

# Evropska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) u Bosni i Hercegovini

## Rezultati i preporuke

Projektna publikacija  
Novembar, 2023.

---

**Evropska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELOGE) u  
Bosni i Hercegovini**

# **Rezultati i preporuke**

**Projektna publikacija**

**Novembar 2023.**

---

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

**AUTORICE:**

Katica Janeva, direktorica kancelarije ALDA Skopje I koordinatorka za Jugoistočnu Evropu

Dženana Dedić, direktorica Agencije lokalne demokratije (LDA) Mostar

**IZDAVAČ:** Agencija lokalne demokratije (LDA) Mostar

**Izjava o odricanju odgovornosti:**

Ova publikacija je nastala uz finansijsku podršku Evropske unije kroz projekat "LINK za saradnju". Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost Agencije lokalne demokratije Mostar i ne odražava nužno stavove Evropske unije.



---

## Sadržaj

PREDGOVOR.....	5
O LDA MOSTAR.....	6
O PROJEKTU "LINK za saradnju" .....	7
O ELoGE .....	10
O ELoGE PLATFORMI U BOSNI I HERCEGOVINI.....	12
Vremenski okvir.....	13
12 principa dobrog demokratskog upravljanja.....	13
Završni izvještaj za Bosnu i Hercegovinu.....	18
ELOGE PROCES U BOSNI I HERCEGOVINI .....	20
Uvod.....	20
Gradovi i opštine.....	21
O ELoGE gradovima i opštinama.....	22
Lokalni stručnjaci i ELoGE obuka.....	26
Metodologija i implementacija.....	27
Evaluacija i rezultati.....	34
Ceremonija dodjele.....	34
Pregled stanja u gradovima i opštinama učesnicama ELoGE procesa ....	35
Opšta zapažanja.....	48
Preporuke .....	49



---

## PREDGOVOR

**Evropska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELOGE) je alat** Savjeta Evrope kojeg je razvio Centar za ekspertizu dobre uprave. Dodjeljuje se lokalnim samoupravama koje su dostigle visok nivo "dobrog upravljanja" u skladu sa 12 principa dobrog demokratskog upravljanja Savjeta Evrope. ELOGE proces se sprovodi sa ciljem podizanja standarda lokalne demokratije u zemljama članicama Savjeta Evrope.

U Bosnu i Hercegovinu ELOGE proces je uveden i realizovan u sklopu projekta „Jačanje lokalnog učešća i saradnje kroz partnerstvo javnih vlasti i OCD-ova u Bosni i Hercegovini – LINK za saradnju“ kojeg finansira Evropska unija, a edukacija za provođenje ELOGE procesa je sufinansirana od strane Savjeta Evrope.

ELOGE u Bosni i Hercegovini sprovodi Agencija lokalne demokratije (LDA) Mostar kao akreditovani subjekt, u saradnji sa partnerima Agencijom lokalne demokratije (LDA) Prijedor, Agencijom lokalne demokratije (ALD) Zavidovići i Centrom za razvoj Hercegovine (CRH) Trebinje.

Ova publikacija ima za cilj da približi i pojasni ELOGE proces realizovan u 12 lokalnih zajednica Bosne i Hercegovine. Takođe predstavlja rezultate i daje preporuke za poboljšanje izvršenja 12 principa dobrog demokratskog upravljanja i uspostavljanje organizovanijeg i svrsishodnijeg pristupa istima.

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

Tim projekta „LINK za saradnju“

---

## O LDA MOSTAR

LDA Mostar je organizacija civilnog društva fokusirana na dobro upravljanje, građansko učešće i jačanje saradnje između lokalnih vlasti i civilnog društva.

Od svog osnivanja u novembru 2004. godine, Agencija lokalne demokratije (LDA) Mostar djeluje kao lokalno registrovana neprofitna, nevladina organizacija, uz podršku svojih partnera i saradnju sa drugim agencijama i Asocijacijom agencija lokalne demokratije (ALDA).

LDA Mostar je fokusirana na:

- Promovisanje **demokratskog upravljanja** kroz učešće građana u procesima donošenja odluka i politika;
- Izgradnju kapaciteta i promociju **učešća građana** kako bi se više organizacija civilnog društva uključilo i učestvovalo u procesima donošenja odluka;
- Omogućavanje **saradnje** između lokalnih vlasti, organizacija civilnog društva i građana i
- Unapređenje efektivnog učešća građana u procesima evropskih integracija i pristupnih pregovora u Bosni i Hercegovini.

Upravo ta saradnja, kako na lokalnom tako i na regionalnom nivou, omogućila je brojne aktivnosti i projekte korisne za razvoj lokalne zajednice i njeno uključivanje u procese na regionalnom nivou. Koristeći principe multilateralne decentralizovane saradnje, aktivnosti LDA Mostar imaju za cilj stvaranje aktivnijeg građanstva s jedne strane, te transparentnih i odgovornih lokalnih vlasti s druge strane i usmjerene su ka razvoju modernog demokratskog društva. Ove aktivnosti povezuju svaki segment života lokalne zajednice i pružaju mogućnost poboljšanja životnog standarda svih kategorija društva direktnim uticajem na konkretne promjene.

Putem participativnih metoda decentralizovane saradnje LDA Mostar sprovodi projekte i akcije u oblastima ljudskih prava, interkulturalnog dijaloga, rodne ravnopravnosti i inkluzije, participacije mladih, marginalizovanih grupa, umjetnosti i kulture, javnih prostora i javnih diskursa, migracije, životne sredine, neformalnog obrazovanja, istraživanja i analiza.

---

LDA Mostar, kao i druge Agencije lokalne demokratije, osnovane su na inicijativu Kongresa Savjeta Evrope od 1992. godine, kao program podrške jačanju lokalne demokratije, njegovanju poštovanja ljudskih prava i daljem održivom razvoju. Danas postoji 16 aktivnih Agencija lokalne demokratije sa sjedištem na zapadnom Balkanu i Turskoj, južnom Kavkazu i sjevernoj Africi kojima koordinira ALDA, pored tri LDA Operativna partnera, sa sjedištem u Hrvatskoj.

Agencije funkcionišu kao samoodržive, lokalno registrovane nevladine organizacije, ali se razlikuju od drugih lokalnih NVO-a zbog međunarodnog okvira u kojem djeluju. LDA razvijaju partnerstva sa lokalnim vlastima i nevladinim organizacijama iz cijele Evrope dajući cijeloj mreži direktan pristup međunarodnom okviru uz podršku ALDA-e, Savjeta Evrope i Evropske unije.

## **O PROJEKTU "LINK za saradnju"**

Konzorcij predvođen Agencijom lokalne demokratije Mostar u saradnji sa Agencijom lokalne demokratije Zavidovići, Agencijom lokalne demokratije Prijedor, Centrom za razvoj Hercegovine (CRH) Trebinje, ALDA – Evropsko udruženje za lokalnu demokratiju, i ALDA Skoplje kao pridruženi partner, 2021. godine krenuo je u realizaciju projekta pod nazivom „Jačanje lokalnog učešća i saradnje kroz partnerstvo javnih vlasti i OCD u Bosni i Hercegovini – LINK za saradnju“. Projekat finansira Evropska unija.

Ovaj ambiciozni trogodišnji projekat posvećen je promociji principa dobrog upravljanja, sa ciljem poboljšanja učinka i odziva jedinica lokalne samouprave širom Bosne i Hercegovine. Sveobuhvatni dizajn projekta fokusira se na osnaživanje kako lokalnih vlasti, uključujući izabrane lidere i državne službenike, tako i aktera civilnog društva, jačajući njihove kapacitete u implementaciji participativnih procesa.

Radeći zajedno, lokalne vlasti i civilno društvo su udružili snage da identifikuju i riješe konkretna pitanja u svojim zajednicama kroz participativni pristup. Ova inkluzivna i kooperativna metodologija obezbjeđuje da se problemi i izazovi zajednice rješavaju kroz kolektivne napore, oslanjajući se na bogatstvo perspektiva i stručnosti iz oba sektora.

---

U svojoj srži, projekat teži ostvarivanju sveobuhvatnog cilja: jačanja kapaciteta organizacija civilnog društva uključenih u procese zagovaranja. Osposobljavanjem ovih organizacija sveobuhvatnom obukom i stručnošću, one će nastupiti kao pouzdani i sposobni partneri lokalnim vlastima u kreiranju i sprovođenju politika i reformi u Bosni i Hercegovini.

Implementacija ELoGE metodologije bila je samo jedan od aspekata sveobuhvatnog projekta, koji je obuhvatio nekoliko važnih aktivnosti koje su značajno doprinijele unapređenju prakse upravljanja u Bosni i Hercegovini.

Aktivnosti:

- Prevod i kontekstualizacija: ELoGE materijali su po prvi put prevedeni na bosanski, srpski i hrvatski jezik, što je program učinilo dostupnijim i inkluzivnijim za lokalne vlasti i OCD u Bosni i Hercegovini. Prilagođavanje materijala lokalnom kontekstu osiguralo je da principi i alati programa efektivno odgovaraju jedinstvenim izazovima i potrebama upravljanja u zemlji.
- Projekat LINK za saradnju: Djelujući u širem okviru, projekat LINK za saradnju integrisao je ELoGE proces, podižući njegov uticaj. Obrazovni program Akademije liderstva (LAP)<sup>1</sup> koji je takođe dio ovog projekta, ponudio je prilagođenu obuku i lokalnim vlastima i OCD. Sadržaj modula LAP-a zasnovan je na Standardima, obezbjeđujući njegovu relevantnost i djelotvornost u rješavanju identifikovanih potreba.
- Promovisanje saradnje između lokalnih vlasti i OCD-a: ELoGE proces i LAP su aktivno uključili lokalne vlasti i OCD-a u zajedničkim naporima. Posebna pažnja posvećena je njegovanju saradnje između ova dva ključna aktera, stvaranju alata za ušestvovanje i njegovanju ambijenta pogodnog za zajedničko djelovanje za napredak lokalnih zajednica.
- Smjernice za grantove: Proces samoprocjene kojeg su završile lokalne vlasti odigrao je ključnu ulogu u oblikovanju smjernica za grantove koji se dodjeljuju organizacijama civilnog društva (OCD) u 12 gradova širom Bosne i Hercegovine. Potrebe identifikovane kroz referentne vrijednosti (Standarde) uticale su na ove grantove, usklađujući ih sa specifičnim zahtjevima lokalnih zajednica.

---

<sup>1</sup><https://www.coe.int/en/web/good-governance/lap>

- 
- Evropska oznaka za izvrsnost u upravljanju: ELoGE proces je poslužio kao jedinstvena prilika za upoznavanje gradova i opština učesnica sa evropskim standardima i najboljim praksama. Upoznavanjem sa ELoGE metodologijom i isticanjem njene praktične primjenljivosti, projekat je naglasio važnost usklađivanja sa standardima EU.
  - Posvećenost lokalne samouprave izgradnji kapaciteta: Dobrovoljnim učešćem u programu samoprocjene, Gradonačelnici i Načelnici 12 gradova/općina/opština su pokazali visok nivo svijesti o važnosti jačanja njihovih kapaciteta i poboljšanja usluga za građane. Njihovo aktivno angažovanje odrazilo je snažnu posvećenost usvajanju standarda Evropske unije i prakse dobrog upravljanja.

Uopšteno, višestruki pristup projekta, koji uključuje prevod, prilagođeno obrazovanje, promociju saradnje i usklađivanje grantova, stvorio je snažan i održiv okvir za unapređenje prakse upravljanja u Bosni i Hercegovini. Posvećenost svih Gradonačelnika i Načelnika ELoGE procesu naglasila je njihov proaktivan stav u unapređenju puta zemlje ka evropskim integracijama. Postignuća projekta ilustruju potencijal inicijativa na lokalnom nivou u podsticanju pozitivnih promjena i doprinosu širem procesu pridruživanja zemlje Evropskoj uniji.

---

## O ELoGE

Savjet Evrope je razvi standarde, kriterijume i mehanizme ovoga alata i odgovoran je za dodjelu akreditacije različitim subjektima. Kako bi se obezbjedila efikasna implementacija programa, Savjet Evrope saraduje sa kvalifikovanim i iskusnim subjektima koji posjeduju stručnost u oblasti lokalne samouprave i koji su stekli ELoGE akreditaciju. ELoGE platforma za akreditaciju, uspostavljena je u okviru Strategije za inovacije i upravljanje na lokalnom nivou, te je direktno odgovorna za rukovanje i odgovaranje na zahtjeve u vezi sa akreditacijom.

Stručni centar za dobro upravljanje je tijelo koji se nalazi u okviru Savjet Evrope. Osnovan je 2006. godine sa ciljem da pomogne evropskim zemljama u postizanju domaćih standarda dobrog upravljanja<sup>2</sup>. Centar ispunjava ovaj cilj na različite načine, poput pružanja ekspertize, sprovođenja istraživanja, razvoja programa, promocije najboljih praksi i omogućavanja investicija. Ovi napori su obično prilagođeni specifičnim kontekstima odnosnih zemalja<sup>3</sup>. Jedno značajno dostignuće Centra je definisanje 12 principa dobrog demokratskog upravljanja, koji služe kao osnova za ELoGE program<sup>4</sup>. Centar održava snažnu vezu sa Evropskim komitetom za demokratiju i upravljanje (CDDG), što mu omogućava da koristi kontinuirani tok znanja, uključujući uvide visokih zvaničnika vlada zemalja članica. Pored toga, Centar je razvio i redovno ažurira 25 alata za izgradnju kapaciteta<sup>5</sup> koji su dizajnirani da zadovolje specifične lokalne standarde država članica. Rad Stručnog centra za dobro upravljanje je pod nadzorom Odjeljenja za demokratsko upravljanje.

