
Načelo 9 – Održivost i dugoročna orijentacija.

Načelo Održivosti i dugoročne orijentacije vidljivo je u dobrim rezultatima koje je postigla većina lokalnih samouprava. One pokazuju brigu za dobrobit svojih zajednica i okoliša, što se odražava u njihovim postupcima i dokazima.

Jedan od najpozitivnijih aspekata je njihova predanost razvoju strateških planova za održivi razvoj. Ovi planovi uzimaju u obzir ne samo ekonomske čimbenike, već i kulturne, povijesne i druge relevantne aspekte.

Međutim, jedna ključna primjedba koja se može uputiti na ove dugoročne strateške planove je njihovo potencijalno pretjerano naglašavanje produženog vremena. Dok je dugoročno planiranje ključno za održivi razvoj, jednako ga je važno nadopuniti strukturiranim i kratkoročnim planovima. Ovi kratkoročni planovi ključni su za osiguranje ostvarenja dugoročnih ciljeva i održavanje proaktivnog pristupa u rješavanju trenutnih izazova i prilika.

Ovaj princip također pokazuje najmanji disparitet među evaluiranim lokalnim samoupravama.



Načelo 10 – Dobro financijsko upravljanje.

Načelo dobrog financijskog upravljanja predstavlja izazovan aspekt za većinu Gradova i Općina, obuhvaćajući više dimenzija kojima se treba pozabaviti. Iako je postignut određeni napredak, još uvijek postoje značajni

nedostaci u postizanju transparentnosti u svim aspektima upravljanja proračunom.

Većina lokalnih samouprava poduzela je hvalevrijedne korake prema transparentnosti otvorenosti o svojim proračunskim procesima. Ti procesi građane uključuju u javne rasprave o nacrtu proračuna, ali ne i u proces planiranja. Javno mišljenje kroz konzultativne procese obogatilo bi sudjelovanje građana pri formuliranju proračuna i cijeli proces učinio transparentnijim.

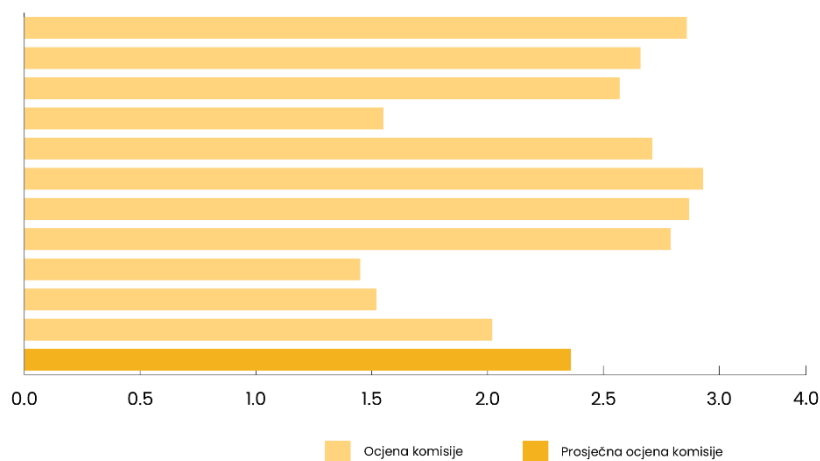
Nadalje, ovi Gradovi i Općine objavljuju svoje proračune na svojim službenim internet stranicama, čineći ove informacije dostupnima javnosti. Ti napori su ključni u promoviranju odgovornosti i izgradnji povjerenja između lokalne vlasti i njezinih birača.

Međutim, mnoge od njih zaostaju u određenim područjima proračunske transparentnosti. Jedan ključni aspekt koji i dalje nedostaje je revizija njihovog financijskog rada. Provođenje redovitih financijskih revizija ključno je kako bi se osiguralo da se javnim sredstvima upravlja učinkovito i u skladu s utvrđenim standardima.

