



Republika e Kosovës  
Republika Kosovo-Republic of Kosovo  
*Qeveria - Vlada - Government*

*Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal  
Ministarstvo Administracije Lokalne Samouprave  
Ministry of Local Government Administration*

ODELJENJE ZA LOKALNU SAMOUPRAVU  
JEDINICA ZA IZGRADNJU KAPACITETA U  
OPŠTINAMA

Konačna verzija

RAZVOJ I IZGRADNJA KAPACITETA U OPŠTINAMA

OPŠTI PLAN OBUKA

PODRŠKA OPŠTINA

od:

MALS

Priština, maj 2010.





*Ministria e Administrimit  
të Pushtetit Lokal*

*Ministarstvo  
Administracije Lokalne  
Samouprave  
Ministry of Local  
Government Administration*

# PLAN

## Obuka

**Odeljenje za lokalnu samouprave  
JEDINICA ZA PODIZANJE KAPACITETA  
U OPŠTINAMA**

**RAZVOJ I IZGRADNJA  
PROFESIONALNIH KAPACITETA  
U ADMINISTRACIJI LOKALNE  
SAMOUPRAVE**

Maj, 2010.

**Odeljenje za lokalnu samoupravu  
Jedinica za izgradnju kapaciteta u opštinama**

**Dokument sastavili:**

Isuf Zenelji (Isuf Zeneli)

e-mail: [isuf.zeneli@ks-gov.net](mailto:isuf.zeneli@ks-gov.net)

Telefon: 038 213 353

+377 (0)44 986 861

Ardian Hadžaj (Ardian Haxhaj)

e-mail: [ardian.haxhaj@ks-gov.net](mailto:ardian.haxhaj@ks-gov.net)

Telefon: 038 213 353

+377 (0)44 277 226

Mimoza Bajraktari

e-mail: [mimoza.t.bajraktari@ks-gov.net](mailto:mimoza.t.bajraktari@ks-gov.net)

Telefon: 038 200 355 36

**U konsultaciji sa:**

Besnik Osmanijem

Rozaform Ukimeraj

Enton Elezijem (Enton Elezi)

Dževat Tafom (Xhevat Tafa)

Dukađin Etemijem (Dukaxhin Etemi)

**Skraćenice:**

MALS	=	Ministarstvo lokalne samouprave
MJU	=	Ministarstvo javnih usluga
KIJU	=	Kosovski institut javne uprave
MEF	=	Ministarstvo ekonomije i finansija
OLS	=	Odeljenje za lokalnu samoupravu
JIKO	=	Jedinica za izgradnju kapaciteta u opštinama
IK	=	Izgradnja kapaciteta
IKO	=	Izgradnja kapaciteta u opštinama
ALS	=	Administracija lokalne samouprave
LjR	=	Ljudski resursi

## Sadržaj

<b>1.0</b>	<b>Opšte informacije .....</b>	<b>3</b>
	1.1. Svrha i ciljevi .....	5
	1.2. Plan obuke za ključne oblasti .....	6
	1.3. Zahtevi MALS .....	7
	1.4. Kontakt osobe .....	7
<b>2.0</b>	<b>Metoda rada .....</b>	<b>9</b>
	2.1. Glavne tehnike i metode rada.....	10
	2.2. Očekivani rezultati .....	11
	2.3. Uloga i odgovornosti .....	11
	2.4. Obuka o upravljanju obukama.....	12
	2.5. Raspored .....	12
	2.6. Plan i program .....	13
<b>3.0</b>	<b>Procena .....</b>	<b>14</b>
	3.1. Obrazac procene .....	15
	3.2. Strategija .....	15
<b>Dodatak 1</b>	<b>Prioriteti nivoa kapaciteta na osnovu procene u većini opština</b>	<b>17</b>
<b>Dodatak 2</b>	<b>Pregled sadržaja prioriternih oblasti .....</b>	<b>19</b>

## **1.0 OPŠTE INFORMACIJE**

## 1.0 OPŠTE INFORMACIJE

Republika Kosovo je ušla u veoma značajnu fazu reforme lokalne samouprave. U skladu sa najnaprednijim vrednostima zapadne demokratije, Ministarstvo za administraciju lokalne samouprave (MALS) je, u saradnji sa ostalim nadležnim institucijama Kosova, započelo proces reforme lokalne samouprave kako bi usluge administracije lokalne samouprave (ALS) koje se pružaju građanima Republike Kosovo bile direktne i što kvalitetnije.

Imajući u vidu da su ljudski resursi (LjR) najvažnija komponenta institucije, izgradnja kapaciteta (IK) istih i IK institucija takođe predstavlja poseban značaj. Ovaj proces se suočavao i nastavlja se suočavati sa problemima različite prirode. Na osnovu informacija dobijenih iz opština, preko službenika koji rade na monitoringu opština, institucija i različitih organizacija za obučavanje se može zaključiti da su glavni problemi sa kojima se trenutno suočava ovaj proces sledeći:

- nedostatak administrativnih i stručnih zvaničnih dokumenata koji regulišu ovaj proces na institucionalan način;
- neprofesionalna procena profesionalne spremnosti shodno uslovima slobodnih radnih mesta, koja se sprovodi tokom izbora i regrutovanja;
- nedostatak nadležnih organizacionih struktura u administraciji opštine, koje bi upravljale procesom izgradnje kapaciteta;
- nedostatak zvaničnih planova o prioritetima i potrebama za izgradnju kapaciteta u opštinama;
- nedostatak baze podataka o dosadašnjim obukama izgradnje kapaciteta radnika opština (nedostatak kontrole i procene potreba);
- nedostatak kapaciteta opština za proces monitoringa i procene projekata u vezi sa izgradnjom kapaciteta u opštinama (IKO);
- nedostatak pravnih i stručnih mehanizama za promovisanje i napredak u karijeri radnika koji postižu dobre rezultate na poslu;
- nedostatak baze podataka o IKO i korišćenje istih za procenu progressa u oblasti IK.

## 1.1. SVRHA I CILJEVI

Ministarstvo za administraciju lokalne samouprave (MALS) u oblasti izgradnje kapaciteta u opštinama (IKO), na osnovu problema i identifikovanih potreba, ima za cilj da:

- izgradi održiv institucionalni sistem za stalno i održivo podizanje institucionalnih kapaciteta u opštinama Kosova, shodno standardima EU;
  - razvije i usvoji sa administrativna i stručna dokumenta za IKO;
  - koordinira sve neophodne međuinstitucionalne mere za izgradnju i razvoj stručnih kapaciteta opština;
  - organizuje obuke, sa prekidom i bez prekida rada, u skladu sa potrebama opština, dobrog upravljanja i standarda EU;
  - ojača institucionalne kapacitete opština Kosova u svim oblastima delatnosti istih;
  - razvije profesionalne nadležnosti ljudskih resursa kako bi se uspešno suočili sa osetljivim zadacima u pružanju kvalitetnih usluga građanima Republike Kosovo;
- ⇒ uspostavi čvrstu bazu podataka s mogućnošću ažuriranja, procene i izveštavanja o razvoju procesa IKO.