Evropsku oznaku izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) pokrenuo je Savjet Evrope. To uključuje procjenu standarda lokalne samouprave u gradovima i opštinama, koristeći referentnu vrijednost koju je dao Savjet Evrope<sup>6</sup>. Primarni cilj ELoGE-a je unapređenje i podrška lokalnoj samoupravi osnaživanjem gradova i opština da poboljšaju svoje sposobnosti i znanje u pružanju visokokvalitetnih usluga svojim biračima. gradovi i opštine koje pokažu izvanredne standarde upravljanja dobijaju Evropsku oznaku

---

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

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

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

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

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

---

izvrsnosti u upravljanju (ELOGE) u trajanju od dvije godine. Ovo prestižno priznanje simbolizira kristalni dodekaedar, na kojem je ugravirano 12 principa dobrog demokratskog upravljanja. Važno je napomenuti da je ovaj program isključivo namijenjen gradovima i opštinama u državama članicama Savjeta Evrope.<sup>7</sup>

ELOGE je nastao usvajanjem Strategije za inovacije i dobro upravljanje na lokalnom nivou od strane Odbora ministara Savjeta Evrope 26. marta 2008. godine. Važeći propisi koji regulišu implementaciju ELOGE-a su revidirani i ažurirani od strane Odbora ministara Savjeta Evrope i ažurirani od strane Evropske platforme u redovnim intervalima kao odgovor na novonastale potrebe. Ovi propisi su posljednji put izmijenjeni 20. oktobra 2023. i biće dodatno ažurirani kako bi odražavali CM/Rec (2023)<sup>58</sup> o principima dobrog demokratskog upravljanja.

Efikasno djelovanje ELOGE-a oslanja se na uključivanje akreditovanog i kvalifikovanog tijela sa ekspertizom u promovisanju dobrog lokalnog upravljanja. Ovo tijelo djeluje kao posrednik između Savjeta Evrope i opština/gradova koje učestvuju u ELOGE procesu. Kako bi dobili akreditaciju, ovi subjekti prolaze kroz proces evaluacije na njihov zahtjev. Nakon što se akredituju, oni preuzimaju odgovornost za implementaciju ELOGE-a u gradovima i opštinama koje su dobrovoljno odabrale da učestvuju u ovom procesu. Ovlaštenja akreditovanog tijela u ovoj ulozi traju najviše 3 godine, uz mogućnost obnove na zahtjev<sup>9</sup>.

ELOGE program se može podijeliti u četiri različite faze<sup>10</sup>. Početna faza je akreditacija, gdje grad ili opština zainteresovana za učešće u programu mora da podnese prijavu akreditovanom subjektu na nacionalnom ili regionalnom nivou. Druga faza je regionalna implementacija<sup>11</sup>, koja uključuje sveobuhvatan proces. U početku, gradovi i opštine sprovode samo-ocjenjivanje koristeći matricu od 12 principa, koja uključuje niz upitnika koji se daju lokalnim administratorima, opštinskim službenicima i građanima. Sljedeća faza je evaluacija, gdje se konačni prikupljeni podaci prosljeđuju

---

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

<sup>8</sup><https://rm.coe.int/cm-rec-2023-2e-eng-recommendation-trafficking/1680ab4922>

<sup>9</sup>ELOGE Accreditation Platform. Council of Europe. <https://rm.coe.int/elope-regulations-rev-21-2768-3402-8293-v-1/1680a460ed>

<sup>10</sup>European Label of Governance Excellence – ELOGE. E-Den Platform. <https://edenplatform.org/european-label-of-governance-excellence-elope/>

<sup>11</sup> <https://www.alda-europe.eu/library/alda-bringing-elope-to-croatia-and-north-macedonia/>



---

Nacionalnoj platformi za evaluaciju. Ova platforma se sastoji od odbora stručnjaka koji procjenjuju podatke i određuju koji gradovi i opštine zaslužuju oznaku ELoGE. Završna faza je ceremonija dodjele nagrada, tokom koje akreditovano tijelo i Nacionalna platforma za evaluaciju zajednički uručuju ELoGE oznaku lokalnim samoupravama koje su pokazale zavidan nivo dobrog upravljanja.

Tokom implementacije ELoGE-a, postoje različiti ciljani očekivani ishodi. Oni, između ostalih ciljeva, obuhvataju promovisanje povoljnih lokalnih praksi, stimulisanje većeg učešća građana, poticanje saradnje između građana i lokalnih vlasti, povećanje efikasnosti i efektivnosti javnih usluga, uspostavljanje specijalizovanih inicijativa za obuku za vlasti, građane i organizacije civilnog društva (OCD).<sup>12</sup>

## **O ELoGE PLATFORMI U BOSNI I HERCEGOVINI**

LDA Mostar je akreditovani subjekat za implementaciju ELoGE-a u Bosni i Hercegovini. Akreditacija je data odlukom Platforme za akreditaciju Vijeća Evrope, European Label of Governance Excellence (ELoGE), na sastanku 25. marta 2022. godine.

Nakon razmatranja zahtjeva LDA Mostar za akreditaciju za dodjelu ELoGE u Bosni i Hercegovini, ELoGE akreditaciona platforma *„pristala je da akreditaciju dodijeli na tri godine, uz napomenu da je podrška bila dostupna od Centra za ekspertizu i kroz snažno učešće civilnog društva. U odgovoru na zahtjev, naglašeno je da je 12 principa dobrog demokratskog upravljanja jednako važno, uključujući poštovanje kulturne raznolikosti (princip 11), i da se svakim treba pozabaviti u ELoGE procesu.“*

Pružajući redovne izvještaje koji opisuju aktivnosti, LDA Mostar kao akreditovani subjekat informiše Platformu za akreditaciju Savjeta Evrope o aktivnostima u vezi sa ELoGE procesom u Bosni i Hercegovini. Platforma za akreditaciju CoE ELoGE predstavlja informacije o ELoGE procesu Evropskom odboru za demokratiju i upravljanje (CDDG).

---

<sup>12</sup> European Label of Governance Excellence – ELoGE. E-Den Platform. <https://edenplatform.org/european-label-of-governance-excellence-elope/>



ELoGE u Bosni i Hercegovini implementira LDA Mostar kao akreditovani nacionalni subjekat u partnerstvu sa Agencijom lokalne demokratije Prijedor, Agencijom lokalne demokratije Zavidovići i Centrom za razvoj Hercegovine iz Trebinja.

## Vremenski okvir



## 12 principa dobrog demokratskog upravljanja

### 1. Pošteno sprovođenje izbora, zastupanje i učešće

Prvi princip garantuje integritet i inkluzivnost lokalnih izbora, obezbjeđujući da svaki pojedinac, bez obzira na njegov identitet ili porijeklo, ima priliku da učestvuje i da se njegov glas čuje. Cilj mu je obezbjediti da odluke odražavaju težnje ljudi, a uzimajući u obzir faktore kao što su rodna ravnopravnost i potrebe marginalizovanih pojedinaca ili grupa. Ovaj princip naglašava važnost uključivanja građana u lokalne javne aktivnosti, obezbjeđivanje pristupačnih kanala za širenje informacija i omogućavanje

---

njihovog doprinosa kreiranju politika. Lokalni zvaničnici igraju ključnu ulogu u aktivnom podsticanju učešća građana, posebno među marginalizovanim grupama, i implementaciji mehanizama koji olakšavaju ovaj proces. Krajnji cilj je podsticanje angažovanja birača i omogućavanje donošenja odluka koje istinski predstavljaju volju ljudi u lokalnoj samoupravi.

## **2. Reaktivnost – Blagovremena i adekvatna reakcija**

Drugi princip garantuje da su zakonodavstvo i institucionalni okviri usklađeni sa zahtjevima i dobrobiti građana. Obezbeđuje da se javne usluge, zahtjevi i žalbe rješavaju brzo i efikasno. Da bi postigli ciljeve ovog principa, službenici se pridržavaju smjernica i procedura koje usmjeravaju proces donošenja odluka.

Uspostavljeni su mehanizmi za efikasno rješavanje pritužbi građana, a promjene politika i usluga nisu samo transparentne, već i zasnovane na dokazima, istraživanju i konsultacijama. Cilj je pružiti usluge koje efikasno zadovoljavaju potrebe građana i koje se kontinuirano razvijaju kako bi zadovoljile njihove promjenjive zahtjeve.

## **3. Efikasnost i efektivnost**

Treći princip garantuje da je postizanje ciljeva ne samo zadovoljavajuće, već i optimizovano u smislu korištenja resursa. Sprovode se redovne evaluacije kako bi se identifikovala područja za napredak. Da bi podržale ovaj princip, lokalne samouprave se angažuju u tekućem strateškom planiranju aktivnosti i budžeta. Redovno prate i procjenjuju svoj učinak kako bi stekle uvid u svoje snage i slabosti, omogućavajući tako razvijanje mehanizama i okvira za rješavanje različitih problema. gradovi i opštine mogu poboljšati svoj učinak tako što dijele najbolje prakse sa drugim lokalnim samoupravama, podstičući međusobno učenje i unapređenje. U suštini, naglasak na vođenju evidencije i evaluaciji služi kao informacija za proces donošenja još strateških odluka.

## **4. Otvorenost i transparentnost**

---

Ovaj princip garantuje sprovođenje javnog pristupa informacijama i promoviše transparentnost u odlučivanju i odredbama dostupnim građanima, čime se podstiče povjerenje. Obuhvata inicijative kao što su obezbjeđivanje direktnih izvora informacija, otvaranje sastanaka za javnost, omogućavanje pristupa medijima i još mnogo toga. Sve odluke su usklađene sa relevantnim zakonima i propisima. Kako bi obezbjedila efikasno donošenje odluka i raspodjelu odgovornosti, lokalna samouprava slijedi posebnu šemu delegiranja. Nadalje, procesi donošenja odluka poštuju utvrđena pravila i potpuno su transparentni, dajući jasne i sveobuhvatne informacije o cijelom procesu.

## **5. Vladavina prava**

Peti princip garantuje pravično sprovođenje pravila i procedura, sprečavajući lokalne vlasti da zaobiđu zakon i sudske odluke. Njime se uspostavlja odgovornost javnih službenika, obezbjeđujući da se sve nezakonite radnje prijavljuju i rješavaju. Redovno prikupljanje informacija vrši se kako bi se obezbjedilo poštovanje pravila i propisa.

## **6. Etičko ponašanje**

Šesti princip ima za cilj da spriječi korupciju i neetičko ponašanje dajući prednost opštem dobru nad interesima pojedinca. Kodeksi ponašanja služe kao ključni alati u uspostavljanju standarda za javne službenike. Krajnji cilj javne politike je da koristi biračkoj jedinici, a njihovi interesi oblikuju opšti smjer lokalne politike. Sprovode se mjere za sprječavanje i borbu protiv korupcije, koje uključuju interne i eksterne revizije, kao i druge mehanizme odgovornosti. Imenovanje, unapređenje i priznavanje osoblja zasnivaju se na zaslugama i prate odobrene procedure.

## **7. Kompetentnost i kapaciteti**

Cilj ovog principa je da garantuje da su pojedinci koji rade u lokalnim kancelarijama kvalifikovani i da dosljedno procjenjuju svoje kapacitete da zadovolje potrebe birača i da ispune svoje odgovornosti. Nadalje, postoje

---

procedure kako bi se obezbjedilo da vještine ostanu na potrebnim nivoima za efikasno izvršavanje dužnosti. Da bi identifikovale neophodne vještine za efikasno pružanje usluga, lokalne samouprave preduzimaju proaktivne mjere za procjenu i razvoj strategije za svoje osoblje. Planovi obuke se formulišu, sprovode i kontinuirano prate i evaluiraju kako bi se osiguralo da su i lokalna samouprava i njeno osoblje opremljeni za efikasno rješavanje lokalnih izazova.

## **8. Inovativnost i otvorenost za promjene**

Sljedeći princip obezbjeđuje da se kontinuirani napori ulažu u lokalnoj sredini kako bi se poboljšale metode rješavanja problema i obuhvata prijemčiv stav prema usvajanju novih i potencijalno korisnih pristupa i kreiranju programa za olakšavanje poboljšanog funkcionisanja vlasti. Strukture i sistemi su uspostavljeni, a zvaničnici su posvećeni tome da obezbijede da lokalne samouprave imaju kapacitet za inovacije i istraživanje kako bi se unaprijedilo upravljanje.

## **9. Održivost i dugoročna orijentacija**

Kako bi se podržao ovaj princip, ključno je uključiti se u dugoročno planiranje prilikom formulisanja politika zajednice. Ovo uključuje razmatranje dobrobiti budućih generacija izbjegavanjem prenošenja problema na njih i obezbjeđenjem da lokalni mehanizmi budu ubuduće otporni. Neophodno je stalno generalno planiranje, uzimajući u obzir istorijske, kulturne i društvene perspektive. Održivost igra vitalnu ulogu u upravljanju gradom ili opštinom, zahtijevajući dugoročnu perspektivu koja obuhvata posvećeno planiranje, dodjelu resursa, jasne odgovornosti, redovne evaluacije, razmjenu ideja i aktivno učešće. Istorijski, kulturni i društveni elementi i perspektive moraju se pažljivo razmotriti tokom cijelog procesa.

