

JAVNI MENADŽMENT LOKALNE UPRAVE U FUNKCIJI RAZVOJA LOKALNE ZAJEDNICE

PUBLIC MANAGEMENT LOCAL GOVERNMENT IN FUNCTION DEVELOPMENT LOCAL COMMUNITY

Emir Operta

Mikrokreditna fondacija Partner
15. maj Tržni centar Sjenjak bb, 75000 Tuzla
emir.o@partner.ba

SAŽETAK

Ustavno uređenje Bosne i Hercegovine nakon Vašingtonskog i Dejtonskog sporazuma dalo je i novu dimenziju lokalnoj upravi na način da su pojedine nadležnosti lokalne uprave prenesene na više nivoje vlasti u FBiH i RS. Rezultat toga je vidljiv nesrazmjer u njihovom razvoju čak i ako pripadaju istoj administrativnoj jedinici –kantonu u FBiH ili RS. Članak ima za cilj da ocjeni ulogu lokalne uprave u razvoju lokalne zajednice, u kontekstu primjene metoda javnog menadžmenta kao reformskog procesa, koji ne zavisi od političke volje vladajućih struktura, nego isključivo od personalnih kompetencija nosilaca vlasti u lokalnim zajednicama i njihovim mogućnostima da od viših nivoa vlasti, kao i drugih domaćih i međunarodnih institucija povrate benefite u svoju zajednicu. Reforma javne uprave je, generalno, političko pitanje. Međutim, nosioci vlasti na lokalnom nivou nisu sprijećeni da u sklopu svog mandata, primjenjuju nova naučna saznanja o sistemima upravljanja koja će doprinijeti efikasnosti obavljanja poslova iz nadženosti lokalne uprave, ali prije svega da doprinesu novim kvalitetnijim razvojnim programima koji će biti stimulans za pronalazak partnera čiji će glavni cilj biti ubrzan razvoj lokalne zajednice. S tim u vezi rad treba da ocjeni mogućnost prihvatanja elemenata upravljanja u tržišno orjentisanim privrednim subjektima u lokalnoj upravi, benefitima koje bi ti elementi proizveli za lokalnu zajednicu kao i otpore koji se mogu pojaviti pri implementaciji istih. Pragmatičan cilj rada je primjena postavljenih koncepata upravljanja u organima lokalne uprave, s ciljem unapređenja vođenja poslovnih procesa koji će omogućiti stanovništvu lokalne zajednice efikasnije ostvarivanje svojih prava.

Ključne riječi: javni menadžment, lokalna uprava, personalne kompetencije nosilaca vlasti, razvoj

ABSTRACT

The constitutional arrangement of Bosnia and Herzegovina after the Washington and Dayton Treaty has given the new dimension to the local management in the way that some of the jurisdictions have been transferred from the local management to the higher levels of the authority in FBiH and RS. As a result, there is an obvious difference in their development even though they belong to the same administrative unit – county in FBiH or RS. The article's goal is to assess the role of the local management in the development of the local community in the context of the application of the public management's methods as a reform process, that does not depend on the political will of the ruling structures. It has to depend only on the personal competences of the holders of power in the local communities and their possibilities to reclaim benefit for their community from the higher levels of the authorities as well as from other domestic and international institutions. The reform of the public administration is, in general, a political thing. But, the local authorities are not prevented, during their term of office, to apply new scientific achievements about the systems of management, that will help the work form the local community's jurisdiction to be done more efficiently. But, firstly, they have to contribute to the new quality development programmes, that will be the stimulus for finding partners whose main goal will be rapid development of the local community. Related to this, the work has to assess the possibilities of acceptance of the managing elements in market-oriented economic agents in local management. It also has to assess the benefits that those elements would produce for the local community and the resistances that could appear while implementing them. Pragmatic aim of the work is applying the concepts that are set in the local government bodies, with the goal of improving the conduct of the business processes that will allow local people to exercise their rights more efficiently.

Key words: public management, local government, personal competencies of the holders of power, development.