### *Cilj*

Glavni cilj MALS je da postizanjem opštih ciljeva:

*Izgradi i razvije institucionalne i ljudske kapacitete opština Republike Kosovo u svim oblastima, kako bi se građanima pružale kvalitetnije usluge.*

MALS je za realizaciju ovog cilja i svrhe identifikovalo ključne oblasti koje imaju potrebe za izgradnjom kapaciteta, a koje su predstavljene u sledećoj matrici.

## 1.2. Plan obuke u ključnim oblastima

OBLAST OBUČAVANJA	BR. ČASOVA	BR. OBUKA	MESEC I GODINA	CILJNA GRUPA	SPROVODILAC OBUKE	BUDŽET	
						Donator	Iznos
I. Upravljanje ljudskim resursima	54	11 x 7	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12. 2010 - 2012	Službenici administrativne i kadrovske službe	MALS JIKO EULoG	1. VNG – EULoG 2. MALS ???????	151 200
II. Lokalne finansije	35	7 x 7	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12. 2010 - 2012	Direktori i službenici za finansije, urbanizam, poljoprivredu	MALS JIKO	???????	100 800
III. Strateško planiranje	40	8 x 7	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12. 2010 - 2012	Direktori, rukovodioci jedinica, rukovodioci skupština	MALS JIKO	???????	112 000
IV. Javne opštinske službe	54	11 x 7	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12. 2010 - 2012	Direktori i opštinski službenici	MALS JIKO	???????	151 200
V. Opštinski inspektorat	35	7 x 7	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12. 2010 - 2012	Šefovi i inspektori	MALS JIKO	???????	100 800
VI. Komunikacija	35	7 x 7	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12. 2010 - 2012	Rukovodstvo i službenici za informisanje	MALS JIKO	???????	100 800
<b>Ukupno</b>	<b>253</b>	<b>51 x 7</b>					<b>716 800</b>

**Objašnjenje:** broj 11x 7 to jest 11 = broj dana obuka po 5 sati dnevno i 7 = broj regionalnih grupa koje će pohađati obuku



### **1.3 Zahtevi MALS koji se odnose na institucije za obučavanje**

Provajderi obuka su dužni da ispune sledeće uslove:

1. Institucija ili organizacija za obučavanje, kao i treneri, moraju biti licencirani za organizovanje i realizaciju obuka;
2. Prednost u obučavanju će se dati svim onim službenicima koji do sada nisu pohađali nijednu obuku i oni čija je priroda posla direktno povezana sa obukom;
3. Broj osoba koje pohađaju obuku nikako ne sme uticati na kvalitet obuke (broj osoba koje pohađaju obuku ne sme biti veći od 20);
4. Osobe koje pohađaju obuku se moraju podučiti i steći veštine za ključne oblasti određene od strane MALS;
5. Potpuna realizacija časova saglasno planu obuka i uputstvima;
6. Provajderi obuka su dužni da, pre potpisivanja ugovora ili sporazuma o obuci za određenu oblast, podnesu MALS plan i program i metodu rada;
7. Osobe koje su uspešno završile obuku će dobiti važeće svedočanstvo saglasno stečenim veštinama za praktičan rad;
8. Obezbeđivanje stručnih mehanizama i procene o napretku u teoretskom i praktičnom delu obuke, pre i posle iste;
9. Obuke će uključivati službenike iz različitih opština, kako bi se omogućila razmena profesionalnih i društvenih iskustava;
8. Svakoj osobi koja pohađa obuku se treba obezbediti adekvatna fizička i psihička sredina, dovoljna količina osvežavajućih napitaka i hrane, radi asimilacije informacija tokom obuke na što efikasniji način;
9. Kvalitet toka obuka će se proveravati od strane službenika ili komisije koju će imenovati MALS, tokom svake faze procesa;
10. Provajder obuka podnosi izveštaj o radu, svakog meseca ili na kraju svakog modula obuke.

### **1.4 Kontakt osobe**

#### **1.4.1 Informacije**

Svaka institucija, organizacija za obučavanje ili donator, koji želi da se raspita o ovom planu će kontaktirati Jedinicu za izgradnju kapaciteta opština (JIKO) pri MALS, telefonskim putem ili elektronskom poštom, na dole navedenim adresama:

1. Isuf Zenelji, Rukovodilac JIKO

Fiksni telefon: 038 200 35516  
Mobilni telefon: +377 (0)44 986 861  
e-mail adresa: [isuf.zeneli@ks-gov.net](mailto:isuf.zeneli@ks-gov.net)

2. Ardian Hadža, viši službenik JIKO  
Mobilni telefon: +377 (0)44 277 226  
e-mail adresa: [ardian.haxha@ks-gov.net](mailto:ardian.haxha@ks-gov.net)
3. Mimoza Bajraktari, službenik JIKO  
Mobilni telefon: +377 (0)44 785 919  
e-mail adresa:

## 1.4.2 Koordinacija

Plan obuka se sprovodi u bliskoj saradnji sa višim rukovodstvom MALS, kabinetom ministra, kancelarijom stalnog sekretara i direktorom odeljenja za lokalnu samoupravu. U nastavku se nalaze kontakt informacije:

### Kabinet ministra

1. Bljerta Miftari (Blerta Miftari)  
Fiksni telefon: 038 200 35600  
e-mail adresa: [blerta.miftari@ks-gov.net](mailto:blerta.miftari@ks-gov.net)
2. Ljuljeta Ibiši (Luljeta Ibishi)  
Fiksni telefon: 038 200 35598  
e-mail adresa: [luljeta.ibishi@ks-gov.net](mailto:luljeta.ibishi@ks-gov.net)

### Kancelarija sekretara

1. Venera Kosumi  
Fiksni telefon: 038 200 35592  
e-mail adresa: [venera.kosumi@ks-gov.net](mailto:venera.kosumi@ks-gov.net)

### Rozafa Ukimeraj

Fiksni telefon: 038 200 35519  
e-mail adresa: [rozafa.ukimeraj@ks-gov.net](mailto:rozafa.ukimeraj@ks-gov.net)

## **2.0 METODA RADA**

## 2.0 METODA I TEHNIKE RADA

Svaka institucija ili organizacija za obučavanje koja je uključena u realizaciju ovog plana će primenjivati najnaprednije metode obučavanja. Institucija ili organizacija za obučavanje je dužna da obezbedi da sadržaj programa obuke bude saglasan potrebama IK definisanim ovim planom, to da su treneri sertifikovani i da sredina u kojoj se održava obuka bude fizički i psihički pogodna za postizanje maksimalnih rezultata obuke.