## **10. Dobro finansijsko upravljanje**

Cilj ovog principa je da se obezbijedi transparentnost i efektivnost u upravljanju finansijskim resursima lokalnog područja. Ovo obuhvata mjere

---

za sprječavanje prekomjerne potrošnje, posebno u odnosu na javne usluge, tačnu finansijsku procjenu i transparentne procese budžetiranja koji odražavaju potrebe i mišljenja birača. Preduzimaju se koraci za ublažavanje rizika, a uspostavljeni su aktivni finansijski mehanizmi za definisanje i sprovođenje odgovornosti, procedura i alokacije resursa. Proces upravljanja uključuje nezavisne revizije i izvještaje kako bi se korupcija svela na minimum, te transparentne mehanizme kao što je objavljivanje izvještaja. Građani su informisani o tome kako se koristi novac poreskih obveznika.

## **11. Ljudska prava, kulturna raznolikost i socijalna kohezija**

Svrha ovog principa je obezbediti da se na lokalnoj teritoriji očuvaju i zaštite ljudska prava, te da se bori protiv diskriminacije. Unutar lokalnih teritorija, kulturna raznolikost se cijeni, a mišljenja i doprinosi različitih grupa se poštuju, uključujući stvaranje inkluzivnih praksi. Postoje naponi da se osigura da se marginalizovanima pomogne i zaštiti od diskriminacije, uključujući pristup uslugama i njihovo promovisanje. Ciljevi i strategije su postavljeni kako bi se obezbjedila socijalna kohezija i dobri rezultati za sve strane i pojedinačne grupe unutar grada ili opštine.

## **12. Odgovornost**

Na kraju, ali ne i manje važan je princip broj dvanaest koji garantuje da donosioci odluka, bilo da su pojedinci ili grupe, preuzimaju odgovornost za svoje odluke i obezbjeđuju sveobuhvatno izvještavanje, uz odgovarajuće sankcije za neetičko ponašanje ili negativne postupke lokalnih vlasti. Donosiocima odluka se dodjeljuju pojedinačne i kolektivne odgovornosti u okviru pravnih okvira koji su osmišljeni da se poštuju. Kako bi se ispunio ovaj cilj, sprovodi se detaljno izvještavanje, čineći relevantne dokumente pristupačnim i dostupnim radi promocije transparentnosti. Sprovode se nezavisne i nepristrasne evaluacije kako bi se obezbjedili pravični rezultati u procesu donošenja odluka.

---

## Završni izvještaj za Bosnu i Hercegovinu

### Pregled lokalne samouprave<sup>13</sup>

Bosna i Hercegovina je postala članica Vijeća Evrope 2002. godine nakon ratifikacije Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. Ustav zemlje daje značajna ovlaštenja za samoupravu njenim entitetima, obezbjeđujući značajan stepen autonomije. Posljedično, Bosna i Hercegovina je složena država sa različitim institucijama i vrlo zamršenim sistemom lokalne samouprave.

### Organizacija lokalne samouprave

Potpisivanjem Dejtonskog sporazuma okončan je rat u Bosni i Hercegovini i uvedena je nova politička podjela unutar bivše jugoslovenske države. Bosna i Hercegovina se sastoji od dva entiteta – Federacija Bosne i Hercegovine i Republika Srpska te Distrikta Brčko. Republika Srpska je relativno centralizovana i obuhvata 64 lokalne samouprave (54 opštine i 10 gradova). S druge strane, Federacija Bosne i Hercegovine ima federalnu strukturu i podijeljena je na 10 autonomnih kantona, dalje podijeljenih na 79 jedinica lokalne samouprave (63 opštine i 16 gradova). Kantoni su osnovani Zakonom o federalnim jedinicama, dok je sama Federacija formirana 1994. godine Vašingtonskim sporazumom. Svaki kanton ima svoju vladu, sa izabranim premijerom i kabinetom. Pored toga, Brčko distrikt Bosne i Hercegovine ima poseban status samoupravne administrativne jedinice, koja istovremeno pripada i Federaciji BiH i Republici Srpskoj, sa jednakim suverenitetom dodijeljenim oba entiteta. Na vrhu ove složene institucionalne strukture, je Visoki predstavnik za Bosnu i Hercegovinu, kojeg je imenovalo Vijeće za implementaciju mira, koji nadgleda implementaciju mirovnog sporazuma i posjeduje značajnu moć veta nad političkim akterima u Bosni i Hercegovini. Visoki predstavnik ujedno je i međunarodni supervizor za Distrikt Brčko.

---

<sup>13</sup> European Committee of the regions: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Bosnia-Herzegovina.aspx>

---

## **Odgovornosti lokalne samouprave**

Svaki Grad ili Opština ima Vijeće ili Skupštinu i Gradonačelnika odnosno Načelnika, koji su odgovorni za zakonodavnu, odnosno izvršnu vlast. Vijeće odnosno Skupština predstavlja građane i služi kao institucionalno tijelo preko kojeg oni mogu iznositi svoje mišljenje i učestvovati u radu lokalne samouprave. Održavaju se redovni izbori na kojima pravo učešća ima cjelokupno biračko tijelo odnosno svi punoljetni građani. Vijeće odnosno Skupština prati i rad Gradonačelnika i Načelnika koji se bira neposredno. Cijeli izborni proces je uređen zakonom.

Specifične funkcije pojedinih opština razlikuju se u zavisnosti od entiteta kojem pripadaju (Federacija Bosne i Hercegovine ili Republika Srpska). Međutim, postoje zajedničke karakteristike među opštinama. Oni obično nose odgovornosti u socijalnoj zaštiti, javnom zdravstvu, infrastrukturi, obrazovanju, kulturi, sportu, urbanističkom planiranju i još mnogo toga. Različite pravne reference pružaju različite stepene autonomije jedinicama lokalne samouprave i one se uglavnom bave sličnim pitanjima.

## **Finansiranje lokalne samouprave**

Federalni zakon o raspodjeli javnih prihoda navodi mehanizam samofinansiranja za lokalne samouprave, precizirajući finansijske instrumente koje mogu koristiti. To uključuje prihode, poreze i grantove. U Federaciji, kantoni imaju ovlaštenje da prikupljaju poreze i dijele prikupljena sredstva sa gradovima i opštinama u okviru svojih jedinica samouprave. Nasuprot tome, u Republici Srpskoj prihodi se dijele između centralne vlade i gradova odnosno opština prema određenim proporcijama. Ključna razlika je u tome što svaki kanton u Federaciji zadržava prihode prikupljene na svojoj teritoriji, dok je u Republici Srpskoj ovaj proces centralizovan.

## **Gradansko učešće**

Organi javne vlasti i u Federaciji Bosne i Hercegovine i u Republici Srpskoj podstiču učešće građana i dužni su informisati stanovništvo o svojim aktivnostima. Slični zakoni, kao što je Zakon o slobodi pristupa



---

informacijama, važe za oba entiteta. Ovi zakoni zahtijevaju od vlasti da učine informacije koje nisu povjerljive dostupnim građanima na lični zahtjev.

## **ELOGE PROCES U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **Uvod**

U vremenima punim izazova, svaka lokalna vlast se suočava sa jedinstvenim i specifičnim izazovima dok nastoji da ostvari svoje ciljeve i služi svojoj zajednici. Međutim, zajednička prepreka za mnoge od njih je pružanje efikasnih rješenja sa ograničenim resursima, kako ljudskim tako i finansijskim.

Suočeni s takvim izazovima, saradnja između lokalnih vlasti i civilnog društva postaje sve važnija. Zajedno mogu identifikovati inovativna i efikasna rješenja koja zadovoljavaju potrebe njihovih zajednica. Implementacijom jednostavnih i efikasnih alata i instrumenata i uključivanjem u participativne procese, oni mogu zajednički pronaći načine za rješavanje problema zajednice i rješavanje preovlađujućih izazova.

Implementacija Evropske oznake izvrsnosti u upravljanju (ELOGE) imala je za cilj procjenu kapaciteta uključenih gradova i opština da pruže efikasnu uslugu svojim zajednicama. Primarni cilj ovog alata Savjeta Evrope bio je procijeniti da li je njihov rad u skladu sa 12 principa dobrog demokratskog upravljanja. Sprovedenjem ove procjene, nastojalo se identifikovati koje su to snage i oblasti koje je potrebno poboljšati u praksi upravljanja svake lokalne samouprave.

Rezultati dobijeni u procesu samoprocjene poslužili su kao vrijedna osnova na kojoj se bazirao daljnji ELOGE proces. Ovi prvi nalazi pomogli su u oblikovanju procesa izgradnje kapaciteta, omogućavajući ciljanu i prilagođenu podršku za rješavanje specifičnih područja poboljšanja. Pored toga, rezultati procjene uticali su na dizajniranje različitih aktivnosti i inicijativa u okviru ELOGE-a, pobrinuvši se da su u skladu sa identifikovanim potrebama i prioritetima opština.

Kroz ELOGE, lokalne vlasti i partneri iz civilnog društva imaju priliku da ojačaju svoje prakse upravljanja, izgrade svoje kapacitete i poboljšaju pružanje



---

usluga svojim zajednicama. Fokus je na participativnim procesima čime se osnažuju zainteresovane strane da se kolektivno bave izazovima i razvijaju inovativna rješenja. Njegujući kulturu dobrog demokratskog upravljanja, ELoGE doprinosi ukupnom napretku i dobrobiti gradova i opština koje učestvuju u njemu.

## Gradovi i opštine

Na početku ELoGE procesa. Konzorcijum projekta LINK za saradnju je izabrao 12 gradova i opština na osnovu nekoliko ključnih kriterija koji su imali za cilj da maksimiziraju uticaj i doseg programa.

1. **Geografski položaj:** Značajan faktor u procesu odabira bio je geografski položaj ovih lokalnih samouprava. Odabrane su one koje su se nalazile u blizini partnerskih organizacija koje implementiraju projekat LINK za saradnju i ELoGE proces. Blizina partnerskih organizacija omogućila je lakšu koordinaciju, komunikaciju i podršku na terenu, omogućavajući besprijekornu implementaciju ELoGE-a.

2. **Jednaka distribucija na državnom nivou:** Konzorcijum projekta LINK za saradnju je nastojao postići pravičnu raspodjelu odabranih gradova i opština u oba entiteta Bosne i Hercegovine, odnosno u Federaciji Bosne i Hercegovine i Republici Srpskoj. Odabirom po šest opština iz svakog entiteta, program je imao za cilj da obezbjedi pravičnu zastupljenost i inkluzivnost, zadovoljavajući jedinstvene izazove upravljanja i kontekste koji prevladavaju u različitim dijelovima zemlje.

3. **Dobri odnosi i poznavanje lokalnog konteksta:** Još jedna važna stvar u procesu selekcije bilo je i uspostavljanje dobrih odnosa sa rukovodstvima izabranih gradova i opština imajući u vidu prethodne interakcije i saradnju sa partnerskim organizacijama projekta LINK za saradnju, stvarajući tako osnovu za povjerenje i saradnju. Ovaj postojeći odnos je omogućio bolji proces uključivanja i bolje razumijevanje lokalnog konteksta, te tako dao konzorcijumu priliku da prilagodi program specifičnim potrebama i izazovima svake od odabranih lokalnih samouprava.

Pridržavajući se ovih kriterijuma odabira, konzorcijum je bio u mogućnosti da stvori raznoliku i uravnoteženu grupu od 12 gradova i opština, od kojih je svaka doprinijela jedinstvenim perspektivama i iskustvima tokom primjene ELoGE-a. Odabrane opštine i gradovi bili su Mostar, Jablanica, Nevesinje,

---

Zavidoviće, Žepče, Maglaj, Prijedor, Novi Grad, Kostajnica, Trebinje, Ravno i Berkovići.

Jasan i promišljen pristup izboru gradova i opština pokazao je posvećenost konzorcijuma da obezbijedi inkluzivnu, efektivnu i kontekstualno relevantnu implementaciju ELoGE-a. Strateškim odabirom lokalnih samopurava, nastojalo se maksimizirati transformativni utjecaj na prakse lokalne samouprave i doprinijeti njegovanju kulture dobrog upravljanja i učešća građana širom Bosne i Hercegovine.