UVOD

Već je navedeno da lokalna uprava poslije Vašingtonskog i Dejtonskog sporazuma ima novu dimenziju, prema kojoj su određene nadležnosti prebačene na više nivoe vlasti. Pored ove činjenice javna uprava se u BiH kao

i ostalim tranzicijskim zemljama suočava sa reformom koja je preduslov za članstvo u Evropskoj uniji. Pored ovoga, čini se važnijim za građane da imaju efikasnu javnu lokalnu upravu, koja će predstavljati institucionalnu podršku za razvoj lokalne zajednice kako bi isti mogli ostvariti blagodati koje razvoj pruža. Novoizabrana lokalna uprava u nerazvijenim opštinama ima posebno osjetljiv zadatak trasiranja pravaca razvoja u naredne četiri godine i mora se suočiti s izborom da ide putem kojim su išli njihovi predhodnici iako nije donio očekivani razvoj ili da u svom radu koriste određene promjene. Ove promjene ne treba da predstavljaju „visoku politiku“, ne trebaju se čekati odobrenja „odozgo „ za njihovu implementaciju, one sad zavise isključivo od personalnih kompetencija novoizabranih nosilaca vlasti u lokalnoj upravi. Ovdje se prvenstveno misli na primjenu metoda javnog menadžmenta u vođenju lokalne uprave u narednom periodu, pa iz ovoga proizilazi i problemsko pitanje rada: da li je neadekvatan način vođenja lokalne uprave uzrok za nepostojanje odijela ili strateških programa kojima je fokus institucionalna podrška za razvoj u pojedinim opštinama u FBiH? Da bi se odgovorilo na ovopitanje izvršena je analiza modela upravljanja na nivou lokalne zajednice. Analizom su obuhvaćeni model upravljanja, ljudski resursi, usvojeni razvojni dokumenti i implementacija istih. Da bi se ostvario pragmatički cilj rada izvršena je komparacija modela upravljanja u dvije opštine iz ZDK, i to opštine Vareš kao opštine koja ne bilježi pomake u razvoju i opštine Tešanj koja se danas u BiH predstavlja kao sinonim uspješnog razvoja. Podaci koji su komparirani su obezbjeđeni sekundarnim istraživanjem i to analizom sadržaja dokumenata sa web stranica opština Vareš i Tešanj.

1. IZVORIŠTA JAVNOG MENADŽMENTA-MENADŽMENTA U JAVNOJ UPRAVI

Tradicionalni model javne administracije je zahtijevao minimalno poimanje strategije i neko ozbiljnije planiranje se ili nije nikako ili se veoma ograničeno izvodilo. Razvoj startegije se smatrao političkim pitanjem ili zadaćom političara. Podrazumjevalo se da državni službenici provode instrukcije dobivene od političara, čiji je zadatako bio razvijati politiku i strateško viđenje. Ustvari, državni službenici su često djelovali bez strateškog smisla, bez ikakve ideje usmjerene ka optimiziranju resursa da bi se postigli određeni ciljevi, jednostavno su slijedili instrukcije. Tradicionalne javne institucije često nisu imale viđenje dugoročnije perspektive i često su zaboravljale da postoje širi i sveobuhvatniji ciljevi. Ovaj način razmišljanja se promjenio pojavom novog javnog menadžmenta(NJM), koji se često povezuje s pojmom menadžerstvo.

1.1. Novi javni menadžment

NJM¹ je filozofija upravljanja koju koriste institucije vlasti još od ranih 80-ih, kako bi modernizirale javni sektor, i popraćen je talasom reformi u javnom sektoru širom svijeta. Smatra se kako javni sektor može mnogo naučiti od privatnog sektora u vezi s pitanjem planiranja, razvoja startegije, stvaranja vizije i predviđanja. Osnovne koncepcije NJM su : promovisanje primjene tržišnog načina ponašanja u javnom sektoru; orijentisan ka rezultatima i efikasnosti kroz bolje upravljanje; posmatranje institucije javnog sektora kao jednog nezavisnog faktora koji ima javnu odgovornost; davanje moći rukovodiocima javnog sektora i podizanje stepena njihovih operativnih sloboda i diskrecione moći, uz istovremeno povećavanje njihove odgovornosti; gledanje na građane kao klijente (korisnike).