Institucija za obučavanje će, saglasno uslovima ovog plana, dobiti prethodno odobrenje relevantnih struktura MALS, a svoje aktivnosti za realizaciju obuka će koordinirati sa OLS i OIKO. Grupe koje će pohađati obuku i raspored obuka će se odrediti u saradnji sa OIKO i opštinama koje su uključene u obuku.

Jedna grupa polaznika će imati između 15 i 20 osoba, imajući u vidu da u jednoj grupi mogu biti uključeni polaznici iz različitih opština. U zavisnosti od vrste obuke i broja polaznika, obično su to službenici četiri opštine koje čine jednu grupu, od kojih se u jednoj od najpogodnijih opština formira centra za obučavanje, kako bi što manje polaznika izostajalo sa posla.

Broj dana obuke normalno ne bi trebao biti veći od pet (5) radnih dana mesečno, a časovi obuka ne smeju trajati duže od šest (6) sati dnevno. Jedan čas kursa traje 45 minuta, obično po dva sata u niz, nakon čega sledi pauza od 30 minuta.

Sastavljanje rasporeda obuka za grupe i centre za obučavanje i objavljivanje istog se obično sprovodi 5 radnih dana pre početka obuke. Rasporedu se prilaže i adresa mesta u kojem će se održavati obuka i sve propratne informacije u vezi sa licem odgovornim za upravljanje obukama.

Uspostaviće se i štampana i elektronska baza podataka o polaznicima obuka, uključujući opšte lične informacije polaznika, radno mesto i rezultate obuke. Ovi podaci se periodičnu prosleđuju OIKO i relevantnim opštinama. Uspostavljanje i upravljanje bazom podataka će podržati i službenik za monitoring OIKO, koji će pratiti tok obuka, saglasno sporazumu i ovom planu obuka.

### 2.1. Glavne tehnike i metode rada:

**Didaktički razgovor**, diskusija o cilju i sadržaju obuke, putem koje trener pitanjima uključuje mozak polaznika i time omogućava:

- slobodno ispoljavanje prethodno stečenog znanja u vezi sa određenom temom. Pitanja će dovesti polaznika do rešavanja problema;
- **metoda četiri stepena**, pokretanje diskusije o cilju i sadržaju programa, opisivanje programa, interaktivan rad i nezavisne vežbe;
- **društvena metoda rada**, uključuje rad sa mentorima (upravicima) individualan rad (nezavistan rad), rad sa partnerom i rad u grupi;

- **metoda demonstriranja (izveštavanja)**, podsticanje polaznika da ispolje svoje sposobnosti i veštine stečene preko izveštavanja i praktične demonstracija;
- **studijske posete**, organizovanje poseta sličnih institucija različitih zemalja, radi sticanja znanja i dobrog iskustva.

Obuke se mogu realizovati na dva načina: *odustajanjem sa posla*, van radnog mesta, u uslovima pogodnim za obučavanje, i *bez odustajanja sa posla*, na radnom mestu preko profesionalnih saveta – *obučavanje na radu*.

## 2.2 Očekivani rezultati

MALS i opštine očekuju da će preko ovog plana postići sledeće rezultate:

- izgradnja i razvoj stručnih kapaciteta osoblja institucija lokalne samouprave, saglasno standardima EU;
- vladanje stručnim veštinama potrebnim za profesionalno sprovođenje radnih zadataka;
- obučavanje opštinskih službenika za rad u grupi i da budu kreativni i inventivni u razvoju institucija lokalne samouprave;
- uspostavljanje osnova za izgradnju i održiv i dugoročan razvoj kapaciteta institucija lokalne samouprave;
- zadovoljstvo građana kvalitetom usluga lokalne samouprave.

## 2.3 Uloga i odgovornosti

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i stručne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima između donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, shodno zahtevima MALS i opština, određuju teme i materijal za obuku i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ opštine određuju grupe koje će pohađati obuke, shodno rasporedu obuka;
- ⇒ institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);
- ⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.

## 2.4 *Obuka o upravljanju obukama*

MALS će omogućiti obučavanje radnika OIKO za pripremanje i upravljanje obukama za opštine. Službenicima OIKO-a su, na osnovu merenja i procena, neophodne sledeće vrste obuka:

- ⇒ osnovni koncepti izgradnje kapaciteta u opštinama (priručnik za obuke);
- ⇒ procena kapaciteta i potreba za obukama;
- ⇒ planiranje obuka;
- ⇒ osmišljavanje sadržaja obuka;
- ⇒ metode rada obuke;
- ⇒ organizacija, praćenje i procena obuka;
- ⇒ uspostavljanje i upravljanje bazom podataka o obukama; i
- ⇒ podnošenje izveštaja i objavljivanje rezultata obuka.

## 2.5 *Raspored*

Provajder obuka sastavlja raspored obuka uključujući sledeće informacije:

- identifikacija i osmišljavanje sadržaja i materijala za obuke;
- planirani datumi obuka;
- planirani datumi izveštavanja;
- imena polaznika obuke;
- ime trenera;
- mesto održavanja obuke.

## **2.6 *Plan i program***

Sastavljanje plana i programa obuka za relevantne oblasti od prioriteta MALS obavlja institucija ili organizacija za obučavanje, shodno oblasti obuke, koja se prilaže planu.

Konačni plan i program se podnosi OIKO. OIKO vrši kontrolu profesionalne saglasnosti istog sa zahtevima podnetim u vezi sa oblašću i sadržajem obuke određene od strane MALS kao one od prioriteta.

Plan i program obuke odobrava Stalni sekretar MALS, nakon stručne preporuke rukovodioca OIKO.

### **3.0 PROCENA**



## 3.0 Monitoring i procena

Nadležni službenici MALS sprovode monitoring sprovođenja ovog plana i ostalih administrativnih i profesionalnih dokumenata, a ujedno i prate tok realizacije obuka od strane provajdera istih. Službenici MALS prikupljaju neophodne podatke i sprovode stručnu analizu istih. Na osnovu nalaza donose zaključke i ocenjuju tok obuka i, po potrebi, podnose neophodne preporuke provajderu obuka kako bi se poboljšao kvalitet ili ispravili eventualni propusti. Ako se problemi procesa obuke ne reše i nastave da se ponavljaju, rukovodstvo MALS može, na preporuku nadležnih službenika, doneti odluku o prekidu sporazuma ili ugovora.

Tokom ovog značajnog procesa se koriste različita instrumenta za monitoring i procenu toka procesa.