Osim toga, značajan problem je ograničeno dijeljenje nalaza revizije s javnošću. Za Gradove i Općine je ključno da rezultate revizije učine dostupnima građanima, jer to potiče transparentnost i omogućuje javnosti da razumije kako se njihov novac koristi.

Drugi važan aspekt transparentnosti proračuna je objava godišnjih izvješća. Nažalost, mnoge općine ne objavljuju sveobuhvatna izvješća s detaljima svojih financijskih aktivnosti, rezultata i napretka.

Štoviše, nedostatak proračuna prilagođenih građanima raširen je problem. Gradovi i Općine često ne uspijevaju prezentirati podatke o proračunu na način jasan i pristupačan široj javnosti.

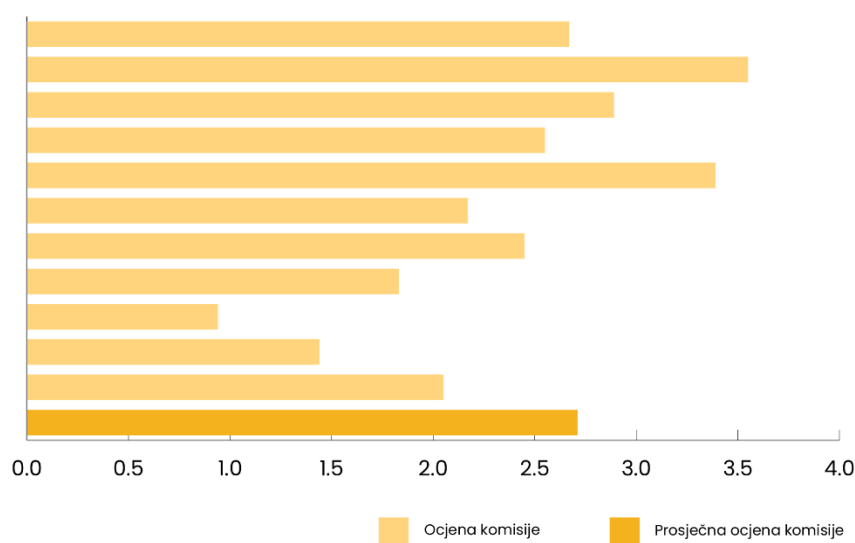


Načelo 11 – Ljudska prava, kulturna različitost i socijalna kohezija.

Načelo poštivanja ljudskih prava jedno je od najniže ocijenjenih i također otkriva oštru suprotnost među Gradovima i Općinama, pri čemu neke pokazuju visoku razinu predanosti, dok druge pokazuju potpuni nedostatak napora. Očito je da se ovo načelo ili strastveno prihvaća ili potpuno zanemaruje, ostavljajući značajan jaz u pristupima različitim lokalnim vlasti.

S jedne strane, multietničke zajednice uglavnom pokazuju snažnu predanost održavanju ljudskih prava, kulturne raznolikosti i društvene kohezije. Ove proaktivne općine aktivno su uključene u brojne projekte i inicijative usmjerene na poboljšanje života svih građana, bez obzira na njihovo podrijetlo ili okolnosti. Dajući prioritet ljudskim pravima, oni stvaraju inkluzivna okruženja koja promiču jednakost, društvenu pravdu i dostojanstvo za sve unutar njihove jurisdikcije. Ove lokalne samouprave razumiju transformativnu moć ljudskih prava u njegovanju uspješne i skladne zajednice.

S druge strane, monoetničke zajednice su razlog za zabrinutost, budući da pokazuju veliki nedostatak strategija i planova za podržavanje kulturne raznolikosti ljudskih prava i društvene kohezije. To rezultira minimalnim naporima koji se ulažu u rješavanje problema povezanih s kršenjem ljudskih prava i društvenom nejednakošću. Nepostojanje dobro definiranog pristupa ljudskim pravima može dovesti do sistemskih problema, diskriminacije i marginalizacije ranjivih skupina unutar ovih zajednica.