Dobro upravljanje² je doktrina upravljanja nastala na prijelazu u 2000-te, na temeljima kritike predhodne vrlo uticajne doktrine NJM koja je pored dobrih imala i svoje loše strane. Filozofija koncepta dobrog upravljanja smatra građane partnerima (saradnicima) koji suodređuju učinke javne uprave. Dobro upravljanje predstavlja transparentan proces u kome vodstvo u odgovarajućim oblicima, na odgovoran i učinkovit način, usmjerava resurse i upravlja organizacionim strukturama na temelju zajedničkih vrijednosti. Dobro upravljanje u sebi objedinjuje učinkovitost i odgovornost. Cilj ovog koncepta je da doprinese kvalitetnijoj funkciji upravljanja na podlozi jasno određenih principa. Reforme radi uvođenja sistema dobrog upravljanja podrazumjevaju: izgradnju kapaciteta, uključivanje civilnog stanovništva i privatnog sektora u proces odlučivanja, podjelu zadataka i odgovornosti. Navedeni koncepti su usloveli, prvo u razvijenim zemljama, a zatim i zemljama u tranziciji početak uvođenja mehanizama tržišnog poslovanja kroz tehnike i metode menadžmenta u organe javne uprave, prvenstveno u upravljačke strukture. U nastavku rada će biti razmotrene tehnike i metode javnog menadžmenta koje nosioci struktura upravljanja na lokalnom nivou mogu implementirati, i uz pomoć kojih mogu doći do revidiranih razvojnih programa, izdrade novih u svrhu razvoja lokalne zajednice, a takođe kojim mogu znatno poboljšati i kvalitet usluga pruženih prvenstveno stanovništvu lokalnih zajednica.

¹ *Ismet Salkić, Javni menadžment-upravljanje kvalitetom usluga, TKD Šhinpašić/ BTC Šhinpašić, Sarajevo 2011.g., str. 84-86.*

² *Ismet Salkić, Javni menadžment-upravljanje kvalitetom usluga, TKD Šhinpašić/ BTC Šhinpašić, Sarajevo 2011.g., str. 86 i 87.*

2. JAVNI MENADŽMENT LOKALNE ZAJEDNICE-METODE I TEHNIKE

2.1. Procesno upravljanje u organima uprave lokalne zajednice³

Procesno upravljanje podrazumjeva procesnu organizacionu strukturu. Procesna orijentacija organizacije predstavlja noviju koncepciju dizajniranja organizacione strukture. Osnovna svrha takve orijentacije je dizajniranje poslovnih procesa te njihovo smještanje u odgovarajuće, fleksibilnije i prilagodljivije organizacijske strukture, uz istovremeno uklanjanje rigidnih granica između pojedinih funkcija u organizaciji, a sve u cilju nesmetanog odvijanja poslovnih procesa. Procesno orijentisana organizacija teži preoblikovanju poslovnih procesa s ciljem poboljšanja u kritičnim savremenim mjerama performansi, kao što su troškovi, kvaliteta, usluge i brzina. Takvu organizaciju karakteriše horizontalna struktura, koja okuplja zaposlene oko glavnih procesa i omogućuje im jednostavan međusoban pristup koji osigurava komunikaciju i koordinaciju njihovih napora na način da eliminiše hijerarhiju i granice između odjela. Time se osigurava usmjerenje na poslovne procese, odnosno aktivnosti koje prelaze granice funkcija, a ključne su za brzu isporuku dobara i pružanje usluga, za unapređivanje kvalitete ili snižavanje troškova. Procesna orijentacija organizacije ima određene karakteristike koje je izdvajaju i razlikuju od ostalih oblika organizacije. Naime, procesno orijentisane organizacije karakterišu pokušaji da se iz više poslova napravi jedan glavni posao te uključivanje svih zaposlenih u proces odlučivanja i obavljanje pojedinih faza u procesu prirodnim, logičkim i racionalnim redoslijedom. Takve organizacije bave se procesima na način da traže više alternativa nakon čega izabiru najbolji način njihovog obavljanja. Poslovi se smještaju na mjesta gdje zato ima najviše smisla, klasični oblici kontrole i provjeravanja zaposlenih se reduciraju. Organizacije koje mijenjaju svoje procese moraju provesti niz suštinskih promjena. Tradicionalne organizacione jedinice zamjenjuju seprocesnim grupama, radni zadaci postaju fleksibilniji i opsežniji. Prilikom odabira zaposelnika za obavljanje radnih zadataka njihovo obrazovanje, sposobnosti i vještine dobivaju prednost nad pripadnošću organizacijskoj jedinici. Rukovodioci postaju mentori usljed čega senapori zaposelnika usmjeravaju, ne u cilju izvršenja naloga rukovodioca, već prema