### 3.1 *Obrazac*

MALS dizajnira različite obrasce koji se koriste za procenu. Obrasci sadrže sledeće osnovne podatke:

- opšti broj polaznika;
- trajanje (procenjeno na osnovu činjeničnog stanja);
- broj polaznika (procenjen na osnovu činjeničnog stanja);
- procenat ukupnog broja polaznika;
- procenjeni procenat pohađanja;
- broj polaznika koji su pozitivno ocenili obuku;
- procenat pozitivno ocenjenih obuka od strane polaznika;
- procenat stepena realizacije prema obukama ili modulima/ako se primenjuje)

### 3.2 *Strategija*

OIKO na osnovu merenja i procena institucije ili organizacije za obučavanje i svojih podataka dobijenih preko monitoringa, donosi konačne rezultate za procenu tog da li su postignuti ciljevi ovog plana ili ne.

OIKO određuje indikatore za obezbeđivanje kvaliteta i na osnovu istih sastavlja tabele podataka, koristeći kompjuterski program - Excel.

OIKO prikuplja relevantne podatke i unosi ih elektronskim putem u tabele kreirane za obradu podataka.

Nakon obrade podataka se izdvajaju postignuti rezultati i isti se upoređuju sa ciljevima plana obuka i relevantnih oblasti.

Ako su rezultati u saglasnosti sa ciljevima onda se obuka ocenjuje kao uspešna, dok se onda kada rezultati nisu saglasni ciljevima, ciljevi ponovo razmatraju kao i svi koraci obuke, kako bi se utvrdilo to gde je proces zastao. Na osnovu nalaza se preduzimaju korektivne mere, a rezultati moraju biti potpuno saglasni određenim ciljevima. U ovom procesu se mogu razmatrati i ciljevi zato što i oni mogu biti nerealni.

Rezultati se mogu objaviti u stručnim izveštajima ili se o njima može izveštava na različite načine, shodno potrebama i politikama MALS. Pomenuti izveštaji se šalju opštinama i rukovodstvu MALS.

Ciklus obuka se nikada ne završava. Proces se ponovo pokreće i usklađuje preporukama dobijenim na osnovu ocenjenih rezultata, a ispravke i napredak obuka se sprovodi saglasno ciljevima iste, uvek vodeći računa o potrebama rada i ciljevima organizacije.

## **Dodatak 1**

### **PRIORITETI NIVOA KAPACITETA NA OSNOVU PROCENE U VEĆINI OPŠTINA**

#### **Oblasti niskog nivoa za većinu opština**

1. Infrastruktura kulturnog turizma

#### **Oblasti osnovnog nivoa za većinu opština**

2. Fizička infrastruktura
3. Upravljanje podacima (institucionalna memorija)
4. Upravljanje ljudskim resursima
5. Kultura, omladina i sport
6. Međuopštinska saradnja
7. Privatne zdravstvene ustanove
8. Standardi kontrole građevinskih radova
9. Inspekcija
10. Zaštita životne sredine
11. Upravljanje javnom imovinom

#### **Oblasti srednjeg nivoa za većinu opština**

1. Procena i stepen performanse
2. Predškolsko obrazovanje
3. Preduniverzitetsko obrazovanje
4. Prosvetni radnici
5. IT
6. Upravljanje poljoprivrednim zemljištem
7. Uspostavljanje mehanizama za lokalni ekonomski razvoj
8. Pravna i infrastruktura planiranja lokalnih finansija
9. Upravljanje budžetom
10. Određivanje projekata od prioriteta
11. Sopstveni prihodi
12. Socijalne i usluge porodične medicine
13. Zdravstveno radnici
14. Službe za pružanje javnih i hitnih usluga
15. Razvojni, urbanistički i regulativni planovi opštine
16. Jedinice za ljudska prava

#### **Oblasti visokog nivoa za većinu opština**

1. Mehanizmi za zaštitu ljudskih prava

2. Koordinacija, komunikacija i transparentnost (kontradiktorni rezultati i nepoverljivost, na osnovu ostalih pokazatelja se zaključuje da ova oblast nije tako jaka)
3. Kontrola i unutrašnja revizija
4. Nabavka i etika u javnoj nabavci
5. Organizacija struktura za zajednice i povratak
6. Pružanje usluga pripadnicima manjinskih zajednica
7. Upotreba službenih jezika

## **Dodatak 2:** PREGLED SADRŽAJA PRIORITETNIH OBLASTI

### **1. Naziv oblasti:**

#### **I. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

### **2. Kratak opis cilja:**

Opštine Republike Kosovo uvećavaju svoj kapacitet kako bi pravilno i efikasno upravljale ljudskim resursima, na nivou pružanja kvalitetnih usluga moderne i integrisane administracije.

### **3. Opis sadržaja oblasti**

#### **1. Trenutno stanje**

Mešanje osnovnog koncepta ljudskih resursa i osoblja, problemi izgradnje i razvoja kapaciteta, slabe stručne sposobnosti za planiranje ljudskih resursa, opis radnih mesta (standardi rada), sistematizacija radnih mesta, napredak u karijeri i periodična i godišnja procena radnih dostignuća (performanse). U ovom kontekstu smo detaljno opisali sadržaj ove oblasti.

#### **2. Planiranje ljudskih resursa**

- 2.1. Planiranje ljudskih resursa u opštinama (uslovi planiranja radnih mesta)
- 2.2. Uspostavljanje realnih standarda rada (standardi stručne nadležnosti i performanse)
- 2.3. Strateško planiranje razvoja i edukacije osoblja
- 2.4. Uloga administracije i političkog osoblja u izradi, sprovođenju i praćenju politika / godišnjih planova ljudskih resursa opštine
- 2.5. Strategije za prevazilaženje finansijskih problema prilikom realizacije plana osoblja
- 2.6. Plan za napredak u karijeri za civilne službenike – motiviše efikasnost ljudskih resursa

#### **3. Izbor i regrutovanje**

- 3.1. Opis radnih zadataka i obaveza civilnih službenika (standardi rada)
- 3.2. Izbor i sistematizacija ljudskih resursa na poslu

3.3. Uspostavljanje i upravljanje podacima osoblja

#### 4. Organizaciona struktura

- 4.1. Upoređujuća organizaciona struktura i funkcionalno organizaciono modelisanje
- 4.2. Organizacija rada (rukovodstvo, upravljanje vremenom, stimulans, motivacija, unapređenje).
- 4.3. Organizaciona kultura

#### 5. Podizanje sopstvenih kapaciteta

- 5.1. Planiranje obuka
- 5.2. Sastavljanje materijala za obuke
- 5.3. Identifikacija ciljanih grupa i formiranje grupa za obuke
- 5.4. Upravljanje časovima obuke
- 5.5. Kontrola, vrednovanje i procena dostignuća obuke

#### 6. Procena

- 6.1. Određivanje metoda i standardnih vrsta procene radnih dostignuća
- 6.2. Uspostavljanje mehanizama za preduzimanje disciplinskih mera i poboljšanje efikasnosti u radu.
- 6.3. Razvoj i upravljanje centralom bazom podataka o statusu ljudskih resursa i ostalim delatnostima opštine. Unošenje, održavanje i ažuriranje podataka u poseban program za upravljanje podacima opština.