## **O ELoGE gradovima i opštinama**

### **OPŠTINA BERKOVIĆI**

**Lokacija:** južni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Republika Srpska

**Broj stanovnika:** 2.114

**Površina:** 241,27 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i Skupština opštine

[www.opstinaberkovici.com](http://www.opstinaberkovici.com)

### **OPĆINA JABLANICA**

**Lokacija:** Bosna i Hercegovina

**Entitet:** Federacija Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanski kanton

**Broj stanovnika:** 10.111

**Površina:** 301 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i opštinsko vijeće

[www.jablanica.ba](http://www.jablanica.ba)

---

## **OPŠTINA KOSTAJNICA**

**Lokacija:** sjeverozapadni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Republika Srpska

**Broj stanovnika:** 5.977

**Površina:** 8.512 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i Skupština opštine

[www.opstina-kostajnica.com](http://www.opstina-kostajnica.com)

## **OPĆINA MAGLAJ**

**Lokacija:** sjeverni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Federacija Bosne i Hercegovine, Zeničko-dobojski kanton

**Populacija:** 24.980

**Površina:** 290 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i opštinsko vijeće

[www.maglaj.ba](http://www.maglaj.ba)

## **GRAD MOSTAR**

**Lokacija:** južni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Federacija Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanski kanton,

**Broj stanovnika:** 113.169

**Površina:** 1.165,63 km<sup>2</sup>

---

**Gradske vlasti:** Gradonačelnik i Gradsko vijeće

<http://www.mostar.ba>

## **OPŠTINA NEVESINJE**

**Lokacija:** južni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Republika Srpska

**Broj stanovnika:** 12.961

**Površina:** 923 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i Skupština opštine

[www.opstinanevesinje.rs.ba](http://www.opstinanevesinje.rs.ba)

## **OPŠTINA NOVI GRAD**

**Lokacija:** sjeverozapadni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Republika Srpska

**Broj stanovnika:** 27.115

**Površina:** 472,72 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i Skupština opštine

[www.opstina-novigrad.com](http://www.opstina-novigrad.com)

## **GRAD PRIJEDOR**

**Lokacija:** jugozapadni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Republika Srpska

---

**Broj stanovnika:** 89.397

**Površina:** 834,06 km<sup>2</sup>

**Gradske vlasti:** Gradonačelnik i Skupština opštine

[www.prijedorgrad.org](http://www.prijedorgrad.org)

## **OPĆINA RAVNO**

**Lokacija:** jugozapadni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Federacija Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanski kanton

**Stanovništvo:** 3.328

**Površina:** 286 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i Općinsko vijeće

[www.ravno.gov.ba](http://www.ravno.gov.ba)

## **GRAD TREBINJE**

**Lokacija:** južni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Republika Srpska

**Broj stanovnika:** 29.198

**Površina:** 904 km<sup>2</sup>

**Gradske vlasti:** Gradonačelnik i Skupština Grada

[www.trebinje.rs.ba](http://www.trebinje.rs.ba)

---

## **GRAD ZAVIDOVIĆI**

**Lokacija:** centralni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Federacija Bosne i Hercegovine, Zeničko-dobojski kanton

**Stanovništvo:** 52.379

**Površina:** 590,3 km<sup>2</sup>

**Gradske vlasti:** Gradonačelnik i Gradsko vijeće

[www.zavidovici.ba](http://www.zavidovici.ba)

## **OPĆINA ŽEPČE**

**Lokacija:** centralni dio Bosne i Hercegovine

**Entitet:** Federacija Bosne i Hercegovine, Zeničko-dobojski kanton

**Populacija:** 32.856

**Površina:** 283,53 km<sup>2</sup>

**Opštinski organi:** Načelnik i opštinsko vijeće

[www.opcina-zepce.com](http://www.opcina-zepce.com)

## **Lokalni stručnjaci i ELoGE obuka**

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

---

## Metodologija i implementacija

### Pripremna faza

Tokom pripremne faze ELoGE aktivnosti, projektni konzorcijum je izvršio sve potrebne administrativne i predoperativne zadatke kako bi postavio čvrst osnov za implementaciju ovoga procesa.

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

Projektni konzorcijum je prepoznao važnost odnosa sa javnošću te je, na web stranici projekta LINK za saradnju, ([link4cooperation.ba](http://link4cooperation.ba)), redovno održavan odjeljak isključivo vezan za informacije o napretku ELoGE procesa. Tako je javnost mogla da bude informisana o svim relevantnim detaljima vezanim za primjenu ELoGE-a i danas predstavlja centralizovano čvorište zainteresovanih strana za pristup osnovnim dokumentima, ažuriranjima i izveštajima o napretku.

### Faza adaptacije

Pokazalo se da je prilagođavanje ELoGE metodologije jedinstvenom lokalnom kontekstu važan zadatak za konzorcijum. Razumijevanje raznolikosti i individualnosti svakog grada i opštine, zahtijevalo je pažljivo razmatranje i promišljena prilagođavanja kako bi se obezbjedila efikasnost procesa.

Prvi značajan korak bilo je prilagođavanje Standarda. Ovaj dokument služi kao osnovna referentna tačka za samoprocjenu rada opština u odnosu na principe dobrog demokratskog upravljanja. Konzorcijum je prilagodio ovo mjerilo specifičnim karakteristikama svake opštine, uz održavanje dosljednog i standardizovanog 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 zaposlenih u lokalnim

---

amdninistracijama), dajući vrijedan uvid u percepcije i potrebe lokalne zajednice. Konzorcijum je morao da prilagodi ankete kako bi odgovarale jedinstvenim kulturnim, društvenim i ekonomskim aspektima svakog grada i opštine. Ovo je zahtijevalo promišljene izmjene kako bi se obezbjedilo da su pitanja relevantna, jasna i značajna za građane kojima su namijenjeni.

Konzorcijum je odabrao odgovarajuće alate da efikasno primjeni prilagođenu dokumentaciju. Ovo je uključivalo pažljive konsultacije sa stručnjacima iz Savjeta Evrope (CoE) i samih lokalnih zajednica.

Tokom procesa adaptacije, saradnja i otvorena komunikacija sa lokalnim samoupravama bili su od velike važnosti. Angažman sa lokalnim akterima pružio je vrijedan uvid u specifične potrebe i izazove sa kojima se suočava svaka zajednica. Stavovi Gradova i Opština i razmatranje njihove jedinstvene perspektive bili su ključni u oblikovanju prilagođene ELoGE metodologije.

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

Naposljetku, rad konzorcijuma na prilagođavanju ELoGE metodologije pokazali su posvećenost inkluzivnosti i prepoznavanje važnosti prilagođavanja praksi upravljanja kako bi se zadovoljile specifične potrebe lokalnih zajednica. Baveći se izazovima povezanim sa različitim kontekstima i jezičkim razlikama, konzorcijum je imao za cilj da podstakne značajniji i uticajniji ELoGE proces koji bi mogao efikasno promovisati dobro demokratsko upravljanje u svim lokalnim zajednicama uključenim u projekat LINK za saradnju.

## **Pripremni sastanci**

U periodu od novembra 2021. do februara 2022. godine konzorcijum projekta LINK za saradnju je održao niz sastanaka sa predstavnicima 12 lokalnih samouprava u Bosni i Hercegovini. Svrha ovih sastanaka je bila dvostruka: a) da se prikažu postignuća jednogodišnje implementacije projekta LINK za saradnju u gradovima i opštinama učesnicima i b) da se navedu predstojeće projektne aktivnosti. Akcenat je stavljen na uvođenje „grant“



---

šeme za civilni sektor u okviru projektnog područja kao i na istraživanje potencijalnih kolaborativnih promotivnih modela na online platformama projekta, uključujući Facebook i Instagram.

Na ovim sastancima primarni cilj je bio da se istakne Evropska oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE) i Program akademije liderstva (LAP) kao neprocjenjivi alati koje je razvio Savjet Evrope. Ovi alati su spremni da unaprijede odnos između lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva uključenih u ovaj projekat. Nadalje, sljedeći korak u implementaciji projekta uključivao je pokretanje ELoGE procesa u Bosni i Hercegovini. Prateći metodologiju Savjeta Evrope zasnovanu na 12 principa dobrog lokalnog upravljanja, ELoGE timovi imenovani unutar samih lokalnih samouprava koje učestvuju u projektu LINK za saradnju, preuzeli su odgovornost za implementaciju procesa samoprocjene. Kroz ovaj proces, kontinuiranu podršku lokalnim samoupravama pružali su predstavnici projektnog konzorcija, predvođeni Agencijom lokalne demokratije Mostar, akreditovanim nosiocem platforme za implementaciju ELoGE procesa u Bosni i Hercegovini.

## **Ceremonija pokretanja**

Pokretanje ELoGE-a bio je značajan događaj koji se poklopio sa prvim Forumom za razmjenu najboljih praksi saradnje organizacija civilnog društva i lokalnih vlasti održanim u Zavidovićima u martu 2022. godine. Ovaj značajan forum okupio je predstavnike svih 12 gradova i opština i OCD iz svake zajednice, dajući dobru osnovu za saradnju, razmjenu znanja i izgradnju partnerstva.

Tokom foruma, predstavnici gradova i opština su pokazali svoju posvećenost aktivnom uključenju u ELoGE proces samoprocenjivanja. Ova posvećenost je bila ključni korak ka jačanju saradnje kroz participativne procese.

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

---

Kroz aktivno učešće u programu ceremonije pokretanja ELoGE-a u Bosni i Hercegovini predstavnika lokalnih samouprava, OCD-a i uvažanih govornika, ELoGE program je dobio zamah i pokazao se kao snažan potencijal za donošenje pozitivnih promjena zajednicama koje u njemu učestvuju. Posvećenost i entuzijizam pokazani tokom Ceremonije postavili su snažan presedan za kontinuirane napore u unapređenju praksi upravljanja i njegovanju partnerstva između lokalnih samouprava i OCD-a u Bosni i Hercegovini.

## **Proces postavljanja Standarda**

### **Radionice za Gradove i Opštine**

U periodu od marta do juna 2022. godine, konzorcij projekta LINK za saradnju započeo je niz radionica s ciljem osnaživanja 12 lokalnih samouprava u Bosni i Hercegovini za implementaciju ELoGE-a. Ove radionice poslužile su kao platforma za edukaciju i obuku lokalnih samouprava o 12 principa dobrog demokratskog upravljanja, naglašavajući značaj metodologije standarda i važnost prikupljanja povratnih informacija putem dobro strukturiranih upitnika.

Kako bi inspirisale i usmjerile lokalne samouprave koje učestvuju, primjerne prakse iz zemalja članica EU podijeljene su sa ELoGE timovima u svih 12 gradova i opština. Ovi primjeri ukazuju na praktičnu primjenu ELoGE-a i načine na koji ovaj proces identifikuje 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 saradnju održali su se i trenizi LAP-a, još jednog alata kojeg je razvio Centar za ekspertizu Savjeta Evrope. Ovaj aspekt projekta pokazuje posvećenost pružanju kontinuirane podrške i mogućnosti za izgradnju kapaciteta lokalnih samouprava tokom sprovođenja projekta LINK za saradnju. Osposobljavanje lokalnih samouprava u liderskim vještinama i nudeći im znanja o upravljanju procesima, projekat obezbjeđuje održiv i trajan uticaj na njihove kapacitete, transparentnost i odgovornost.

Finansijska podrška projektu dolazi od Evropske unije, naglašavajući predanost EU njegovanju prakse dobre uprave i demokratskih vrijednosti u

---

Bosni i Hercegovini. U ovom nastojanju, Agencija lokalne demokratije Mostar preuzima vodeću ulogu kao akreditovani nosilac platforme za Bosnu i Hercegovinu, usmjeravajući i olakšavajući uspješno usvajanje ELoGE programa u saradnji sa svojim partnerima.

Bosna i Hercegovina je ovim postala prva zemlja koja nije članica EU-a u kojoj se sprovodi ELoGE proces samoprocjene. Ovaj pionirski korak pokazuje posvećenost zemlje unapređenju svoje prakse upravljanja i usklađivanju sa evropskim standardima izvrsnosti.

Projekat LINK za saradnju uključuje 12 lokalnih samouprava, od kojih svaka nastoji ojačati svoj kapacitet, transparentnost i odgovornost. Ovaj kolektivni napor označava snažnu posvećenost ovih lokalnih vlasti pokretanju pozitivnih promjena i njegovanju kulture upravljanja koja daje prednost dobrobiti i interesima svojih građana.

Kroz saradnju između projektnog konzorcijuma i lokalnih samouprava učesnica, ELoGE ima potencijal da uvede novu praksu djelotvornog upravljanja usmjerenog na građane Bosne i Hercegovine. Sveobuhvatni pristup projekta obrazovanju, obuci i podršci obezbjeđuje transformativan put ka poboljšanim praksama upravljanja, u konačnici od koristi zajednicama i građanima kojima ove lokalne samouprave služe.

## **Samoprocjena**

Proces samoprocjene za gradove i opštine Bosne i Hercegovine započeo je u aprilu 2022. godine, označavajući ključnu fazu u implementaciji ELoGE-a. Da bi pokrenuli ovaj proces, Gradonačelnici i Načelnici ovih 12 lokalnih samouprava su donijeli zvanične odluke o imenovanju opštinskih/gradskih ELoGE timova. Ova odluka je odrazila njihovu posvećenost i postavila osnov uspješne samoprocjene.

Da bi vodio i podržao lokalne ELoGE timove kroz proces samoprocjenjivanja, projektni konzorcijum je pripremio sveobuhvatan paket dokumenata napravljen tako da lokalnim timovima pruži neophodne alate i informacije za efikasno i efektno sprovođenje samoprocjene. Paket dokumenata sastojao se od:

- Standarda sa uvodom;

- 
- Power-point prezentacije ELoGE procesa;
  - Power-point prezentacije 12 principa dobre lokalne uprave;
  - Dva ELoGE promotivna videa;
  - Upitnika za lokalnu upravu i
  - Upitnika za građane.

Tim za upravljanje projektom organizovao je radionice za lokalne ELoGE timove koje su održane od marta do juna 2022., a poslužile su kao osnovni korak za uvođenje ELoGE procesa i upoznavanje timova sa njegovim osnovnim principima i metodologijama. Radionice su pružile sveobuhvatan uvid u standard kao suštinski alat za procjenu i evaluaciju prakse upravljanja u lokalnim samoupravama.

Kako bi se obezbjedio zadati vremenski okvir, određen je krajnji rok do 15. marta 2023. godine za isporuku standarda od strane lokalnih gradskih i opštinskih ELoGE timova.

Uprkos predanom radu lokalnih ELoGE timova i pruženoj podršci, pojavili su se različiti izazovi i ograničenja koja su uticala na vremenski okvir. Kao rezultat toga, početni prethodno zadani rok je morao biti produžen više puta kako bi se zadovoljile specifične potrebe gradova i opština koje su učestvovala u procesu. Projektni tim je pokazao fleksibilnost i razumijevanje tokom ovog procesa, prepoznajući da svaka lokalna samouprava ima svoj jedinstveni kontekst i složenost upravljanja.