³ Alen Benazić : “Organizacijske promjene i efikasnost državne uprave“, zbornik radova znanstveno-stručnog skupa „Ekonomika i menadžment u javnom sektoru“ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2008.g., str. 230-233.

ispunjavanju potreba klijenta. Naknade i nagrade zaposlenicima zavise o njihovoj efikasnosti mjerene brojem obavljenih radnih zadataka i mišljenja rukovodstva, ali obuhvataju i kvalitativne učinke njihovog rada, kao što su timski rad, inovativnost, saradnja, zadovoljstvo i mišljenje klijenata. Iz navedenog mogu se izvući osnovna obilježja procesno orijentisane organizacije: struktura je formirana oko ključnih procesa umjesto zadataka, funkcija ili geografskog područja, tako da nestaju granice između različitih odjela; samostalni timovi, ne pojedinci, osnov su organizacionog dizajna i izvedbe; odgovornost za svaki ključni proces u cijelosti leži na vlasniku procesa koji korodiniira više procesnih timova od početka do kraja procesa; članovi timova imaju vještine, alate, motivaciju i ovlast za donošenje odluka vezanih uz izvedbu tima. Oni su trenirani na način da mogu obavljati poslove drugih članova tima, a vještine su dovoljne za dovršavanje glavnih oragnizacionih zadataka; timovi imaju slobodu razmišljanja i fleksibilnog djelovanja zbog novih nadolazećih izazova; klijenti vode organizaciju. Djelotvornost se mjeri postizanjem cilja procesa, ali i zadovoljstvom klijenata, zaposlenih i finansijskim doprinosom; kulturu karakteriše otvorenost, povjerenje i saradnja usmjerena na kontinuirano poboljšanje. Primjena procesne oragnizacione strukture u lokalnoj upravi ima niz prednosti, ali može rezultirati i određenim negativnim efektima. Takvim pristupom može se bitno povećati fleksibilnost organizacije, što je danas unutar lokalne uprave sve potrebnije. Jedna od karakteristika ovakvog pristupa je posvećivanje klijentima odnosno korisnicima usluge, zbog čega isti postaju zadovoljniji. Uklanjanjem granica između različitih odjela zaposlenici se usmjeravaju na ciljeve organizacije, a to predstavlja dobru osnovu za uočavanje i realizaciju javnog interesa. Timski rad, saradnja i mogućnost za podjelom odgovornosti može uticati na kvalitetu rada službenika i njihove motivacije. Timski rad, s obzirom na to da više ljudi sudjeluje u procesu pružanja usluga, smanjuje mogućnost za pojavu korupcije službenika. Procesni pristup u dizajniranju organizacije u lokalnoj upravi može imati i nezadovoljavajuće rezultate. Za razliku od privatnog sektora u lokalnoj je upravi teže utvrditi ključne procese koji stvaraju vrijednosti građanima i koji će aktualizirati i realizovati javni interes. Zato i njihova organizacija može biti teža i zahtjevnija. Transformacija organizacione strukture u lokalnoj upravi zahtjeva značajne promjene u kulturi, dizajnu poslova, filozofiji menadžmenta, informacionom sistemu i sistemu nagrađivanja. Navedeno je posebno teško birokratizovanim strukturama s jasno podijeljenim odgovornostima, usko definisanim poslovima i ovlastima te sistemu plaća prema radnom mjestu, a ne prema rezultatima. U takvim organizacijama i otpor promjenama je na višem nivou što može na kraju i onemogućiti njihovu transformaciju.