⇒ Institucije ili organizacije za obučavanje razlažu sadržaj i postupak sprovođenja srednjeg i naprednog nivoa obuka.

⇒ Za realizaciju pomenutog sadržaja je potrebno od 45 do 55 sati obuke, 45 minuta po času ili 11 dana po 5 sati dnevno.

#### 4. Detaljan opis očekivanih rezultata

Očekuje se da će se na kraju obuke steći sledeće veštine:

⇒ **Poznavanje i shvatanje** pravne infrastrukture, različitih planova osoblja, regrutovanja, izbora, procena performanse i napretka u karijeri (**sposobnost iznošenja komentara, sprovođenja i obrazloženja činjenica**);

⇒ **Razvoj** planova za regrutovanje, razvoj, procenu radnih dostignuća i napredak u karijeri opštinskog osoblja (**sposobnost preobražaja**

- znanja u dela);
- ⇒ Organizacija, opis i sistematizacija radnih mesta – ljudskih resursa u opštini (organizacione sposobnosti);
  - ⇒ Razvoj kapaciteta i mehanizama za samoobučavanje ljudskih resursa opština (sposobnost stalnog učenja);
  - ⇒ Motivacija i korišćenje potpunih profesionalnih kapaciteta ljudskih resursa za postizanje misije opštine u pružanju kvalitetnih usluga svojim građanima (sposobnost preobražaja mera u praktičan rad);
  - ⇒ Sprovođenje standarda profesionalne etike (organizacionog ponašanja) radi uspostavljanja otvorenog timskog duha među osobljem opštine (sposobnost postizanja dobrih međuljudskih odnosa);
  - ⇒ Stvaranje i upravljanje bazom podataka ljudskih resursa opštine (sposobnost podržavanja rada informacijama – institucionalna memorija).

## 5. Ciljna grupa

1. Direktori odeljenja
2. Uprava i službenici kadrovske službe
3. Izvršni službenici
- 4.

## 6. Metoda rada

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i profesionalne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, saglasno zahtevima MALS i opština, razvijaju teme i materijal obuka, i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ Opštine određuju grupe koje će pohađati obuke saglasno rasporedu obuka;
- ⇒ Institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);
- ⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.

## 1. Naziv oblasti:

## II. LOKALNE FINANSIJE

## 2. Kratak opis cilja:

Poboljšanje i razvoj upravnih kapaciteta koji rade na planiranju, generisanju i uspešnom upravljanju finansijama u cilju lokalnog ekonomskog razvoja i poboljšanja blagostanja građana opštine.

## 3. Opis sadržaja oblasti

### 1. Trenutno stanje

Nedovoljne veštine planiranja budžeta (nejasni ciljevi), korišćenja budžeta kao sredstva za ekonomski i društveni razvoj opštine, nedostatak sopstvenih prihoda, nedostatak procene finansijskih mehanizama (zakona o lokalnim finansijama) u smislu podrške preko sopstvenih prihoda i nedostatak učešća zajednice u proces donošenja odluka o lokalnom ekonomskom razvoju. U ovom kontekstu smo detaljno opisali sadržaj ove oblasti.

### 2. Planiranje i upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem

- 2.1. Planiranje budžeta
- 2.2. Upravljanje ciklusom budžeta
- 2.3. Planiranje i inkasiranje sopstvenih prihoda opštine
- 2.4. Sprovođenje sistema poreza na imovinu
- 2.5. Sprovođenje slobodnog bilansa (free balance)
- 2.6. Sastavljanje finansijskih izveštaja
- 2.7. Izrada projekata za javna ulaganja (PJU)
- 2.8. Upravljanje finansijama lokalne samouprave
- 2.9. Procena nepokretne imovine
- 2.10. Sastavljanje finansijskih pregleda
- 2.11. Izdavanje dozvola za rad
- 2.12. Upravljanje javnom imovinom

### 3. Decentralizacija lokalnih finansija

- 3.1. Finansijska decentralizacija i ekonomske reforme radi pružanja efikasnijih usluga od strane opština
- 3.2. Primena modernih iskustava u povećanju sopstvenih



- prihoda shodno prednostima koje pruža zakon
- 3.3. Uspostavljanje razvojnih mehanizama u korist sopstvenih prihoda u odnosu na dotacije vlade
  - 3.4. Učešće zajednice i biznisa u lokalni ekonomski razvoj
  - 3.5. Međuopštinski i prekogranični programi za lokalni ekonomski razvoj.

- ⇒ Institucije ili organizacije za obučavanje razlažu sadržaj i postupak sprovođenja srednjeg i naprednog nivoa obuka.
- ⇒ Za realizaciju pomenutog sadržaja je potrebno od 45 do 55 sati obuke, 45 minuta po času ili 11 dana po 5 sati dnevno.

#### 4. Detaljan opis očekivanih rezultata

Očekuje se da će se na kraju obuke steći sledeće veštine:

- ⇒ **Poznavanje i shvatanje** pravne i administrativne infrastrukture u vezi sa uspešnim upravljanjem lokalnim javnim finansijama (**sposobnost zasnivanja rada na pravila**);
- ⇒ **Planiranje i primena** politika lokalnog i centralnog nivoa koje se odnose na poboljšanje razvoja opštine saglasno budžetu i potrebama građana (**sposobnost preobražaja znanja u dela**);
- ⇒ **Stvaranje** efikasnog sistema generisanja i upravljanja sopstvenim prihodima opštine (**veština kreativnosti**);
- ⇒ **Prioritetizacija** planova i projekata za efikasan i efektivan lokalni ekonomski razvoj (**veština izbora i blagovremene klasifikacije**);
- ⇒ **Razmatranje i procena** korišćenja ekonomskog potencijala u cilju lokalnog ekonomskog razvoja (**veština korišćenja resursa**);
- ⇒ **Praćenje i harmonizacija** trenda lokalnog ekonomskog razvoja sa nacionalnim i regionalnim saglasno potrebama tržišne ekonomije (**veština koordiniranog delovanja**);
- ⇒ **Mobilizacija i uključivanje** poslovne zajednice i stranih investicija u korist lokalnog ekonomskog razvoja (**veština uticaja**);
- ⇒ **Upravljanje** bazom podataka radi stalnog razmatranja i poboljšanja planova za lokalni razvoj (**veština prilagođavanja i izmene**).

#### 5. Ciljna grupa

Bazirajući se na Izveštaj procene kapaciteta opština Republike Kosovo se zaključuje da se treba uključiti određen broj opštinskih službenika radi daljeg razvoja kapaciteta i stručnog napredovanja u oblastima kao što su:

1. Službenici odeljenja za budžet i finansije;
2. Službenici svih odeljenja koja rade na planiranju budžeta i finansija;
3. Službenici odeljenja za planiranje i razvoj;
4. Unutrašnji revizor

## 6. Metoda rada

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i profesionalne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, saglasno zahtevima MALS i opština, razvijaju teme i materijal obuka, i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ Opštine određuju grupe koje će pohađati obuke saglasno rasporedu obuka;
- ⇒ Institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);
- ⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.