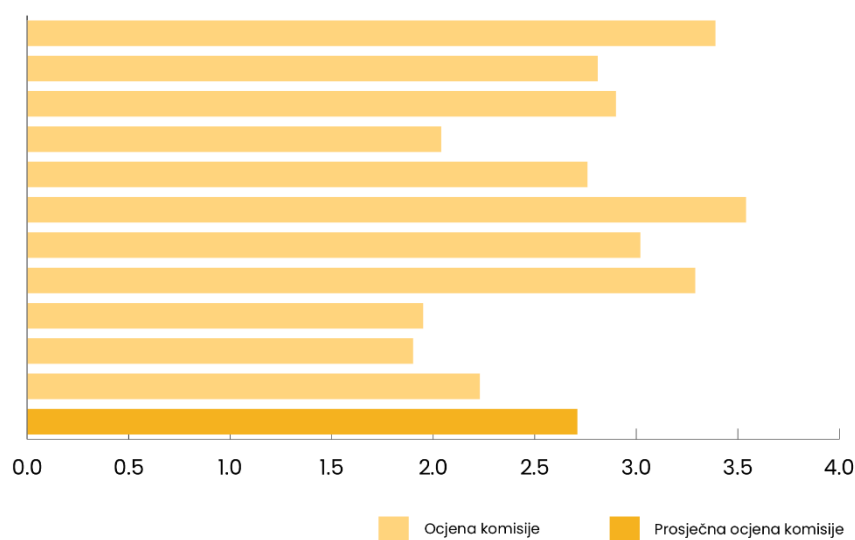


Načelo 12 – Odgovornost.

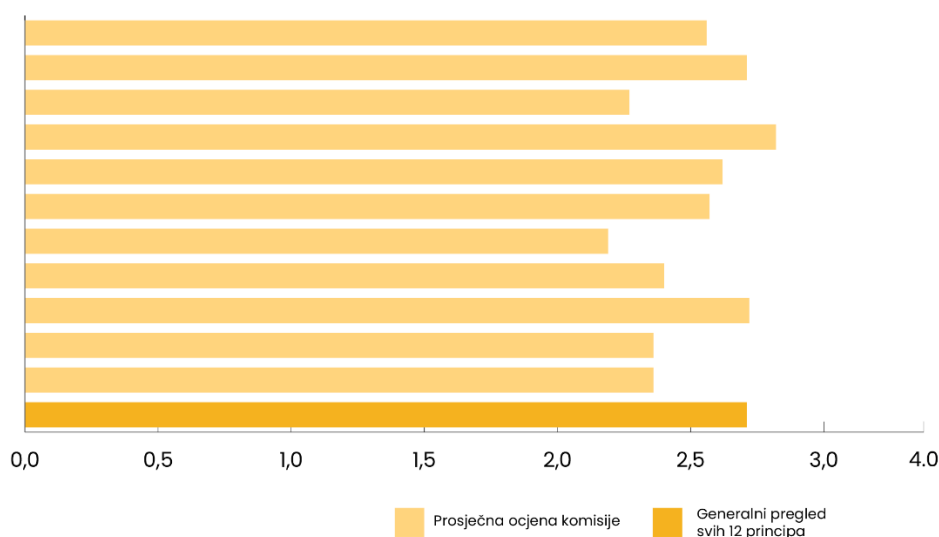
Što se tiče Odgovornosti, ohrabrujuće je primijetiti da Gradovi i Općine pokazuju svijest o značaju ovog načela. Mnogi od njih uložili su hvalevrijedne napore kako bi osigurali da ostanu odgovorni svojim građanima. To postižu pružanjem redovitih izvješća, provođenjem osnovnih analiza i nuđenjem ažuriranih informacija o svojim aktivnostima. Ova razina transparentnosti potiče povjerenje između upravnih tijela i javnosti, promičući zdravo demokratsko okruženje.