Do kraja druge godine realizacije projekta LINK za saradnju (2022.) postignuta je značajna prekretnica jer je šest gradova i opština uspješno završilo ELoGE proces. Preostalih pet gradova i opština, obavilo je veći dio posla vezanog za ELoGE proces do krajnjeg roka 15. marta 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 ove lokalne samouprave ostvarile pokazuje njihove iskrene napore da prihvate principe dobrog upravljanja i aktivno učestvuju u samoprocjeni. Uz posvećenu pomoć projektnog tima i certificiranih ELoGE stručnjaka, uspješno su prošli sve izazove ovoga procesa.

---

## Upitnici za lokalne samouprave i građane

Paralelno sa procesom standardizacije, u aprilu 2022. godine pokrenut je još jedan ključni aspekt ELoGE-a – distribucija upitnika građanima u 12 lokalnih zajednica. Ovi upitnici su odigrali važnu ulogu u dobijanju vrijednih povratnih informacija od građana, omogućavajući njihovo aktivno učešće u procjeni efikasnosti lokalne samouprave.

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

Nadalje, kako bi se sagledale perspektive lokalnih vlasti, i gradskoj upravi i odbornicima su, također, predstavljani upitnici.

Građani, članovi lokalne uprave i odbornici u 12 gradova i opština koje su učestvovala u projektu LINK za saradnju i u ovome procesu, popunili su ukupno 2.929 upitnika.

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

Uloga nezavisne komisije za ocjenjivanje bila je ključna, jer je u proces evaluacije unijela objektivnu i nepristrasnu perspektivu.

Zajednički naponi građana, lokalnih vlasti i nezavisne komisije za evaluaciju naglasili su participativnu i transparentnu prirodu ELoGE procesa

---

## Evaluacija i rezultati

Tokom procesa evaluacije, komisija je pratila napore i napredak gradova i opština, uzimajući u obzir njihove prednosti kao i oblasti za poboljšanje. Komisija je dala detaljne preglede i preporuke za svaki grad i opštinu, a na osnovu svojih nalaza. Ove preporuke su bile dragocjene za usmjeravanje gradova i opština u vezi sa konkretnim akcijama koje bi mogli da preduzmu kako bi poboljšali svoj učinak i nastavili se pridržavati ELoGE principa.

Kada je kompletan proces završen, komisija za evaluaciju je sastavila konačni pregled, konsolidujući svoje nalaze i preporuke za svaki grad i opštinu. Ova sveobuhvatna procjena poslužila je kao osnova za konačnu odluku platforme ELoGE, koja je predstavljala i priznanje opština koje su pokazale pridržavanje principa ELoGE-a i posvećenost praksi dobrog upravljanja.

Nadasve, zajednički pristup koji uključuje ELoGE platformu, komisiju za evaluaciju i partnerske organizacije obezbjedio je kredibilan proces evaluacije. Uključujući stručne uvide i preporuke, proces evaluacije je osnažio gradove i opštine da identifikuju oblasti za poboljšanje i usvoje mjere za dalje jačanje prakse upravljanja. Detaljan proces evaluacije bio je ključan za prepoznavanje i promovisanje prakse dobre uprave u Bosni i Hercegovini i doprinio je unapređenju lokalne demokratije i upravljanja usmjerenog na njene građane. Nakon što je cijeli proces završen, komisija za evaluaciju je dala konačni pregled i preporuke za konačnu odluku ELoGE platforme. Komisija je primila 11 kompletnih dosijea za evaluaciju, od kojih su 3 dobila pozitivne ocjene i tako su se kvalifikovali za primanje oznake.

## Ceremonija dodjele

Iznimno važan dio cjelokupnog ELoGE procesa je i ceremonija dodjele prestižne evropske oznaka izvrsnosti u upravljanju (ELoGE). Događaj služi kao jedinstvena prilika za odavanje priznanje svim lokalnim samoupravama koje su pokazale visok nivo posvećenosti izvrsnosti u upravljanju. Uz posredovanje akreditovanog ELoGE subjekta u Bosni i Hercegovini, ELoGE platforma Savjeta Evrope 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 promoviše dobru upravu, transparentnost, učešće građana i efikasno pružanje usluga, te daje inspiraciju za kontinuiranu posvećenost izvrsnosti upravljanja i važnost podržavanja demokratskih vrijednosti.

## **Pregled stanja u gradovima i opštinama učesnicama ELoGE procesa**

Pregled stanje dobre uprave u gradovima i opštinama učesnicama ELoGE procesa u Bosni i Hercegovini uzima u obzir početnu samoprocjenu, konačno bodovanje, dostavljene dokaze i komentare komisije za evaluaciju. Analiza svih gore navedenih tačaka daje opšti pregled za svaki princip pojedinačno.

### **Princip 1 – Pošteno sprovođenje izbora, zastupanje i učešće**

Princip Poštenog sprovođenja izbora, predstavljanja i učešća je od suštinskog značaja za promovisanje demokratskih vrijednosti i obezbjeđenje inkluzivne uprave u gradovima i opštinama. Dostavljeni dokazi pokazuju da su svi gradovi i opštine uložili određeni nivo napora da unaprijede participativne procese u svojim zajednicama.

Pozitivan aspekt je to što su različiti mehanizmi predloženi i preduzeti od strane svake lokalne zajednice kako bi se podstaklo učešće građana. Ovi mehanizmi mogu uključivati javne forume, sastanke gradske skupštine, skupštine građana i druge savjetodavne procese.

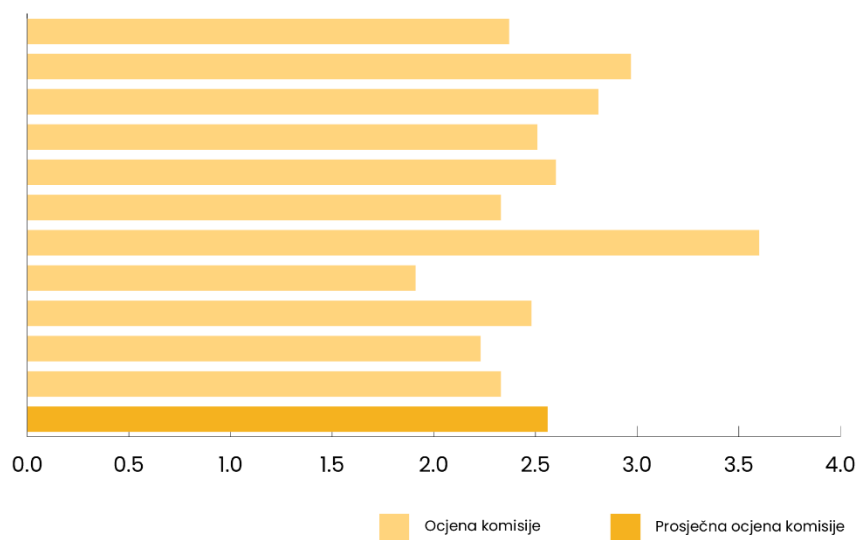
Međutim, postoje određene oblasti koje treba poboljšati kako bi se efektivno ojačali participativni procesi. Jedna uobičajena briga je da neki od korišćenih mehanizama mogu biti zastarjeli ili nedovoljni. Vidljivost je još jedan kritičan aspekt koji zahtijeva pažnju. Nedostatak dovoljne vidljivosti



---

participativnih procesa može ograničiti svijest građana i obeshrabrili aktivno uključivanje.

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



## **Princip 2 – Reaktivnost – Blagovremena i adekvatna reakcija.**

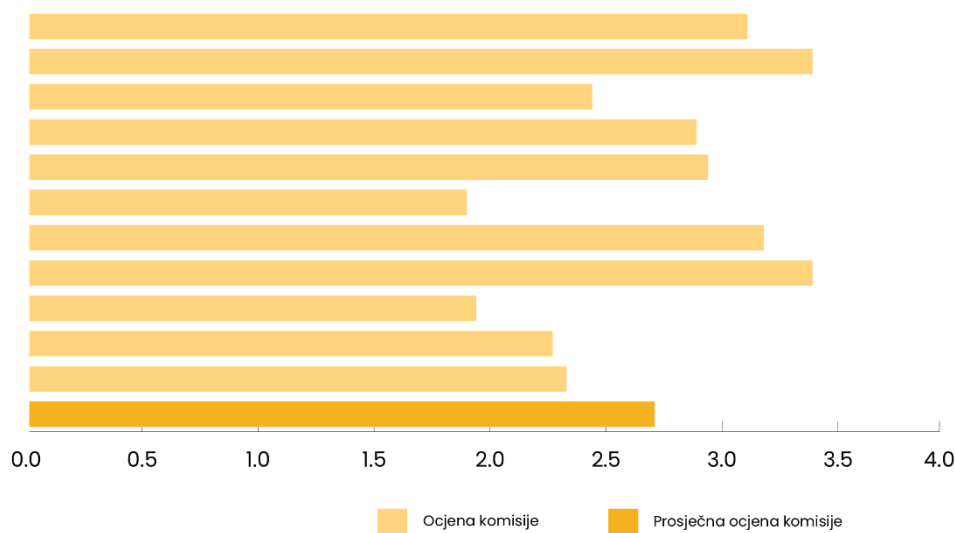
Princip Reaktivnosti otkriva različite rezultate u gradovima i opštinama, sa nekim pozitivnim aspektima iznad prosjeka, ali i oblastima koje zahtijevaju pažnju i poboljšanje. Iako većina gradova i opština ima uspostavljene mehanizme za brzo i efikasno rješavanje javnih usluga, zahtjeva i žalbi, još uvijek postoje određeni nedostaci koje je potrebno riješiti.

Jedna ključna oblast za poboljšanje je nepostojanje rokova za donošenje odluka. Bez određenih vremenskih okvira, postoji rizik od kašnjenja i potencijalne frustracije među građanima, što može negativno uticati na povjerenje javnosti i zadovoljstvo uslugama lokalne administracije. Štaviše, odluke koje donose gradovi i opštine treba da budu javno dostupne. Transparentnost u donošenju odluka omogućava građanima da razumiju osnovu za djelovanje grada i opštine i podstiče odgovornost. Drugi problem su zastarjele procedure u nekim opštinama.



---

Pozitivno je to što su neke od evaluiranih lokalnih samouprava postigle napredak u uspostavljanju etičkih kodeksa i implementaciji digitalnih alata za poboljšanje odgovora na potrebe.



### Princip 3 – Efikasnost i djelotvornost

Princip Efikasnosti i djelotvornosti u javnim službama je primjetno nisko ocjenjen. Iako su neki od njih uložili hvale vrijedne napore da razviju strateške planove za unapređenje javnih usluga, sprovedu istraživanja javnog mnijenja i sprovode redovne revizije, još uvijek postoje mnoge oblasti kojima je potrebna pažnja kako bi se osiguralo sveobuhvatno poboljšanje.

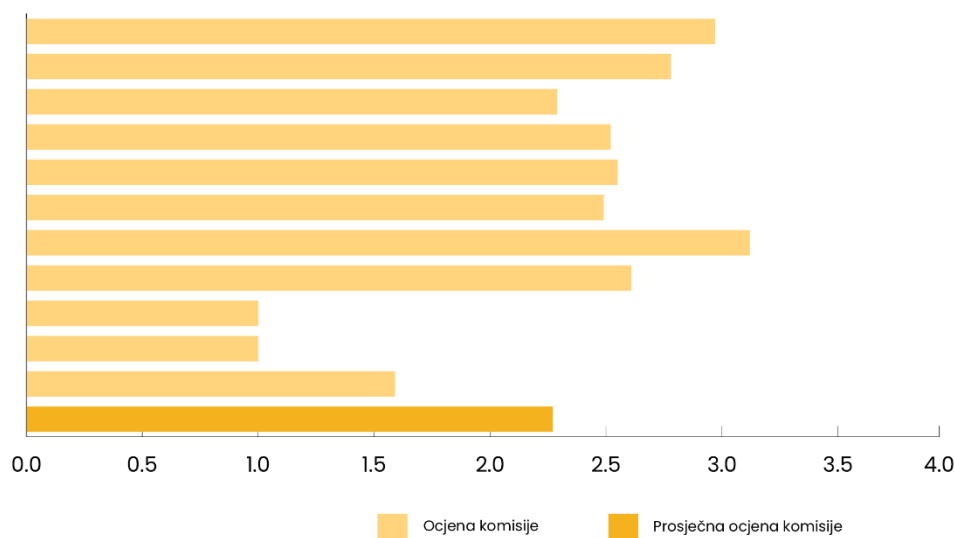
Pozitivan aspekt je da je polovina gradova i opština preduzelo proaktivne korake u razvoju strateških planova za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti javnih usluga. Strateško planiranje omogućava sistematski pristup poboljšanju javnih usluga i obezbjeđuje da se resursi efikasno alociraju za postizanje željenih rezultata.

S druge strane, preostali gradovi i opštine se suočavaju sa značajnim izazovima u ovom principu. Nedostatak ključnih razvojnih strategija ukazuje na potrebu za sistematičnijim pristupom unapređenju javnih usluga.

Štaviše, odsustvo internih revizija ukazuje na nedostatak internog nadzora i evaluacije praksi. Interne revizije su instrumentalne u identifikaciji

---

operativnih neefikasnosti i potencijalnih oblasti za poboljšanje unutar gradova i opština.