## 1. Naziv oblasti:

### III. STRATEŠKO PLANIRANJE U OPŠTINAMA

## 2. Kratak opis cilja:

Održiv i konkurentan ekonomski razvoj opštine, saglasno ljudskom i prirodnom potencijalu i dinamičnim uslovima, koji su uvek u porastu, građana za bolji i dostojanstveniji život.

## 3. Opis sadržaja oblasti

### 1. Trenutno stanje

Primećen je nedovoljan kapacitet za izradu strateških planova, kao i nedovoljan kapacitet za angažovanje spoljnih stručnjaka koji bi radili

na tom pitanju. Takođe nedostaju veštine neophodne za preobražaj strateških planova u planove delovanja i rada i praćenje i procenu rezultata rada. Takođe se primećuje jasna potreba za poboljšanje kapaciteta za uspostavljanje mehanizama koji će obezbediti učešće javnosti i poslovne zajednice u sve faze strateškog planiranja. U ovom kontekstu smo detaljno opisali sadržaj ove oblasti.

## **2. Sastavljanje strategija za razvoj opštine**

- 2.1. Uporedna praksa sastavljanja strateških planova opštine
- 2.2. Vrste razvojnih planova opštine u pravnoj perspektivi i razvojnih potencijala opštine
- 2.3. Preobražaj strateških planova u planove delovanja i ostale radne planove
- 2.4. Uporedne metode izrade projekata (projekti za profesionalni razvoj, kapitalni projekti, itd.). Ciklus upravljanja projektima.
- 2.5. Uključivanje javnosti i poslovne zajednice u izradu strateških planova za razvoj i zajedničke projekte.

## **3. Sprovođenje strateških planova za razvoj**

- 3.1. Uspostavljanje određenih organizacionih struktura za sprovođenje projekata (opis radnih obaveza i standardi rada realizacije strateških planova). Saglasno potrebama i zajedničkim međuopštinskim i prekograničnim strukturama.
- 3.2. Uspostavljanje mehanizama za generisanje sredstava za sprovođenje planova i strateških međuopštinskih ili opštinskih projekata.

## **4. Monitoring i procena**

- 4.1. Uspostavljanje mehanizama za praćenje, merenje i procenu sprovođenja strateških planova za razvoj (metoda, tehnike i ključni efikasni instrumenti)
- 4.2. Uspostavljanje i upravljanje bazom podataka o sprovođenju planova, projekata i o postignutim rezultatima.
- 4.3. Podizanje kapaciteta ljudskih resursa koji rade na praćenju, merenju i proceni planova i projekata (sprovođenje metoda,

tehnika i instrumenata od značaja za ovaj cilj)

- ⇒ Institucije ili organizacije za obučavanje razlažu sadržaj i postupak sprovođenja srednjeg i naprednog nivoa obuka.
- ⇒ Za realizaciju pomenutog sadržaja je potrebno od 45 do 55 sati obuke, 45 minuta po času ili 11 dana po 5 sati dnevno.

#### 4. Detaljan opis očekivanih rezultata

Očekuje se da će se na kraju obuke steći sledeće veštine:

- ⇒ **Identifikacija i razvoj** kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva koji se trebaju realizovati (**veština analize i prenošenja informacija** - potreba i problema ciljeva);
- ⇒ **Shvatanje i primena** metode strateškog planiranja, sastavljanje konkretnih projekata i planova delovanja za sprovođenje strateških planova i različitih projekata opštine (**veština organizacije i modelisanja** - tokom aktivnosti);
- ⇒ **Obezbeđivanje** uključivanja svih značajnih institucionalnih i aktera iz zajednice u proces planiranja - rad u grupi (**veština koordiniranja**);
- ⇒ **Sastavljanje i povezivanje** aktivnosti planiranih obaveza saglasno zakonskim i zahtevima vladinih politika i kapacitetu budžeta opštine (**sposobnost kritičkog razmišljanja**);
- ⇒ **Praćenje, merenje i procena** rezultata napretka i slabosti u sprovođenju različitih razvojnih projekata (**veština kontrole i procene**);
- ⇒ **Razmatranje i prilagođavanje** standarda, ciljeva i planova zahteva i mogućnosti razvoja opštine (**veština prilagođavanja i rešavanja problema**);
- ⇒ **Traganje i pronalaženje** informacija u vezi sa planiranjem i razvojem projekata i razmene iskustava između opština i ostalim mestima u regionu i Evropi (**samobučavanje i sticanje znanja**);
- ⇒ **Organizacija** planiranih mera praktičnog rada (**veština delovanja** - preobražaja znanja u praktičan rad);
- ⇒ Efikasno i efektivno **korišćenje** neophodnih sredstava koja stoje na raspolaganju tokom obavljanja rada (**veština kreativnog upravljanja**);
- ⇒ **Komunikacija i motivisanje** ljudskih resursa za realizaciju ciljeva opštine (**veština uticanja**);
- ⇒ **Monitoring i izveštavanje** o poteškoćama i napretku rada

- ⇒ (veština rešavanja problema);
- ⇒ Donošenje odluka i rešavanje problema na poslu (sposobnost inovacija i rešavanja problema);
- ⇒ Procena dostignuća i propusta na poslu (sposobnost procene performanse)
- ⇒ Uspostavljanje i upravljanje bazom podataka o razmatranju i stalnom poboljšanju na poslu (veština primene izvučenih pouka)

## 5. Ciljna grupa

U kategoriju službenika na koju se odnosi razvoj kapaciteta u oblasti strateškog planiranja spadaju:

- ⇒ Direktori odeljenja i šefovi jedinica
- ⇒ Rukovodioci i službenici za informisanje
- ⇒ Gradonačelnici i zamenici gradonačelnika opština
- ⇒ Komisije skupštine formirane radi učešća u strateško planiranje

## 6. Metoda rada

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i profesionalne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, saglasno zahtevima MALS i opština, razvijaju teme i materijal obuka, i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ Opštine određuju grupe koje će pohađati obuke saglasno rasporedu obuka;
- ⇒ Institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);
- ⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.

## 1. Naziv oblasti:

### OPŠTINSKE GRUPE

## 2. Kratak opis cilja:

Opštine Republike Kosovo povećavaju svoj kapacitet za pružanje usluga standardi kojih se zasnivaju na javne konsultacije, merenje progressa pružanja usluga i usmeravanje ako je potrebno, one se zasnivaju na pravni osnov za međuopštinsku saradnju ili javno-privatna partnerstva, a administrativne usluge su na zavidnom nivou administracije integracionih aspiracija.