Međutim, jedno ključno područje u kojem neke općine zaostaju je pravovremenost njihovog izvješćivanja i dokumentacije koja ga prati. Kako bi riješile ovaj problem, lokalne samouprave mogu poduzeti nekoliko proaktivnih koraka. Trebale bi implementirati pojednostavljene procese izvješćivanja koji omogućuju učinkovitije prikupljanje i analizu podataka.

Osim toga, mogu se provoditi redovite revizije njihovih praksi izvješćivanja kako bi se identificirala potencijalna uska grla i područja za poboljšanje. Ove revizije mogu istaknuti specifične izazove s kojima se ove lokalne samouprave suočavaju u ispunjavanju rokova za izvješćivanje i ponuditi dragocjene uvide u poboljšanje ukupnog procesa odgovornosti.



Generalni pregled rezultata samoprocjene



Promatrajući prosječne ocjene za sva načela samoprocjene svih Gradova i Općina, najbolje je ocijenjeno načelo Otvorenosti i transparentnosti. Visoko su ocijenjena i načela Održivost i dugoročna orijentacija, Reaktivnost – blagovremena i adekvatna reakcija te Odgovornost.

Najslabije su ocijenjene Kompetentnost i kapaciteti državnih službenika koji su pokazali visoku razinu svijesti, samokritičnosti, ali i spremnosti za učenje i usvajanje novih znanja i kompetencija. Učinkovitost i djelotvornost, Ljudska prava, kulturna raznolikost i društvena kohezija, kao i Dobro financijsko upravljanje, također nisu visoko ocijenjeni.

Samoprocjena je pokazala da svi Gradovi i Općine posvećuju gotovo jednaku pozornost održivosti i podjednako su predane dugoročnoj orijentaciji. Ovo je očito najslabija stopa dana za načelo Održivosti i dugoročne orijentacije. S druge strane, najveći disparitet vidljiv je i kada su u pitanju Inovativnost i otvorenost za promjene.

Drugo značajno zapažanje ove samoprocjene odnosi se na veliku posvećenost ljudskim pravima, kulturnoj raznolikosti i socijalnoj koheziji, uglavnom u multietničkim općinama. To daje puno prostora za razmišljanje, možda rušeći predrasude o razmjeni iskustava s drugim općinama u kojima je ta predanost očito izostala.

Jedan od najznačajnijih pokazatelja, iako ne iznenađuje, jesu vrlo niske ocjene kod građana. Samoprocjena Gradova i Općina, kao i ocjena neovisnih stručnjaka, pokazuje da takve ocjene građana nisu realne. Sve ovo jasno ukazuje na neinformiranost građana o funkcijama lokalne samouprave, nedostatak znanja o osnovnim alatima komunikacije i sudjelovanja u odlučivanju i kreiranju politika.

Opća zapažanja

Proces samoprocjene daje vrijedan uvid u napore Gradova i Općina i njihov ukupni učinak. Jasan disparitet u rezultatima između pojedinih općina naglašava različite razine predanosti i posvećenosti njihovim zadacima.

Također ovaj proces je pokazao potrebu za jasnijom prezentacijom i pojašnjenjem konkretnih dokaza koje lokalne samouprave trebaju pružiti u procesu samoprocjene. Još jedan bitan segment je važnost posvećivanja u naglašavanju važnosti ELoGE samoprocjene kao alata koji služi lokalnim samoupravama za unapređenje kvalitete njihovog rada, čime bi se postigla veća posvećenost lokalnih ELoGE timova.

Za rješavanje ovih izazova i poboljšanje učinkovitosti budućeg procesa samoprocjene može se poduzeti nekoliko koraka. Prvo i najvažnije, bilo bi korisno pružiti sveobuhvatne smjernice svim Gradovima i Općinama i njihovim ELoGE timovima o dokazima koje trebaju prezentirati. To bi moglo biti popraćeno radionicama ili treninzima kako bi se osiguralo da timovi razumiju zahtjeve i mogu učinkovito prikupiti potrebne informacije.

Osim toga, ključno je poticati bolju komunikaciju i koordinaciju između ELoGE timova i svih nivoa lokalne administracije. Redoviti sastanci i ažuriranja između ovih dionika mogu pomoći u usklađivanju napora i osigurati da se proces procjene odvija glatko i točno.