#### **Princip 4 – Otvorenost i transparentnost.**

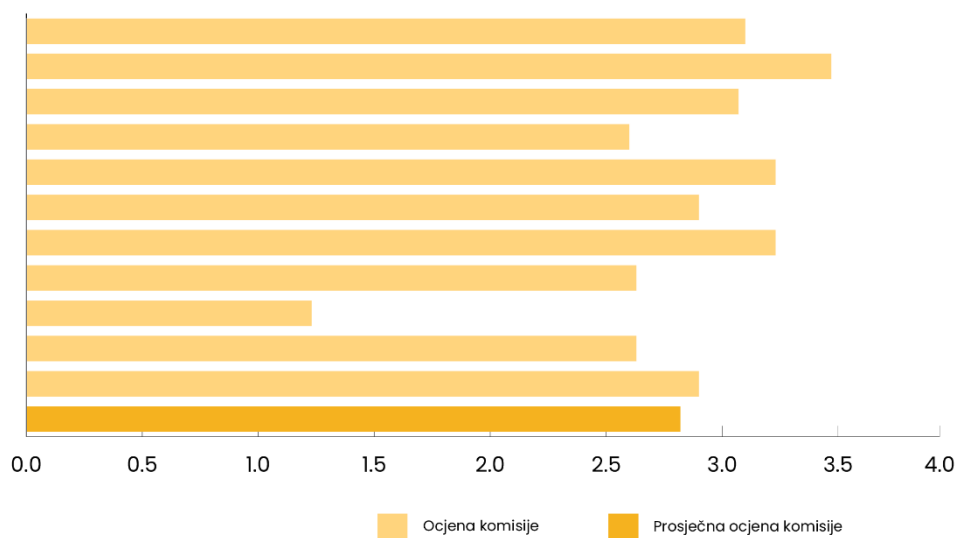
Princip Otvorenosti i transparentnosti je u velikoj mjeri evidentan u svim lokalnim samoupravama. Svi gradovi i opštine pokazuju visok nivo truda prihvatanjem savremenih mehanizama i programa za razmenu informacija.

Međutim, još uvijek postoje neke administracije koje imaju prostora za poboljšanje kada su u pitanju naponi u pogledu transparentnosti. Iako pokazuju srednji nivo otvorenosti, možda neće u potpunosti prihvatiti moderne alate i platforme za sveobuhvatnu razmjenu informacija. To bi moglo rezultirati ograničenim pristupom određenim informacijama, ometajući sposobnost građana da u potpunosti učestvuju u lokalnim temama.

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

---

Međutim, ovaj princip je ocijenjen najvišom prosječnom ocjenom, uzimajući u obzir sve gradove i opštine koje su učestvovalе u samoprocjeni.

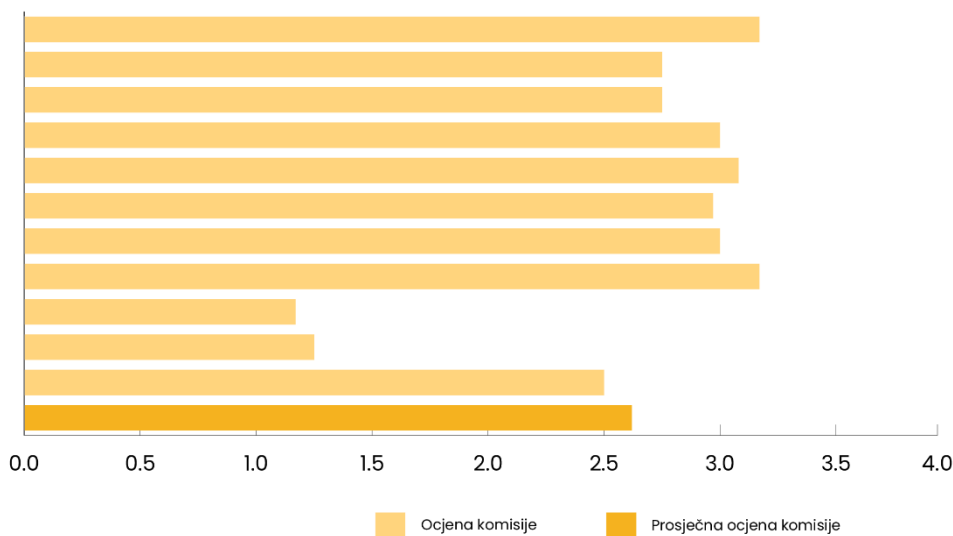


### **Princip 5 – Vladavina prava.**

Princip Vladavine prava ima veliki značaj za sve gradove i opštine, a dokazi ukazuju na prosječnu posvećenost poštovanju zakona i omogućavanju transparentnosti njihovog djelovanja. Bolja posvećenost vladavini prava je od suštinskog značaja za održavanje pravednog i odgovornog sistema upravljanja.

Jedna od uočenih prednosti je trud svih gradova i opština da se pridržavaju zakona koji regulišu njihov rad. Poštujući zakonske zahtjeve, oni pokazuju poštovanje principa zakonitosti, pravičnosti i jednakosti pred zakonom.

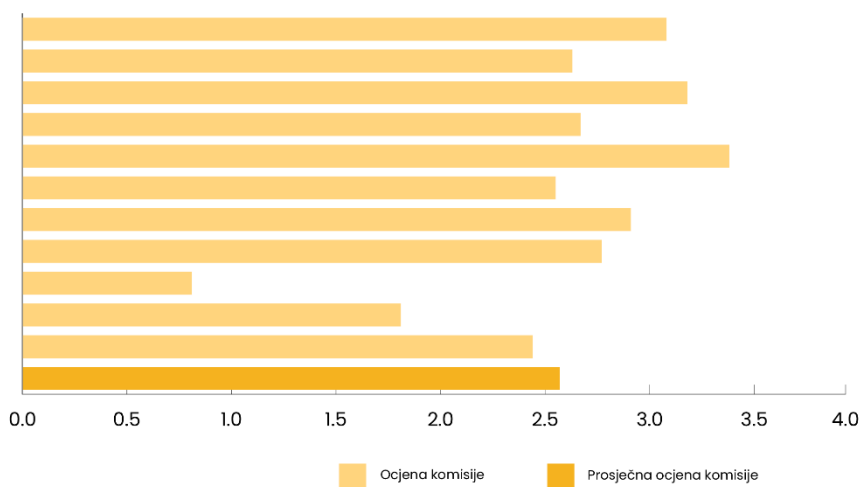
Transparentnost je još jedan ključni aspekt u primjeni vladavine prava. Ohrabrujuće je vidjeti da su mnoge lokalne samouprave otvorene i transparentne u pogledu usklađenosti sa zakonima i propisima. Međutim, postoje slučajevi u kojima nekim lokalnim samoupravama nedostaje transparentnost u pogledu postupaka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



### Princip 6 – Etičko ponašanje.

Iako postoji veliki disparitet među lokalnim samoupravama, dokazi pruženi za princip 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 opštini implementirale etičke kodekse i različite mehanizme kako bi osigurali poštovanje 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 podstiču okruženje otvorenosti i odgovornosti.



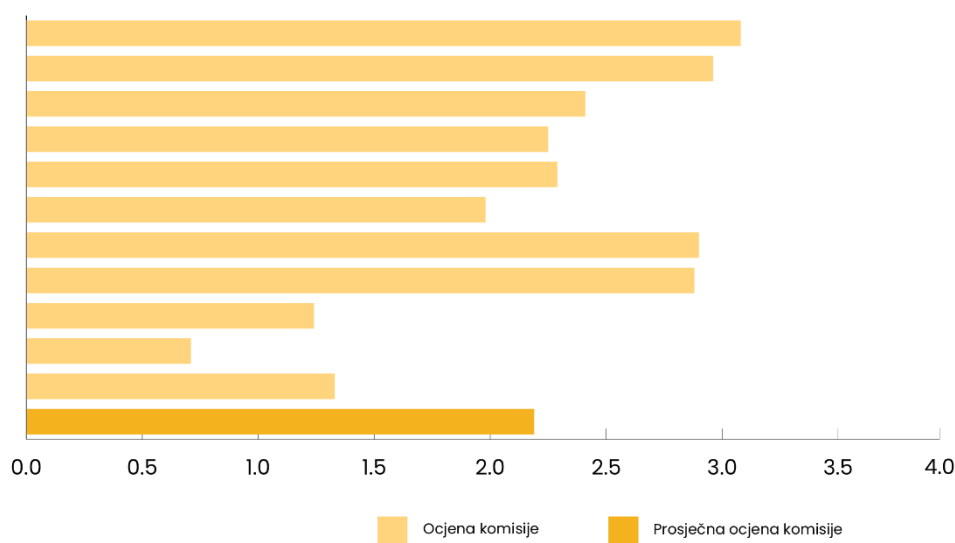
---

## Princip 7 –Kompetentnost i kapaciteti.

Princip Kompetentnosti i kapaciteta otkriva nepovoljan trend u većini evaluiranih gradova i opština, jer se čini da su one relativno pasivne u smislu aktivnog pokazivanja svoje kompetencije i izgradnje kapaciteta. Iako se mogu spominjati različiti mehanizmi i inicijative na opštinskom, kao i na višim nivoima vlasti, nedostatak konkretnih dokaza koji bi potkrijepili njihovo korištenje postavlja pitanja o njihovoj djelotvornosti.

Jedan od bitnih aspekata ovog principa je obuka i izgradnja kapaciteta službenika lokalnih administracija. Dobro obučeno osoblje je ključno za efikasno i efektivno upravljanje i pružanje usluga. Međutim, pruženi dokazi ukazuju na to da se planovi obuke za zaposlene rijetko predstavljaju ili, ako postoje, nedostaju potrebni dokazi koji bi podržali njihovu implementaciju.

Ovaj princip je ocijenjen najnižom prosječnom ocjenom, uzimajući u obzir sve gradove i opštine koje su učestvovala u samoprocjeni.



---

## Princip 8 – Inovacije i otvorenost za promjene.

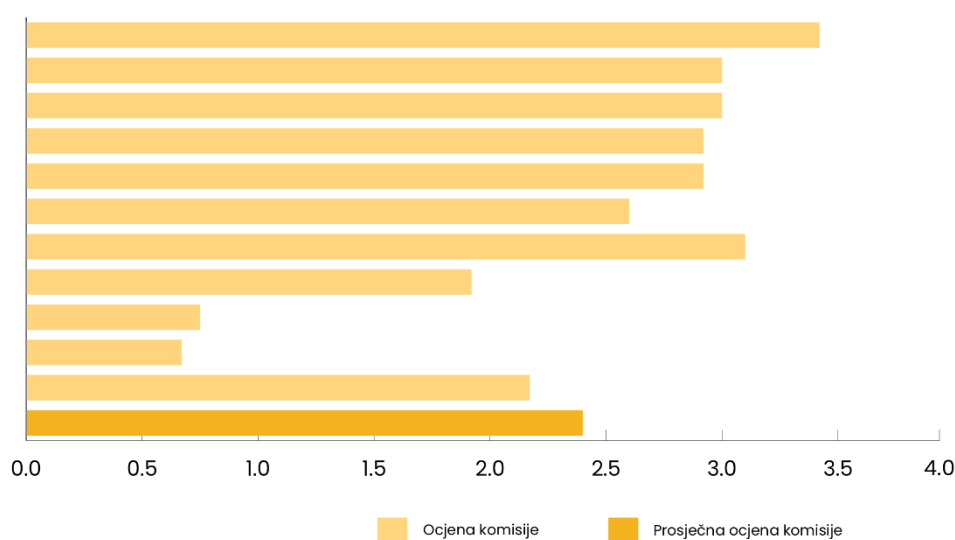
Princip Inovacije i otvorenosti za promjene je prosječan u analizama koje su dali gradovi i opštine. Evidentno je da su ove lokalne samouprave u određenoj mjeri otvorene za inovacije i da bi se sve više trebale uključiti u različite projekte koji imaju za cilj napredak i unapređenje.

Prihvatanjem novih ideja, tehnologija i pristupa, stvorilo bi se okruženje koje njeguje kreativnost i kulturu stalnog poboljšanja. Saradnjom sa drugim zainteresovanim stranama, kao što su vladine agencije, nevladine organizacije ili privatna preduzeća, one mogu da iskoriste kolektivno znanje i resurse za efikasno rješavanje složenih izazova.

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

Analiza također otkriva oblast koja zahtijeva pažnju – nedostatak strukture i strateškog pristupa inovacijama. Iako ovi gradovi i opštine pokazuju određeni stepen otvorenosti za promjene, nekima nedostaje formalizovan proces za upravljanje i evaluaciju inovativnih projekata.

Po ovom principu, najveći disparitet je evidentan i među lokalnim samoupravama koje su završile samoprocjenu.



---

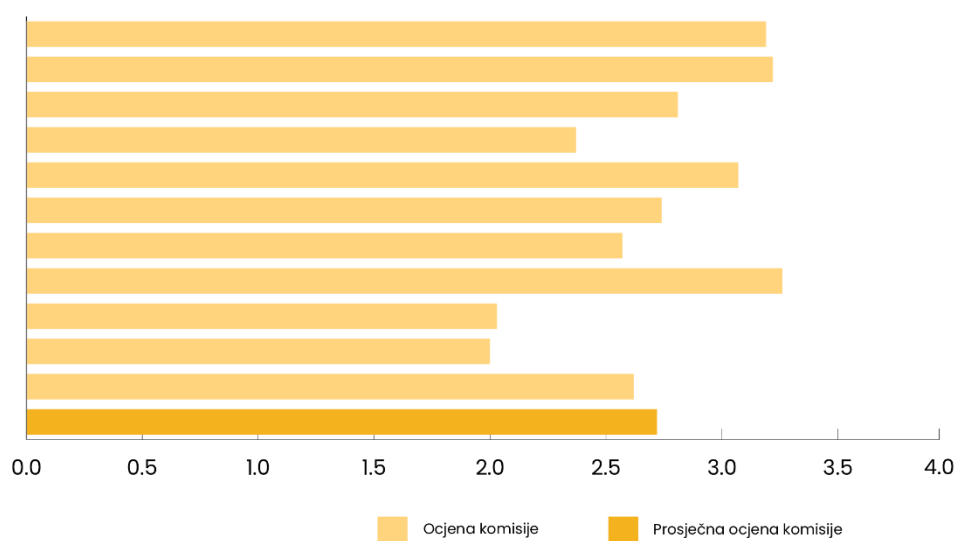
## Princip 9 – Održivost i dugoročna orijentacija.