## 3. Opis sadržaja oblasti

### Trenutno stanje

Ključni problemi oblasti pružanja usluga su razvoj standarda za pružanje usluga, određivanje pokazatelja za sve usluge koje pruža opština, metode i instrumenti procene dostignuća (performanse), funkcionisanje javnih preduzeća, međuopštinska i prekogranična saradnja za pružanje zajedničkih usluga, javno-privatna partnerstva i nazadovoljavajući kvalitet zdravstvenih, socijalnih, kulturnih, sportskih i ostalih usluga.

#### 1. Razvoj standarda za pružanje usluga

- 1.2. Razvoj uslova kvaliteta (standarda) pružanja usluga
- 1.2. Razvoj pokazatelja za merenje i procenu performanse ili pružanje usluga
- 1.3. Metode, tehnike i sredstva za merenje i procenu performanse.

#### 2. Uspostavljanje prijemne kancelarije (one stop shop)

- 2.1. Pravni i administrativni mehanizmi za uspostavljanje prijemnih kancelarija "one stop shop". Zakon o upravnom postupku.
- 2.2. Komunikacija sa građanima kao značajno sredstvo u procesu pružanja usluga
- 2.3. Mehanizmi za pružanje brzih usluga građanima (postupci, raspored, mesto i vreme pružanja usluga)

#### 3. Podizanje svesti građana o sistemu "one stop shop"

- 3.1. Planiranje informisanja građana o načinu, vremenu i mestu pružanja opštinskih usluga
- 3.2. Vrste informativnog materijala i oblici istih
- 3.3. Načini prosleđivanja informacija i komunikacija sa građanima
- 3.4. Merenje i procena rezultata informisanja građana

#### **4. Upravljanje javnim preduzećima**

- 4.1. Analiza i komentarisanje zakona o javnim preduzećima. Uticaj zakona na poboljšanje odgovornosti.
- 4.2. Pravni, administrativni i profesionalni mehanizmi za poboljšanje efikasnosti upravljanja otpadom, otpadnim vodama i zaštitom i napretkom životne sredine
- 4.3. Efikasna racionalizacija i upravljanje javnim uslugama preko javno-privatnih partnerstava i međuopštinske i prekogranične saradnje

#### **5. Međusektoralna i međuopštinska saradnja**

- 5.1. Sistem međusektoralne koordinacije unutar opštine i međuopštinske saradnje za pružanje zajedničkih usluga
- 5.2. Uloga administracije i kadrovske službe u koordiniranju i funkcionisanju sistema upravljanja bazom podataka o svim delatnostima opštine.

#### **6. Sprovođenje najboljih praksi u pružanju usluga**

- 6.1. Evidencija i način sprovođenja najboljih praksi za pružanje socijalnih, zdravstvenih, obrazovnih, kulturnih, sportskih i ostalih usluga
- 6.2. Racionalno korišćenje energije i obnavljanje alternativne energije.

- ⇒ Institucije ili organizacije za obučavanje razlažu sadržaj i postupak sprovođenja srednjeg i naprednog nivoa obuka.
- ⇒ Za realizaciju pomenutog sadržaja je potrebno od 45 do 55 sati obuke, 45 minuta po času ili 11 dana po 5 sati dnevno.

#### **4. Detaljan opis očekivanih rezultata**

Očekuje se da će se na kraju obuke steći sledeće veštine:

- ⇒ Razvoj dokumenata o standardima pružanja usluga;
- ⇒ Određivanje pokazatelja za sve usluge koje pruža opština (razvijeni su od strane MALS i USAID-a);
- ⇒ Sastavljanje priručnika o načinu poboljšanja kvaliteta pruženih usluga (opis sistema koji pruža brze i kvalitetne usluge);
- ⇒ Uspostavljanje različitih modela za efikasno informisanje građana o opštinskim uslugama;
- ⇒ Uspostavljanje pravne, administrativne i stručne infrastrukture za efikasno upravljanje otpadnim vodama, otpadom i zaštitom životne sredine (službenici su u stanju da sami vrše izmene i dopune zakona, donose administrativna uputstva i sastavljaju priručnike o svim neophodnim aktivnostima kvalitetnog pružanja ovih usluga);
- ⇒ Potpisivanje međuopštinskih i prekograničnih sporazuma i pružanje zajedničkih usluga građanima;
- ⇒ Službenici javnih preduzeća i opština su u stanju da planiraju i sprovode neophodne mere za uspostavljanje čiste sredine za kvalitetan život građana;
- ⇒ Kapaciteti planiranja socijalne šeme i pružanja ostalih javnih usluga, su na zavidnom nivou;
- ⇒ Izgrađeni su kapaciteti kancelarije za štednju energije;
- ⇒ Zadovoljstvo građana uslugama opštine je odlično.

## 5. Ciljna grupa

1. Donosioci politika i izvršni službenici opština, shodno relevantnim oblastima za pružanje usluga građanima.
2. Relevantni službenici centralnih institucija

## 6. Metoda rada

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i profesionalne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, saglasno zahtevima MALS i opština, razvijaju teme i materijal obuka, i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ Opštine određuju grupe koje će pohađati obuke saglasno rasporedu obuka;
- ⇒ Institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme



neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);

⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.

### 1. Naziv oblasti:

**INSPEKCIJA**

### 2. Kratak opis cilja:

Jačanje funkcije i mehanizama delovanja inspektorata opštine za zaštitu zakonitosti, javnog interesa i poboljšanje poverenja građana u demokratske državne institucije.

### 3. Opis sadržaja oblasti

#### 1. Trenutno stanje

Na osnovu podataka izveštaja o proceni kapaciteta opština se zaključuje da pravni mehanizmi koji regulišu ovu oblast nisu jasni, da nedostaju ljudski i finansijski resursi, kao i spremnost za potpuno sprovođenje važećih zakona.

#### 2. Sprovođenje zakona

- 2.1. Mehanizmi za efikasno sprovođenje zakona i ostalih podzakonskih akata
- 2.2. Harmonizacija i standardizacija uredbi opština sa izmenama i dopunama važećih zakona
- 2.3. Koordiniranje pravnih mera preko resornih ministarstava i inspektorata opštine, radi poboljšanja efikasnosti u sprovođenju zakona
- 2.4. Faze donošenja odluka i harmonizacija donošenja odluka o sprečavanju kršenja zakona

#### 3. Organizaciona i struktura koordiniranja

- 3.1. Organizaciona standardizacija inspektorata saglasno koordinacionim potrebama institucija (sa resornim

- ministarstvima i opštinama)
- 3.2. Mehanizmi koordinacije i sudelovanja inspekcije, policije i sudova
  - 3.3. Sistem vertikalne i horizontalne komunikacije i izveštavanja
  - 3.4. Uspostavljanje i korišćenje adekvatnih radnih sredstava za poboljšanje efikasnosti u sprečavanju kršenja zakona
  - 3.5. Motivisanje inspektora za potpuno sprovođenje zakona (unutrašnji i spoljni faktori)

#### **4. Kodeks etike i integritet inspektora**

- 4.1. Najbolja međunarodna iskustva profesionalne etike u oblasti inspekcije

- ⇒ Institucije ili organizacije za obučavanje razlažu sadržaj i postupak sprovođenja srednjeg i naprednog nivoa obuka.
- ⇒ Za realizaciju pomenutog sadržaja je potrebno od 45 do 55 sati obuke, 45 minuta po času ili 11 dana po 5 sati dnevno.