Ova suradnja također može dovesti do dubljeg razumijevanja rada lokalnih samouprava i stvoriti jače partnerstvo između timova i ocjenjivanih subjekata.

Općenito, proces samoprocjene nudi vrijedne povratne informacije koje se mogu iskoristiti za poboljšanje učinka lokalnih administracija i učinkovitosti ELoGE timova. Prepoznavanjem područja u kojima je potrebno poboljšati napore i rješavanjem izazova s kojima se suočavamo, proces može doprinijeti poboljšanju javnih usluga i upravljanja na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini.

Preporuke

Na temelju informacija navedenih u dokumentaciji i zapažanja u općinama, evo nekoliko prijedloga za poboljšanje provedbe svakog načela i uspostavljanje organiziranijeg i svrhovitijeg pristupa istima:

Načelo 1 – Pošteno provođenje izbora, zastupanje i sudjelovanje.

1. **Ažurirati mehanizme:** Svi Gradovi i Općine trebaju pregledati i ažurirati svoje mehanizme sudjelovanja kako bi osigurale da su relevantni i učinkoviti u uključivanju građana. To može uključivati korištenje modernih tehnologija, kao što su internetske platforme, mobilne aplikacije ili društveni mediji, kako bi se doprlo do šire i raznolikije publike.
2. **Suradnja s organizacijama civilnog društva:** Suradivati sa lokalnim organizacijama civilnog društva i grupama u zajednici kako biste se ojačali participativne procese i osigurali da se uzme u obzir širi raspon stanovništva.
3. **Inkluzivno donošenje odluka:** Osigurati da su mišljenja i ideje prikupljeni kroz participativne mehanizme integrirani u proces donošenja odluka. Pokazati kako doprinos građana utječe na lokalne politike i projekte.

Načelo 2 – Reaktivnost.

1. **Uspostavite jasne rokove:** Svaki Grad i Općina treba postaviti jasne i razumne rokove za rješavanje zahtjeva i pritužbi za javne usluge. To osigurava da građani znaju kada mogu očekivati odgovor i pomaže ubrzati rješavanje problema.
2. **Javno dostupne odluke:** Pobriniti se da sve odluke koje se odnose na zahtjeve i pritužbe za javne usluge budu javno dostupne. Transparentnost u donošenju odluka gradi povjerenje među

građanima i omogućuje im da razumiju ishode svojih zahtjeva, dopisa i sličnih dokumenata.

3. **Redovita evaluacija i napredak:** Provesti sustavnu i periodičnu evaluaciju postojećih mehanizama odgovora na potrebe. Identificirajte područja poboljšanja na temelju povratnih informacija dobivenih od građana i poduzmite potrebne radnje za otklanjanje uočenih nedostataka.

Načelo 3 – Efikasnost i djelotvornost.

1. **Izradite strateške planove:** Dati prioritet razvoju strateških planova koji ocrtavaju lokalne ciljeve, ciljeve i akcijske planove za poboljšanje učinkovitosti javnih usluga. Uključiti ključne dionike i tražiti mišljenje javnosti tijekom procesa planiranja.
2. **Zatražite vanjsku pomoć:** Ako Gradu ili Općini nedostaju unutarnji resursi za provođenje revizije ili razvoj strategije, razmisliti o traženju pomoći od viših vlasti ili međuvladinih organizacija.

Načelo 4 – Otvorenost i transparentnost.