3. LOKALNE UPRAVE SA PROCESNOM ORGANIZACIJOM U ZDK- REZULTATI I PERSPEKTIVE

Analizirane su lokalne uprave u dvije opštine u ZDK, i to u Tešnju i Varešu.

3.1. Opština Tešanj

Lokalna uprava u opštini Tešanj je kao put za razvoj lokalne zajednice odabrala kvalitet isporučenih usluga stanovnicima. Među prvim strateškim ciljevima je bilo uvođenje sistema kvalitete ISO 9001:2008 u organ lokalne uprave. Dobivanje certifikata o implementiranju navedenog standarda nije sam po sebi garancija poboljšanja kvalitete usluga, ukoliko ga organizacija zaista ne prihvata i ne postupa u skladu s preporukama iz istog. Slijedeći korak ka ispunjenju strateškog cilja u organu lokalne uprave je bila izgradnja procesne organizacione strukture. Za implementaciju ovog cilja bile su neophodne korijenite reforme upravljanja organom lokane zajednice. Ta reforma nije imala politički kontekst, tj. „odobrenje s vrha,, nego je ona isključivo zavisna od personalnih i menadžerskih kompetencija lidera u organu lokalne uprave, a to je načelnik opštine. Liderstvo, hrabrost, inovativnost, odlučnost i vizija načelnika opštine Tešanj, posebno u periodu 2004.-2012.g ,su rezultirale navedenom“ menadžerskom a ne političkom reformom“ i unapređenjem kvaliteta isporučenih usluga stanovništvu. Navedene reforme su obuhvatile implementaciju menadžmenta pomoću ciljeva⁴ promjenu organizacione

⁴ *Engl. Management by Objectives (MBO) se odnosi na formalni niz procedura, koji započinje razmatranjem odgovornosti i postavljanjem cilja od starne menadžera na različitim nivoima upravljanja. Menadžeri i njihovi podređeni rade zajedno da bi utvrdili zajedničke ciljeve. Ciljevi kao centarlna srž koncepta MBO formulišu individualnu odgovornost i akcije potrebne za ispunjenje strategije i godišnjih ciljeva organizacije. Na taj način MBO pruža mogućnost integracije i fokusiranja napora svih članova organizacije na realizovanju strategije i ciljeva, od poslovnih jednica do organizacije u cjelini. MBO insistira na aktivnom učešću menadžera i drugih članova organizacije na svim nivoima. Takođe, MBO sugeriše da menadžeri na svim nivoima pomognu u utvrđivanju ciljeva za nivoie iznad svojih.*

kulture organizacije⁵. Opštinska uprava je posebno u posljednje četiri godine prošla značajnu reformu⁶ i danas funkcinira na nivou elektronske uprave. Opštinska administracija je svoje procese uredile prema zahtjevima međunarodnog sistema kvaliteta ISO 9001:2008 i definisala četiri glavna procesa: **obrada zahtjeva, izrada i realizacija budžeta, razvoj zajednice i izrada i donošenje propisa.**

3.2. Opština Vareš

Izvršnu vlast u opštini Vareš u posljednja tri mandata predstavljao je isti načelnik, te zaključujem da se, između ostalog, korištenim modelom upravljanja u organu lokalne uprave nisu ispunili ciljevi vezani za razvoj zajednice. Korišten je funkcionalni model upravljanja, uprava se sastoji od četiri službe, kojim rukovode pomoćnici načelnika, koje imaju jasno razgraničene nadležnosti i odgovornosti. Pomoćnici načelnika su više od 10 godina na istim pozicijama, izuzev pomoćnika načelnika jedne službe koji je penzionisan. S obzirom na rezultate u razvoju opštine Vareš i efikasnosti lokalne uprave, zaključujem da zbog izostanka menadžerskih kompetencija, vizije, liderstva, hrabrosti da se uđe u „menadžerske reforme“ opština Vareš