#### **4. Detaljan opis očekivanih rezultata**

Očekuje se da će se na kraju obuke steći sledeće veštine:

- ⇒ Razmatranje, dopuna i harmonizacija pravne infrastrukture koja se odnosi na inspekciju;
- ⇒ Uspostavljanje mehanizama i stručnih instrumenata za rad inspektora na sprečavanju kršenja zakona i preduzimanje mera u slučaju kršenja;
- ⇒ Uspostavljanje sistema za delovanje inspekcije u saradnji sa policijom i sudovima (standardizovana organizacija struktura inspekcije);
- ⇒ Uspostavljanje sistema komunikacije i međuinstitucionalnog izveštavanja;
- ⇒ Donošenje kodeksa etike inspektora;
- ⇒ Poboljšanje veština inspektora i relevantnih struktura za sprečavanje i kažnjavanje kršenja zakona.

#### **5. Ciljna grupa**

U ove obuke će učestvovati:

- ⇒ Direktori i inspektori Odeljenja za inspekciju;
- ⇒ Službenici centralnog nivoa, resornih ministarstava i agencija koje su

- povezane sa inspektoratima opština;  
⇒ Pravni službenici koji su posebno fokusirani na zakon o inspekciji

## 6. Metoda rada

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i profesionalne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, saglasno zahtevima MALS i opština, razvijaju teme i materijal obuka, i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ Opštine određuju grupe koje će pohađati obuke saglasno rasporedu obuka;
- ⇒ Institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);
- ⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.

### 1. Naziv oblasti:

## KOMUNIKACIJA

### 2. Kratak opis cilja:

Kvalitetna (profesionalna) komunikacija sa svim unutrašnjim organizacionim strukturama i centralnim domaćim i međunarodnim institucijama i javnim mnjenjem opštine.

### 3. Opis sadržaja oblasti

#### 1. Trenutno stanje

Nedostatak mehanizama i dobro organizovanih struktura za komunikaciju u opštini. Takođe je zaključeno da nedostaju neophodni ljudski resursi za ovu značajnu oblast opštine. U ovom kontekstu smo detaljno opisali sadržaj ove oblasti.

#### 2. Unutrašnja komunikacija

- 2.1. Osnove organizacione komunikacije;
- 2.2. Vrste i oblici komunikacije;
- 2.3. Sredstva komunikacije i sistem digitalne komunikacije (intranet, internet stranice, itd.);

- 2.4. Poruka – sadržaj i sredina komunikacije;
- 2.5. Organizacione i funkcionalne strukture komunikacije (strukturiranje i funkcionisanje prijemnih kancelarija i ostalih struktura odgovornih za komunikaciju u opštini);
- 2.6. Planiranje unutrašnje komunikacije;
- 2.7. Strukture praćenja, kontrole i upravljanja komunikacijom;
- 2.8. Veštine komunikacije i efektivnost upravljanja;
- 2.9. Prepreke procesa komunikacije;
- 2.10. Uloga komunikacije u transparentnost institucije

### 3. Spoljna komunikacija

- 3.1. Pravni, administrativni i profesionalni mehanizmi međuinstitucionalne komunikacije;
- 3.2. Strateške politike spoljne komunikacije;
- 3.3. Horizontalna (međupštinska) i vertikalna (PL – PQ) komunikacija, kao i međunarodna komunikacija;
- 3.4. Složenost i problemi spoljne komunikacije;
- 3.5. Komunikacija sa javnim mnjenjem i uticaj iste na razmatranje potreba građana;
- 3.6. Upravljanje sistemom informisanja;
- 3.7. Izveštavanje i objavljivanje kao mehanizmi komunikacije.

⇒ Institucije ili organizacije za obučavanje razlažu sadržaj i postupak sprovođenja srednjeg i naprednog nivoa obuka.

⇒ Za realizaciju pomenutog sadržaja je potrebno od 45 do 55 sati obuke, 45 minuta po času ili 11 dana po 5 sati dnevno.

### 4. Detaljan opis očekivanih rezultata

Očekuje se da će se na kraju obuke steći sledeće veštine:

- ⇒ **Razviti** pravni i administrativni osnov za unutrašnju i spoljašnju komunikaciju opština (**sposobnost održavanja rada preko pravila**);
- ⇒ **Osnivanje i funkcionalizacija** struktura odgovornih za spoljašnju i unutrašnju komunikaciju opštine – uspostavljanje sistema za komunikaciju u opštini (**organizacione veštine**);
- ⇒ **Prikupljanje, obrada i klasifikacija** informacija relevantnih za efikasno funkcionisanje opštine (**sposobnost analize i sinteze informacija**);
- ⇒ **Uspostavljanje i upravljanje** opštom bazom podataka u opštini (**veština održavanja rada informacijama – institucionalna memorija**);
- ⇒ **Proizvodnja** informacija, izveštaja i službenih i profesionalnih dokumenata o potrebama komunikacije opština (**sposobnost postizanja rezultata**);

⇒ Efikasna i efektivna **komunikacija** sa relevantnim domaćim i međunarodnim institucijama, posebno sa javnošću (**veština komunikacije**).

## 5. Ciljna grupa

U ovu oblast obučavanja će se uključiti:

1. Službenici prijemne kancelarije;
2. Opštinski službenici za informisanje, i
3. Određeni službenici koji su povezani sa unutrašnjom ili spoljašnjom komunikacijom

## 6. Metoda rada

Za sprovođenje ovog programa obuke će se koristiti sledeća metoda rada:

- ⇒ MALS uspostavlja pravne, administrativne i profesionalne mehanizme;
- ⇒ MALS koordinira svim aktivnostima donatora, institucija za obučavanje i opština;
- ⇒ Donatori i institucije za obučavanje, saglasno zahtevima MALS i opština, razvijaju teme i materijal obuka, i sastavljaju raspored obuka;
- ⇒ Opštine određuju grupe koje će pohađati obuke saglasno rasporedu obuka;
- ⇒ Institucije za obučavanje obezbeđuju profesionalne mehanizme neophodne za obezbeđivanje kvaliteta u razvoju kapaciteta i podnose periodične izveštaje o toku procesa obuka (procenjuju poboljšanje kvaliteta u radu);
- ⇒ OIKO prati i procenjuje realizaciju procesa obuka i informiše rukovodstvo MALS o stepenu realizacije cilja obuke.