1. **Objavljivanje godišnjih programa:** Svaka bi općina trebala izraditi sveobuhvatan 12-mjesečni program koji ističe ključne aktivnosti, projekte i inicijative planirane za nadolazeću godinu. Ovaj bi program trebao biti javno dostupan na internet stranici Grada ili Općine i redovito ažuriran kako bi odražavao sve promjene ili napredak.
2. **Digitalne platforme i internetski portali:** Prihvatiti moderne mehanizme i digitalne platforme za dijeljenje informacija s javnošću. Razvijte online portale jednostavne za korištenje koji omogućuju jednostavan pristup važnim dokumentima, najavama i novostima o aktivnostima.
3. **Transparentnost u donošenju odluka:** Osigurati da procesi donošenja odluka transparentni i dostupni javnosti. Objavljivati dnevi red, zapisnike i rezultate važnih sastanaka kako bi informirali građane o tome kako se donose odluke.

Načelo 5 – Vladavina prava.

1. **Promoviranje pravne svijesti:** Provoditi kampanje podizanja svijesti kako biste educirali građane i općinsko osoblje o važnosti vladavine prava i pravima i odgovornostima koje ono podrazumijeva. To može potaknuti kulturu poštivanja zakona i odgovornosti.

-
2. **Transparentnost u pravnim postupcima:** Pobriniti se da se svi pravni postupci koji uključuju Gradove i Općinu vode transparentno. Informacije o pravnim sporovima koji su u tijeku i njihovim ishodima učinite dostupnima javnosti na službenoj internet stranici.

Načelo 6 – Etičko ponašanje.

1. **Ažurirajte etičke kodekse:** Pregledati i ažurirati etičke kodekse kako bi se obezbijedilo da su sveobuhvatni, relevantni i usklađeni s promjenjivim stanjem upravljanja i javnih službi. Uključite ključne učesnike, uključujući građane, u proces kako biste povećali vlasništvo i učinkovitost.
2. **Transparentnost u etičkim kodeksima:** Učiniti etičke kodekse transparentnim i lako dostupnim javnosti. Objavite kodekse na internet stranici Grada ili Općine i distribuirati papirne kopije u javnim uredima i društvenim centrima.

Načelo 7 – Kompetentnost i kapacitet.

1. **Razvijte sveobuhvatne planove obuke:** Osmisliti sveobuhvatne planove obuke koji ocrtavaju specifične programe obuke, radionice i tečajeve potrebne za različite odjele i radne uloge. Osigurati da su ti planovi usklađeni sa strateškim ciljevima Grada ili Općine.
2. **Provodite redovite treninge:** Aktivno organizirati redovite treninge za uposlene u lokalnoj administraciji. Te bi sesije trebale pokrivati niz tema, uključujući tehničke vještine, „meke vještine“ (analitičko razmišljanje, verbalna i pisana komunikacija, sposobnost motiviranja, pregovaranja i vođenja...), etiku, upravljanje i korisničku službu.
3. **Koristiti entitetske i državne mehanizme:** Iskoristiti entitetske i državne mehanizme za izgradnju kapaciteta i programe obuke. Suradivati s relevantnim agencijama ili institucijama za pristup resursima za obuku i ekspertizu.

Načelo 8 – Inovacija i otvorenost za promjene.

1. **Strategija inovacija:** Razviti službenu strategiju inovacija koja ocrtava viziju Grada ili Općine, ciljeve i pristup poticanju inovacija. Ova strategija treba biti usklađena s općim razvojnim planovima i integrirana u proces strateškog planiranja Grada ili Općine.
2. **Redoviti pregledi inovacija:** provoditi periodične preglede inovacijskih projekata kako biste procijenili njihov učinak i napredak.

Identificirajte uspješne inicijative koje se mogu povećati i učite iz bilo kakvih izazova ili neuspjeha.

Načelo 9 – Održivost i dugoročna orijentacija.