Princip Održivosti i dugoročne orijentacije je evidentan u dobrim rezultatima koje je postigla većina lokalnih samouprava. One pokazuju brigu za dobrobit svojih zajednica i životne sredine, što se ogleda u njihovim radnjama i dokazima.

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

Međutim, jedna bitna primjedba koja se može uputiti na ove dugoročne strateške planove je njihovo potencijalno prenaplašavanje produženog vremena. Dok je dugoročno planiranje od vitalnog značaja za održivi razvoj, jednako je važno dopuniti ga struktuisanim i kratkoročnim planovima. Ovi kratkoročni planovi su neophodni da bi se obezbjedilo postizanje dugoročnih ciljeva i da bi se održao proaktivan pristup u rješavanju trenutnih izazova i prilika.

Ovaj princip također pokazuje najmanji disparitet među evaluiranim lokalnim samoupravama.



---

## **Princip 10 – Dobro finansijsko upravljanje.**

Princip Dobrog finansijskog upravljanja predstavlja izazovan aspekt za većinu gradova i opština, obuhvatajući više dimenzija kojima se treba pozabaviti. Iako je postignut određeni napredak, još uvijek postoje značajne praznine u postizanju transparentnosti u svim aspektima upravljanja budžetom.

Većina lokalnih samouprava je preduzela hvale vrijedne korake ka transparentnosti tako što su bile otvorene u pogledu svojih budžetskih procesa. Ti procesi uključuju građane u javne rasprave o nacrtu budžeta, ali ne i u proces planiranja. Javni doprinos kroz konsultativne procese obogatio bi učešće građana u formulisanju budžeta i učinio cijeli proces transparentnijim.

Nadalje, ovi gradovi i opštine objavljuju svoje budžete na svojim službenim internet stranicama, čineći ove informacije dostupnim javnosti. Ti napori su ključni u promovisanju odgovornosti i izgradnji povjerenja između lokalne vlasti i njenih birača.

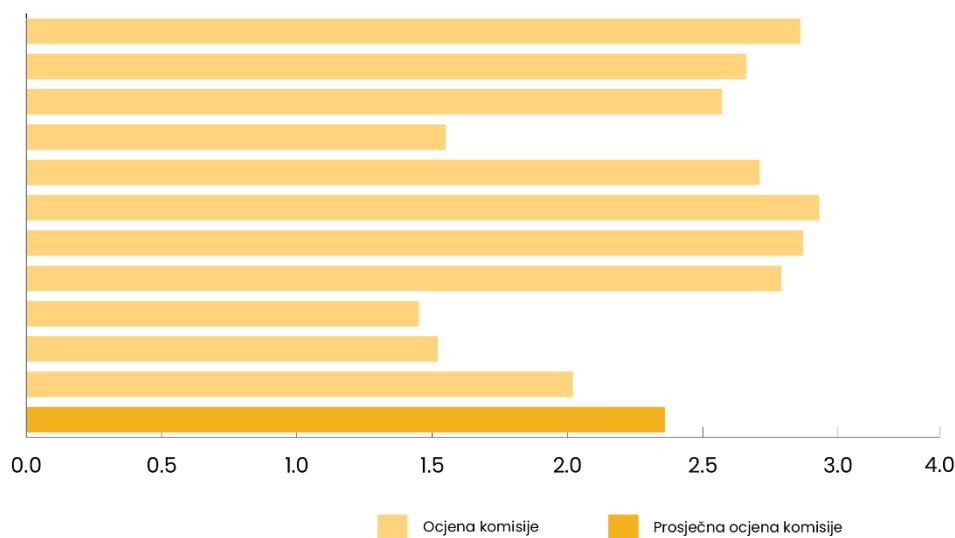
Međutim, mnoge od njih nemaju uspjeha u određenim oblastima budžetske transparentnosti. Jedan kritični aspekt koji i dalje nedostaje je revizija njihovog finansijskog rada. Sprovođenje redovnih finansijskih revizija je od suštinskog značaja kako bi se obezbjedilo da se javnim sredstvima upravlja efikasno i u skladu sa utvrđenim standardima.

Dodatno, značajan problem predstavlja ograničeno dijeljenje nalaza revizije s javnošću. Za gradove i opštine je ključno da rezultate revizije učine dostupnim građanima, jer to podstiče transparentnost i omogućava javnosti da shvati kako se koristi njihov novac.

Drugi važan aspekt budžetske transparentnosti je objavljivanje godišnjih izvještaja. Nažalost, mnogi gradovi i opštine ne objavljuju sveobuhvatne izvještaje u kojima se detaljno navode njihove finansijske aktivnosti, rezultati i napredak.

Štaviše, nedostatak budžeta prilagođenog građanima je široko rasprostranjeno pitanje. Gradovi i opštine često ne uspijevaju da predstave budžetske informacije na način jasan i pristupačan široj javnosti.



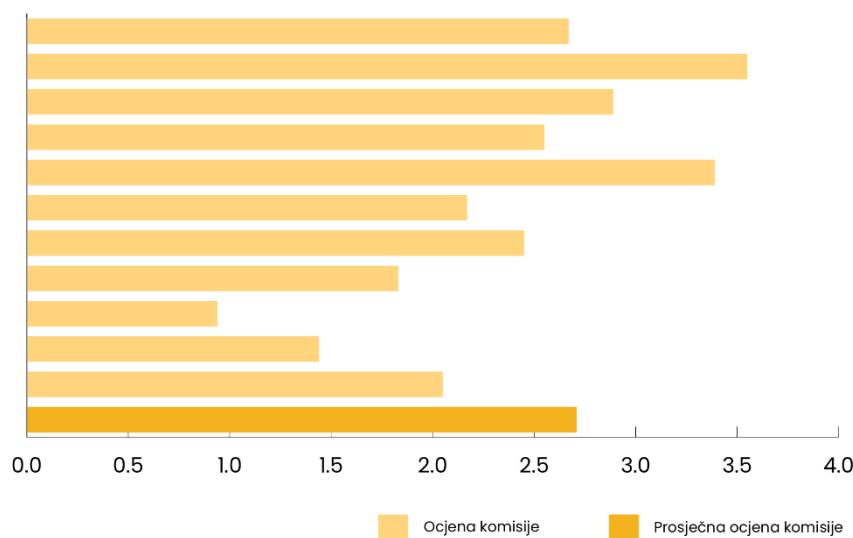


## Princip 11 – Ljudska prava, kulturna različitost i socijalna kohezija.

Princip poštivanja ljudskih prava je jedan od najniže ocijenjenih i također otkriva oštar kontrast među gradovima i opštinama, pri čemu neke pokazuju visok nivo posvećenosti, dok druge pokazuju potpuni nedostatak truda. Očigledno je da se ovaj princip ili strastveno prihvaća ili potpuno zanemaruje, ostavljajući značajnu podjelu u pristupima različitim lokalnih samouprava.

S jedne strane, multietničke zajednice uglavnom pokazuju snažnu posvećenost održavanju kulturne raznolikosti, društvene kohezije i ljudskih prava. Ove proaktivne opštine i gradovi aktivno se uključuju u brojne projekte i inicijative usmjerene na poboljšanje života svih građana, bez obzira na njihovo porijeklo ili okolnosti. Dajući prioritet ljudskim pravima, oni stvaraju inkluzivno okruženje koje promoviše jednakost, socijalnu pravdu i dostojanstvo za svakoga u njihovoj nadležnosti. Ove lokalne samouprave razumiju transformativnu moć ljudskih prava u njegovanju uspješne i harmonične zajednice.

S druge strane, monoetničke zajednice su razlog za zabrinutost, jer pokazuju veliki nedostatak strategija i planova za očuvanje kulturne raznolikosti ljudskih prava i društvene kohezije. Ovo rezultira minimalnim naporima koji se ulažu u rješavanje pitanja vezanih za kršenje ljudskih prava i socijalnu nejednakost. Odsustvo dobro definisanog pristupa ljudskim pravima može dovesti do sistemskih problema, diskriminacije i marginalizacije ranjivih grupa unutar ovih zajednica.

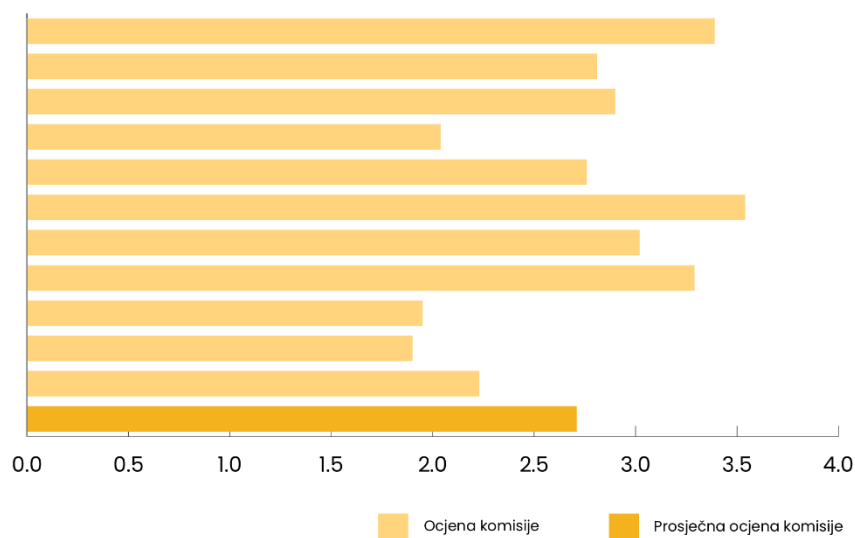


## Princip 12 – Odgovornost.

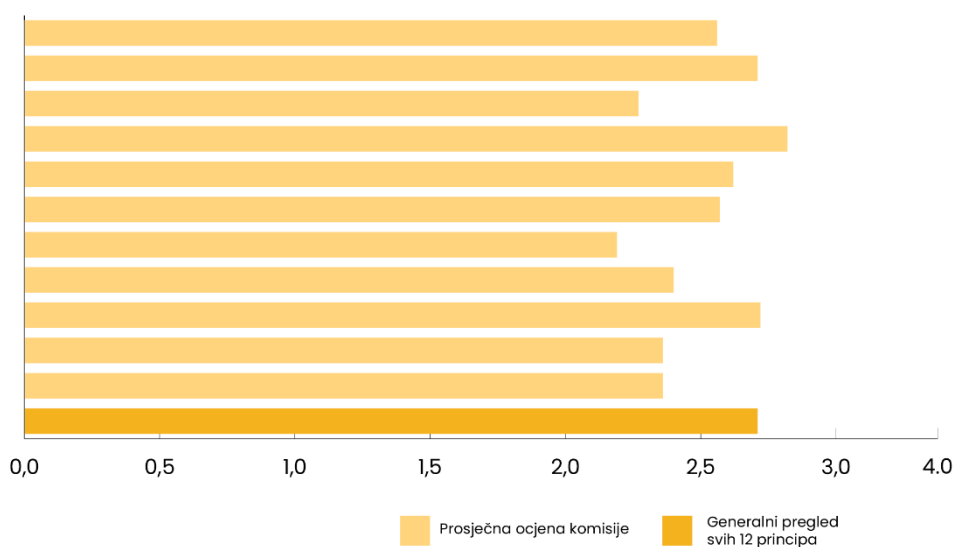
Što se tiče Odgovornosti, ohrabrujuće je da gradovi i opštine pokazuju svijest o značaju ovog principa. Mnogi od njih ulažu hvale vrijedne napore kako bi obezbjedili odgovornost prema svojim građanima. To postižu davanjem redovnih izvještaja, sprovođenjem osnovnih analiza i ažuriranjem svojih aktivnosti. Ovaj nivo transparentnosti podstiče povjerenje između organa vlasti i javnosti, promovišući zdravo demokratsko okruženje.

Međutim, jedna ključna oblast koja je u nekim opštinama i gradovima nedovoljno dobra je blagovremenost njihovog izvještavanja i dokumentacije koja ga prati. Kako bi riješile ovaj problem, lokalne samouprave mogu preduzeti nekoliko proaktivnih koraka. One bi trebale implementirati pojednostavljene procese izvještavanja koji omogućavaju efikasnije prikupljanje i analizu podataka.

Pored toga, mogu se sprovoditi redovne revizije njihovih praksi izvještavanja kako bi se identifikovala potencijalna uska grla i oblasti za poboljšanje. Ove revizije mogu istaći specifične izazove sa kojima se ove lokalne samouprave suočavaju u poštivanju rokova za izvještavanje i ponuditi vrijedan uvid u poboljšanje cjelokupnog procesa odgovornosti.



## Generalni pregled rezultata samoprocjene



Posmatrajući prosječne ocjene za sve principe samoprocjene svih Gradova i Opština, najbolje ocijenjeni princip je Otvorenost i transparentnost. Visoko su ocijenjeni i principi Održivosti i dugoročne orijentacije, Reaktivnost – blagovremena i adekvatna reakcija, kao i Odgovornosti.

---

Najniže su ocijenjene Kompetentnost i kapaciteti državnih službenika, koji su pokazali visok nivo svijesti, samokritičnosti, ali i spremnosti za učenje i usvajanje novih znanja i kompetencija. Efikasnost i efektivnost, Ljudska prava, kulturna raznolikost i društvena kohezija kao i Dobro financijsko upravljanje također nisu visoko ocijenjeni.