⁵ *Mijenjanje organizacione kulture svake organizacije je dugotrajan proces koji prolazi kroz tri faze. Prvo je potrebno navesti službenike da odbace usvojena pravilaponašanja, norme, vrijednosti i vjerovanja, odnosno administrativnu kulturu i reaktivan odnos prema poslu. U drugoj je fazi potrebno pronaći metodu za promjenu i provesti promjenu. U toj fazi presdnu ulogu imaju prvenstveno rukovodeći službenici koji moraju biti nosioci promjene organizacione kultrve , pa čak i na način da i sami promjene način razmišljanja i odnosa prema poslu. Na taj način stvorit će se uslovi za implemntaciju nove organizacione kulture, usvajanje novih vrijednosti i vjerovanja, odnosno razvoj proaktivnog pristupa obavljanju poslova, u odnosu na reaktivni pristup gdje su ciljevi službenika održavanje postojećeg stanja, oprezno i tradicionalno obavljanje poslova i reagovanje samo na ono što se ne može izbjeći. Službenici poslove obavljaju, u pravilu, prema unaprijed postavljenim pravilim i procedurama, a očekivanja od zaposlenih su jasno definisana na vrhu organizacije, dok se odstupanja od postavljenih pravila tretiraju kao nefunkcionalna.*

⁶ *Načelnik opštine Tešanj je u svrhu provođenja navedenih reformi angažovao šest savjetnika iz različitih oblasti od kojih su najvažnije: oblast strateškog razvoja, pristupanje evropskim fondovima i ekonomije. Savjetnici su univerzitetski profesori, vlasnici privatnih firmi i učesnici izrade raznih strateških projekata što je garantovalo uspjeh reformi. Takođe je 2009. g. je formirana i Tešanjaska razvojna agencija (TRA) s ciljem poticanja preduzetničkog duha i aktivnosti u vrijeme kad su se i u BiH počeli osjećati efekti recesije u Evropi.*

predstavi kao ozbiljan partner sa jasnom vizijom, razvojnim strategijama i resursima, kako načelnika tako i pomoćnika, menadžment nije izvršio svoju zadaću, pa se ispostavlja da je lokalna uprava sama sebi svrha, što je stanje koje je neodrživo. U tom periodu usvojene su samo tri strategije: strategija razvoja opštine Vareš (2006.-2015.g.), strategija partnerstva opštine Vareš i građana i strategija razvoja lokalnih cesta i ulica (2011.-2021.g.).⁷ Nisu dostupni dokumenti o evaluaciji (nisu rađeni), tj. o ostvarenju ciljeva iz strategije o razvoju niti su se u proteklom periodu od kad je urađena strategija revidirali strateški fokusi. Na nedavno održanim lokalnim izborima došlo je do promjene izvršnog organa vlasti, tj. izabran je novi načelnik. Novi načelnik mora hitno krenuti u proces "menadžerskih reformi" jer ako se one ne dese u mandatnom periodu od naredne četiri godine upitna je i budućnost same lokalne uprave. Ciljevi načelnika u navedenom periodu su: stvoriti efikasnu, kompetentnu, fleksibilnu, otpornu na promjene iz okruženja lokalnu upravu sposobnu da donese razvojne dokumente koji će proizaći iz strateškog planiranja, koja će biti siguran partner za vanjske investitore, a stanovništvu institucionalna podrška u ostvarenju svojih zahtjeva i potreba. Za provođenje navedenih reformi načelnik ima puni zakonski legitimitet⁸ i nemora čekati „političko odobrenje“ ili instrukcije s "višeg nivoa". U opštini Vareš se mogu opredijeliti za reformu po uzoru na opštinu Tešanj. Opština Vareš nemora prioritarno krenuti u proces uvođenja ISO 9001:2008, jer isti nije propisan kao obavezan, nego je potvrda da se organizacija fokusira na pružanje maksimalnog kvaliteta usluga. Taj kvalitet se može postići i bez implementacije navedenog standarda, što zavisi od svijesti zaposlenih u organima lokalne uprave. Koraci koji se preporučuju u implementaciji menadžerske reforme u organu upravljanja opštine Vareš su:

⁷ *Strategija razvoja lokalnih cesta i ulica je sama po sebi važna, ali nemože se na ovoj strategiji zasnivati razvoj lokalne zajednice. Ona može biti preduslov za realizaciju dijelova strategija razvoja kroz afirmaciju seoskog i zimskog turizma, međutim po mišljenju autora opštinsko rukovodstvo se trebalo fokusirati na revidiranje i izradu nove strategije razvoja zasnovanoj na vlastitim resursima, jer su i u ovoj strategiji kao finansijeri mjera navedeni viši nivoi vlasti. Dakle, ponovo izostaju naponi da se prepoznaju i uključe resursi lokalne zajednice u implementaciju strategije, izostaje preduzetnički duh, vizije, lidersrvo.*

⁸ *Prema Zakonu o principima lokalne samouprave u FBiH, čl.8. u nadležnost opština spada i " donošenje programa i planova razvoja jedinice i stvaranje uslova za privredni razvoj i zapošljavanje", a prema Zakonu o principima lokalne samouprave, čl.15. u nadležnosti načelnika je „ utvrđivanje organizacije službi za upravu i drugih službi jedinice lokalne samouprave“, kao i „donosi pravilnik o unutrašnjoj organizaciji službi jedinice lokalne samouprave“.*

- **Strateško planiranje** koje obuhvata analizu organizacije (internu i eksternu), izbor strategije i implementaciju strategije. Strategija predstavlja način ostvarenja ciljeva. Strateško planiranje se provodi strateškim upravljanjem i to je proces kojim organizacija određuje vlastitu svrhu, ciljeve, načine kojima se planiraju ostvariti ciljevi u određenim vremenskim rokovima i u promjenjivom okruženju, implementaciju tih aktivnosti i procjenu uspjeha u tim aktivnostima, te analizu rezultata tih aktivnosti.
- **Uspostava procesne organizacione strukture i definisanje ključnih procesa.** Uspostava procesne organizacione strukture obavezno je uslovljena i promjenom organizacione kulture. Pored ključnih procesa koji su definisani u opštini Tešanj i koji se mogu preuzeti i u opštini Vareš, opština Vareš može definisati još i slijedeća tri ključna procesa: ***uspostava i razvoj saradnje sa dijasporom, obrazovanje i zadržavanje mladih i dobivanje posebnog statusa kod viših nivoa vlasti***⁹. Uslov za implementaciju reformi su ljudski resursi. Opština Vareš trenutno niti raspolaže sa brojem kadrova niti sa kadrovima koji posjeduju kompetencije da implementiraju reforme. Da bi riješio ovaj problem načelnik može ili da formira tijelo koje će raditi na implementaciji

⁹ U intervijuu koji je premijer ZDK dao za lokalni list Bobovac, broj 215. od 18.11.2012., iz kojeg se jasno vidi opredjeljenost viših nivo vlasti za povlašeni položaj Vareša, istaknuto je " Vareš jest na jedan određen način zapostavljen, silom života ja bih rekao, i možda su u svemu tome jednu malu ulogu imali ljudi, političari koji pogrešno gledaju našu svakodnevicu. Ja lično nisam zadovoljan s onim što smo mi za ovu godinu i po, koliko je ova vlada na mandatu, uradili prema Varešu, ali mi i dalje pokušavamo Vareš, i takođe Olovo i Usoru držati u nekom prioritetu kao što smo to na početku zacrtali, da pokušamo neke stvari u tim opštinama okrenuti nabolje. Drago mi je što mogu reći da je Olovo danas, ne samo našom zaslugom i ne isključivo našom zaslugom, u jednom ekonomskom reinžinjeringu, da Usora to još nije, a nažalost nije ni Vareš, iako se u Varešu neke stvari pokreću. Ja puno očekujem od ponovnog pokretanja rudnika Vareš i nadam se, bez obzira na to koliko je bilo pokušaja koji nisu urodili plodom, da će doći jedan pokušaj koji će završiti na način da se od tog rudnika napravi prosperitetna privredna organizacija koja bi zapošljavala ljude i samim tim učinila ekonomske uslove u Varešu puno boljim. Ja ću, evo, iskoristiti vaš cijenjeni list da pozovem građane Vareša, administraciju Vareša, bez obzira na to kako ona bude sklopljena, da imaju inicijativu, da pokreću stvari koje su od koristi za Vareš i građane Vareša, a da onda od nas traže pomoć u tim stvarima. Na kraju krajeva, vi najbolje znate šta vam je problem i kako bi se taj problem mogao riješiti, a mi ćemo zaista punim kapacitetom pomoći zato što mislimo da građani Vareša zaslužuju da žive bolje nego što sada žive." (dostupno na <http://www.zdk.ba/vijesti/list-bobovac-broj-215-intervju-sa-premijerom-zdk-fikretom-plevljakom>)