1. **Integrirani kratkoročni planovi:** Razviti kratkoročne akcijske planove koji su usklađeni s dugoročnim ciljevima održivosti. Ovi kratkoročni planovi trebali bi ocrtati konkretne korake, projekte i inicijative koje doprinose široj viziji.
2. **Uključivanje dionika:** Uključiti sve dionike, uključujući građane, grupe u zajednici, tvrtke i nevladine organizacije, u proces planiranja održivosti. Suradivati s njima kako biste identificirali kratkoročne akcije koje se bave važnim izazovima održivosti.
3. **Javno-privatna partnerstva:** Istražiti mogućnosti za javno-privatna partnerstva za provedbu kratkoročnih projekata koji doprinose održivosti. Stručnost i resursi privatnog sektora mogu biti korisni u učinkovitom postizanju ciljeva.
4. **Fleksibilnost u dugoročnim planovima:** Osigurati da su dugoročni planovi prilagodljivi i da mogu podnijeti promjene na temelju promjenjivih okolnosti, povratnih informacija i uvida iz kratkoročnih radnji.

Načelo 10 – Dobro financijsko upravljanje.

1. **Proračuni prilagođeni građanima:** Izraditi proračune prilagođene građanima koji su lako razumljivi i dostupni široj javnosti. Koristite jednostavan jezik, infografiku i druga vizualna pomagala za učinkovitu komunikaciju financijskih informacija.
2. **Konzultativni proces izrade proračuna:** Uključiti građane u proces izrade proračuna putem konzultacija, javnih rasprava ili anketa. Tražiti povratne informacije i doprinos zajednice kako biste bili sigurni da proračun odražava njihove potrebe i prioritete.

Načelo 11 – Ljudska prava, kulturna raznolikost i socijalna kohezija.

1. **Okvir za ljudska prava:** Razviti okvir za ljudska prava koji će služiti kao vodeći dokument za Grad ili Općinu. Ovaj okvir trebao bi ocrtati predanost Grada i Općine poštivanju ljudskih prava i promicanju inkluzivnosti.
2. **Inicijative za socijalnu koheziju:** Provesti inicijative za socijalnu koheziju koje okupljaju različite zajednice i potiču osjećaj pripadnosti i

jedinstva. Te inicijative mogu uključivati dijalog zajednice, međukulturalne razmjene i projekte suradnje.

3. **Pristup uslugama:** Osigurati jednak pristup javnim uslugama i pogodnostima za sve građane, bez obzira na njihov socioekonomski status ili podrijetlo. Identificirati i riješiti sve prepreke koje mogu spriječiti marginalizirane skupine da pristupe osnovnim uslugama.
4. **Partnerstva s nevladinim organizacijama:** Suradivati s nevladinim organizacijama i organizacijama u zajednici koje su usmjerene na ljudska prava i društvenu koheziju. Ova partnerstva mogu iskoristiti resurse i stručnost za učinkovitije inicijative.

Načelo 12 – Odgovornost.

1. **Redoviti raspored izvješćivanja:** Uspostaviti jasan i redovit raspored izvješćivanja i dokumentacije. Obvezati se na ažuriranje, izvješća i analize u određenim intervalima kako bi se osigurala dosljednost i izbjegla kašnjenja.
2. **Javno dostupna izvješća:** Učiniti sva izvješća i dokumentaciju javno dostupnima na internet stranici Grada ili Općine ili na drugim dostupnim platformama. To uključuje financijska izvješća, procjene učinka i novosti o projektima i inicijativama.

Primjenom preporuka proizašlih iz 12 načela dobrog upravljanja, Gradovi i Općine mogu ojačati svoju posvećenost promicanju učinkovite, transparentne i inkluzivne uprave. Ove će radnje pomoći u stvaranju odgovornije, učinkovitije i osjetljivije lokalne samouprave, jačanju veze s građanima i poticanju održivog razvoja unutar zajednice.



info@link4cooperation.ba

www.link4cooperation.ba

www.facebook.com/link4cooperation

www.instagram.com/link4cooperation

Ova publikacija je dostupna u elektronskoj formi na www.link4cooperation.ba.



CENTAR
ZA RAZVOJ
HERCEGOVINE



CENTER FOR
DEVELOPMENT
OF HERCEGOVINA



info@link4cooperation.ba
www.link4cooperation.ba
www.facebook.com/link4cooperation
www.instagram.com/link4cooperation

Ova publikacija je dostupna i u elektronskoj formi na
www.link4cooperation.ba