Samoprocjena je pokazala da svi gradovi i opštine, posvećuju gotovo jednaku pažnju održivosti i podjednako su posvećene dugoročnoj orijentaciji. Ovo je očigledno najslabija ocjena data za princip Održivosti i dugoročne orijentacije. S druge strane, najveći disparitet je evidentan kada su u pitanju inovativnost i otvorenost za promjene.

Još jedno značajno zapažanje ove samoprocjene odnosi se na veliku posvećenost ljudskim pravima, kulturnoj raznolikosti i socijalnoj koheziji, uglavnom u multietničkim opštinama. To ostavlja dosta prostora za razmišljanje, možda razbijanje predrasuda ili razmjenu iskustava sa drugim opštinama u kojima je ova posvećenost evidentno izostala.

Jedan od najznačajnijih pokazatelja, iako ne iznenađujući, su veoma niske ocjene građana. Samoprocjena Gradova i Opština, kao i procjena nezavisnih eksperata, pokazuje da takve procjene građana nisu realne. Sve ovo jasno ukazuje na nedostatak informacija među građanima o funkcijama lokalne samouprave, nedostatak znanja o osnovnim alatima komunikacije i učešća u odlučivanju i kreiranju politika.

## **Opšta zapažanja**

Proces samoprocenjivanja pruža vrijedan uvid u trud koji gradovi i opštine ulažu kao i njihov ukupni učinak. Jasan disparitet u rezultatima između pojedinih gradova i opština naglašava različite nivoe posvećenosti i predanosti koje su iskazane u 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.

---

Da bi se odgovorilo na ove izazove i poboljšala efikasnost budućeg procesa samoprocjenjivanja, može se preduzeti nekoliko koraka. Prije svega, bilo bi od koristi pružanje sveobuhvatnih smjernica svim gradovima i opštinama i njihovim ELoGE timovima o dokazima koje treba da prezentuju. Ovo bi moglo biti popraćeno radionicama ili treninzima kako bi se obezbjedilo da timovi razumiju zahtjeve i da mogu efikasno prikupiti potrebne informacije.

Pored toga, ključno je podsticati bolju komunikaciju i koordinaciju između ELoGE timova i svih nivoa lokalne administracije. Redovni sastanci između ovih zainteresovanih strana mogu pomoći u usklađivanju napora i obezbjediti da se proces procjene odvija glatko i tačno. Ova saradnja također može dovesti do dubljeg razumijevanja rada lokalnih samouprava i stvaranja jačeg partnerstva između timova i procjenjenih subjekata.

Proces samoprocjenjivanja nudi dragocjene povratne informacije koje se mogu iskoristiti za poboljšanje učinka lokalnih administracija i efikasnosti ELoGE timova. Prepoznavanjem oblasti u kojima treba poboljšati napore i rješavanjem izazova s kojima se suočavaju, proces može doprinijeti poboljšanju javnih usluga i upravljanja na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini.

## Preporuke

Na osnovu dobijenih informacija i zapažanja o lokalnim administracijama ovdje su navedene preporuke za poboljšanje izvršenja svakog od 12 principa i uspostavljanje organizovanijeg i svrsishodnijeg pristupa istima:

### Princip 1 – Pošteno sprovođenje izbora, zastupanje i učešće.

1. **Ažuriranje mehanizama:** Svi gradovi i opštine treba da pregledaju i ažuriraju svoje participativne mehanizme kako bi osigurale da su relevantni i efikasni u uključivanju građana. To može uključivati korišćenje modernih tehnologija, kao što su online platforme, mobilne aplikacije ili društveni mediji, a sve kako bi se doseglo do šire i raznovrsnije publike.
2. **Saradnja sa organizacijama civilnog društva:** Saradnja sa lokalnim organizacijama civilnog društva i grupama u zajednici kako bi se ojačali participativni procesi i obezbjedili da se uzme u obzir širi spektar stanovništva.

- 
3. **Inkluzivno donošenje odluka:** Obezbjediti da mišljenja i ideje prikupljene kroz participativne mehanizme budu integrisane u proces donošenja odluka. Pokazati kako doprinos građana utiče na lokalne politike i projekte.

## **Princip 2 –Reaktivnost.**

1. **Uspostaviti jasne rokove:** Svaki grad i opština treba da odredi jasne i razumne rokove za rješavanje zahtjeva i žalbi javnih usluga. Ovo obezbeđuje da građani znaju kada mogu očekivati odgovor i pomaže u ubrzavanju rješavanja problema.
2. **Javno dostupne odluke:** Pobrinuti se da sve odluke u vezi sa zahtjevima i pritužbama za javne usluge budu javno dostupne. Transparentnost u donošenju odluka gradi povjerenje među građanima i omogućuje im da razumiju ishode svojih zahtjeva, dopisa ili sličnih dokumenata
3. **Redovna evaluacija i napredak:** Sprovesti sistematsku i periodičnu evaluaciju postojećih mehanizama odgovora na potrebe. Identifikovati oblasti poboljšanja na osnovu povratnih informacija dobijenih od građana i preduzeti neophodne radnje za otklanjanje identifikovanih nedostataka.

## **Princip 3 – Efikasnost i djelotvornost.**

1. **Razviti strateške planove:** Dati prioritet razvoju strateških planova koji navode lokalne ciljeve, ciljeve i akcione planove za poboljšanje efektivnosti javnih usluga. Uključiti ključne zainteresovane strane i tražiti doprinos javnosti tokom procesa planiranja.
2. **Potražiti vanjsku pomoć:** Ako gradu ili opštini nedostaju interni resursi za obavljanje revizija ili razvoj strategija, razmisliti o traženju pomoći od organa višeg nivoa ili međuvladinih organizacija.

---

## Princip 4 – Otvorenost i transparentnost.

1. **Objavljivanje godišnjih programa:** Svaki grad i opština treba da razviju sveobuhvatan 12-mjesečni program koji prikazuje ključne aktivnosti, projekte i inicijative planirane za narednu godinu. Ovaj program bi trebao biti javno dostupan na internet stranici grada ili opštine i biti redovno ažuriran kako bi odražavao sve promjene ili napredak.
2. **Digitalne platforme i online portali:** Prihvatiti moderne mehanizme i digitalne platforme za razmjenu informacija s javnošću. Razviti online portale prilagođene korisniku koji omogućavaju lak pristup važnim dokumentima, najavama i novostima o aktivnostima.
3. **Transparentnost u donošenju odluka:** Obezbjediti da procesi donošenja odluka budu transparentni i dostupni javnosti. Objavljivati dnevni red, zapisnike i rezultate važnih sastanaka kako bi informisali građane o tome kako se donose odluke.

## Princip 5 – Vladavina prava.

1. **Promovisanje pravne svijesti:** Sprovoditi kampanje za podizanje svijesti za edukaciju građana i osoblja u lokalnoj administraciji o važnosti vladavine zakona i prava i odgovornosti koje ono podrazumijeva. To može poticati kulturu pravne usklađenosti i odgovornosti.
2. **Transparentnost u pravnim postupcima:** Obezbjediti da se svi pravni postupci koji uključuju gradove i opštinu sprovode s transparentnosti. Obavještavati o tekućim pravnim slučajevima i njihovim rezultatima dostupnim javnosti na službenoj internet stranici.

## Princip 6 – Etičko ponašanje.

1. **Ažurirati etičke kodekse:** Pregledati i ažurirati etičke kodekse kako bi se obezbjedilo da su sveobuhvatni, relevantni i u skladu sa promjenjivim stanjem upravljanja u javnim službama. Uključiti ključne učesnike, uključujući građane, u procesu za povećanje vlasništva i efikasnosti.

- 
2. **Transparentnost u etičkim kodeksima:** Napraviti etičke kodekse transparentnim i lako dostupnim javnosti. Objaviti kodekse na internet stranici grada ili opštine i distribuirati papirne kopije u javnim kancelarijama i centrima u zajednici.

### **Princip 7 – Kompetentnost i kapaciteti.**

1. **Razviti sveobuhvatne planove obuke:** Osmisliti sveobuhvatne planove obuke koji ocrtavaju posebne programe obuke, radionice i kurseve potrebne za različite odjeljenja u lokalnim administracijama i uloge u njihovim poslovima. Obezbjediti da su ti planovi usklađeni sa strateškim ciljevima grada ili opštine.
2. **Implementirati redovne obuke:** Aktivno organizovati redovne treninge za zaposlene u lokalnoj administraciji. Ove sesije trebaju pokriti niz tema, uključujući tehničke vještine, „meke vještine“ (analitičko razmišljanje, verbalna i pisana komunikacija, sposobnost motivisanja, pregovaranja i vođenja...), etiku, upravljanje i službu za korisnike.
3. **Koristiti entitetske i državne mehanizme:** Iskoristiti entitetske i državne mehanizme za programe izgradnje kapaciteta i obuke. Saradivati s relevantnim agencijama ili institucijama za pristup resursima za obuku i ekspertizu.

### **Princip 8 – Inovacija i otvorenost za promjenu.**

1. **Inovacijska strategija:** Razviti formalnu inovacijsku strategiju koja ocrtava viziju grada ili opštine, ciljeve i pristup njegovanju inovacija. Ova bi se strategija trebala uskladiti sa ukupnim razvojnim planovima i biti integrirana u proces strateškog planiranja grada ili opštine.
2. **Redovni pregledi inovacije:** Sprovoditi periodične preglede inovacijskih projekata za procjenu njihovog utjecaja i napretka. Identifikovati uspješne inicijative koje se mogu unaprijediti i učiti iz izazova ili propusta.



---

## Princip 9 – Održivost i dugoročna orijentacija.

1. **Integrirani kratkoročni planovi:** Razviti kratkoročne akcione planove koji su usklađeni sa dugoročnim ciljevima održivosti. Ovi kratkoročni planovi trebali bi uobličiti specifične korake, projekte i inicijative koje doprinose većoj viziji.
2. **Angažman zainteresovanih strana:** Angažovati sve učesnike, uključujući građane, grupe u zajednici, preduzeća i nevladine organizacije u procesu planiranja održivosti. Saradivati s njima kako bi se prepoznale kratkoročne akcije koje se bave važnim izazovima za održivost.
3. **Javno-privatna partnerstva:** Istražiti mogućnosti za javno-privatna partnerstva za sprovođenje kratkoročnih projekata koji doprinose održivosti. Stručnost privatnog sektora i resursi mogu biti korisni u postizanju efikasnih ciljeva.
4. **Fleksibilnost u dugoročnim planovima:** Obezbjediti da su dugoročni planovi prilagodljivi i da mogu podnijeti promjene na osnovu trenutnih okolnosti, povratnih informacija i uvida iz kratkoročnih radnji.

## Princip 10 – Dobro finansijsko upravljanje.

1. **Budžeti prilagođeni građanima:** Praviti budžete prilagođene građanima koji su lako razumljivi i dostupni široj javnosti. Koristiti običan jezik, infografiku i druga vizuelna pomagala za efikasno komuniciranje finansijskih informacija.
2. **Konsultativni proces budžetiranja:** Uključiti građane u proces budžetiranja putem konsultacija, javnih rasprava ili anketa. Tražiti povratne informacije i mišljenje zajednice kako bi se obezbjedilo da budžet odražava njihove potrebe i prioritete.

## Princip 11 – Ljudska prava, kulturna raznolikost i socijalna kohezija.

1. **Okvir za ljudska prava:** Razviti okvir za ljudska prava koji služi kao vodeći dokument za grad i opštinu. Ovaj okvir treba oblikovati opredjeljenje grada i opštine u podršci ljudskim pravima i promociji inkluzivnosti.

- 
2. **Inicijative za socijalnu koheziju:** Sprovesti inicijative za socijalnu koheziju koje spajaju raznolike zajednice i potaknuti osjećaj pripadnosti i jedinstva. Ove inicijative mogu uključivati dijaloge u zajednici, interkulturalne razmjene i projekte saradnje.
  3. **Pristup uslugama:** Obezbjediti jednak pristup javnim uslugama i pogodnostima za sve građane, bez obzira na njihov društveno-ekonomski status ili pozadinu. Identifikovati i riješiti sve prepreke koje mogu spriječiti marginalizovane grupe da pristupe osnovnim uslugama.
  4. **Partnerstva sa nevladinim organizacijama:** Saradivati sa nevladinim organizacijama i organizacijama sa sjedištem u zajednici koje se fokusiraju na ljudska prava i socijalnu koheziju. Ova partnerstva mogu iskoristiti resurse i stručnost za efikasnije inicijative.

## **Princip 12 – Odgovornost.**

1. **Redovni raspored izvještavanja:** Uspostaviti jasan i redovan raspored za izvještavanje i dokumentaciju. Posvetiti se ažuriranju, izvještavanju i analizi u određenim intervalima kako bi se obezbjedila konzistentnost i izbjegla kašnjenja.
2. **Javno dostupni izvještaji:** Obezbjediti da su svi izvještaji i dokumentacija javno dostupni na internet stranici grada ili opštine ili na drugim pristupačnim platformama. To uključuje i finansijske izvještaje, procjene učinka i ažuriranja o projektima i inicijativama.

Primjenom preporuka izvedenih iz 12 principa dobrog upravljanja, gradovi i opštine mogu ojačati svoju posvećenost promociji efikasnog, transparentnog i inkluzivnog upravljanja. Ove će akcije pomoći u stvaranju odgovornije i efikasnije lokalne samouprave, podstičući jaču povezanost sa građanima i njegovati održivi razvoj u zajednici.



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](http://www.link4cooperation.ba).





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