reformi sa kompetentnim ljudskim resursima ili da oformi tim savjetnika sa potrebnim kompetencijama koji bi radio ili na profesionalnoj ili na volonterskoj osnovi kako je to slučaj u opštini Tešanj.

ZAKLJUČAK

U dinamičnom poslovnom okruženju i organi lokalne uprave podliježu zakonitostima uticaja iz okoline kao i preduzeća koja posluju u okviru uslova koje diktira tržište. Nemogućnost odgovora na izazove iz okoline dovodi do zastoja u razvoju lokalne zajednice što kao krajnji rezultat može imati i mirnodopsku ekonomsku migraciju. U radu je ukazano na potrebu neminovnosti u promjeni načina razmišljanja kako kod stanovništva, tako i kod zaposlenih u organu lokalne uprave, o ulozi i značaju koji ista ima. Imati izvršni organ vlasti u lokalnoj zajednici-načelnika opštine kojeg odlikuju personalne i menadžerske kompetencije i to liderstvo, vizionarstvo, spremnost za iniciranje i prihvatanje promjena, spremnost za cjeloživotno učenje i usavršavanje za lokalnu zajednicu znači spremnost za suočavanje sa izazovima iz okruženja, ali i unutar organa vlasti, implementiranje novih koncepata menadžmenta i konačno mogućnost zadovoljavanja svojih potreba i zahtjeva u punom kapacitetu. Zato je metod upravljanja u organu lokalne uprave ključni element za razvoj lokalne zajednice.

LITERATURA

1. Benazić A.: "Organizacijske promjene i efikasnost državne uprave", „Ekonomika i menadžment u javnom sektoru“, Zbornik radova znanstvenostručnog skupa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 230-233, (2008), dostupno na <http://oliver.efri.hr/~javnisek/zbornik.pdf> (pristupljeno 2.12.2012.g.)
2. Mašić B.: "Strategijski menadžment", Univerzitet Singidunum, Beograd, str.266-271, (2009)
3. Mikulić S.: „Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije“, Hrvatska javna uprava, Zagreb, (2009), dostupno na <http://www.iju.hr/HJU/HJU/pregled.html> (pristupljeno 2.12.2012.g.)
4. Mujakić M.: „Lokalna samouprava u Federaciji Bosne i Hercegovine- koncept, nadležnosti i organi“, Hrvatska javna uprava, Zagreb, (2010), dostupno na <http://>

- www.iju.hr/HJU/HJU/pregled.html (pristupljeno 2.12.2012.g.)
5. Salkić I.: „Javni menadžment-upravljanje kvalitetom usluga“, TKD Šhinpašić/BTC Šhinpašić, Sarajevo, str. 81-87., (2011)
 6. Zakon o principima lokalne samouprave Federacije Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“ 51/06
 7. Zakon o osnovama lokalne samouprave Federacije Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“ 6/95
 8. www.opcina-tesanj.ba (pristupljeno 30.01.2013)
 9. www.vares.info (pristupljeno 30.01.2013)
 10. www.zdk.ba (pristupljeno 28.01.2013)