



CRNE GORE
MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA
I JAVNE UPRAVE



ZAJEDNICA OPŠTINA CRNE GORE



Crna Gora
Uprava za kadrove

NACIONALNA TRENING STRATEGIJA ZA LOKALNU SAMOUPRAVU U CRNOJ GORI

Podgorica, novembar 2008.

Uvodna riječ

Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu (NTS) predstavlja ključni dokumenat za razvoj moderne, profesionalne i efikasne lokalne samouprave. Cilj usvajanja ovog dokumenta od strane Vlade Crne Gore i Skupštine Zajednice opština Crne Gore jeste da naša lokalna samouprava odgovori izazovima koji se pred njom nalaze u procesu evropskih integracija: bolji kvalitet života i rada građana, brži ekonomski razvoj, privlačenje investicija i stvaranje zdrave i primamljive životne i poslovne sredine. To se može postići jačanjem kapaciteta lokalne samouprave, kroz proces kontinuiranog stručnog usavršavanja i sticanja novih znanja i vještina. Obuka treba da obuhvati sve kategorije u lokalnoj samoupravi: izabrane predstavnike, rukovodeću strukturu i sve zaposlene u lokalnoj upravi. Upravo zbog toga, NTS uspostavlja održivi sistem obuke, koji doprinosi podizanju nivoa stručnih znanja i sposobnosti svih kategorija u lokalnoj samoupravi.

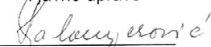
NTS, s jedne strane, utvrđuje obaveze i odgovornost jedinica lokalne samouprave za upravljanje i razvoj svojih kadrova, kroz sljedeće zadatke: utvrđivanje potreba za obukom, donošenje planova i programa obuke u svojoj lokalnoj samoupravi i dr. S druge strane, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave, Uprava za kadrove i Zajednica opština Crne Gore imaju ključne uloge i značajne zadatke na planu stvaranja depolitizovane, decentralizovane, demokratske i profesionalne lokalne samouprave.

Navedeni subjekti treba da pomognu lokalnoj samoupravi u stvaranju uslova za upravljanje i razvoj ljudskih resursa. Njihov zadatak je da objedine potrebe svih jedinica lokalne samouprave za obukom, izrade programe obuke, učine

dostupnim podatke o svim vrstama obuke, pružaju opšte i specifične programe obuke, jačaju profesionalno okruženje obuke i osiguraju sistem kvaliteta obuke.

Radi sprovođenja daljih reformi i stvaranja dobre lokalne samouprave u Crnoj Gori, mi želimo da, u okviru svojih odgovornosti, damo puni doprinos na sprovođenju NTS i Akcionog plana, jer **samo lokalna samouprava, koja ima jasnu viziju što želi da postigne i u kom pravcu želi da ide, može da odgovori sve većim izazovima i zahtjevima koji se pred njom nalaze.**

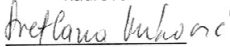
Ministar unutrašnjih poslova
i javne uprave


Jusuf Kalamberović

Predsjednik Skupštine
Zajednice opština


Veselin Bakić

Direktorica Uprave za
kadrove


Svetlana Vuković

KRATAK PREGLED

STRATEŠKI CILJEVI I ZADACI NACIONALNE TRENING STRATEGIJE

- 1. Izgradnja kapaciteta lokalne samouprave za vršenje dobre lokalne uprave**
 - 1.1 Uspostaviti kapacitete za upravljanje kadrovima u jedinicama lokalne samouprave.**
 - 1.2 Utvrditi standarde upravljanja kadrovima u lokalnim samoupravama.**
 - 1.3 Obezbijediti odgovarajuću primjenu važećih propisa i standarda o zapošljavanju i napredovanju lokalnih službenika i namještenika (u daljem tekstu: lokalni službenici) i eliminisati politički uticaj.**
 - 1.4 Uvesti sistem ocjenjivanja rada lokalnih službenika.**
 - 1.5 Uspostaviti interne sisteme za pružanje obuke u lokalnim samoupravama.**
- 2. Izgradnja kapaciteta Zajednice opština Crne Gore (u daljem tekstu: Zajednica opština) za podršku jačanju kapaciteta jedinica lokalne samouprave (nadgledanje realizacije NTS)**

2.1 Osigurati održivost realizacije NTS u Zajednici opština.

2.2 Kreirati institucionalne kapacitete u Zajednici opština za realizaciju NTS.

3. Razvoj profesionalnog okruženja za obuku

3.1 Uspostaviti sistem osiguranja kvaliteta.

3.2 Uspostaviti biblioteku materijala o obuci.

3.3 Uspostaviti kapacitete za izradu programa obuke.

3.4 Ustanoviti sistemski pristup u ocjenjivanju programa obuke.

4. Unapređenje zakonskog i finansijskog sistema lokalne samouprave

4.1 Utvrditi odgovarajući radno-pravni status lokalnih službenika.

4.2 Utvrditi odgovarajući pravni okvir za izbor odbornika.

5. Stvaranje institucionalnog okvira za obuku

5.1 Osnovati Nacionalni savjet za obuku lokalne samouprave (Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave (u daljem tekstu: Ministarstvo, Uprava za kadrove).

5.2 Ojačati kapacitete Uprave za kadrove za pružanje podrške programima profesionalne obuke za lokalnu samoupravu.

POGLAVLJE 1

UVOD

IZAZOV

Lokalna samouprava u Crnoj Gori suočava se s nekoliko ključnih izazova:

1. Zahtjev za većom **decentralizacijom**. Ostvarivanje ovog zahtjeva predstavlja odgovornost, s jedne strane Vlade, koja treba da utvrdi nove poslove, sredstva i imovinu za lokalnu samoupravu, u skladu sa Evropskom poveljom o lokalnoj samoupravi, a s druge strane, jedinica lokalne samouprave, koje treba da pokažu svoju odgovornost u efektivnom i efikasnom vršenju poslova, kao i odgovornost u raspolaganju rastućim sredstvima.

„Lokalna samouprava znači pravo i odgovornost lokalnih vlasti da, u skladu sa zakonom, regulišu i upravljaju značajnim dijelom javnih poslova u sopstvenoj nadležnosti u interesu lokalnog stanovništva.“

Član 3 Evropske povelje o lokalnoj samoupravi

2. Povećavaju se **očekivanja** lokalnog stanovništva, organizacija i preduzetnika. Informacije dostupne posredstvom interneta i mas-medija svjedoče da se u dobro organizovanoj i obučenoj lokalnoj samoupravi poboljšava standard i kvalitet života građana, organizacija i preduzetnika. Od lokalne samouprave očekuje se da napravi korak naprijed i obezbijedi nove poslove i usluge u zajednici, doprinoseći tako poboljšanju životnog standarda stanovništva.

3. Evropske **integracije** djeluju višestruko podsticajno. Usvajanje evropskih standarda je neophodno ako se žele stvoriti uslovi za poslovne inicijative i investicije, kao i za kvalitetnu zaštitu životne sredine i poboljšanje socijalnih usluga i zdravstvenog sistema. Lokalna samouprava ima ključnu ulogu u poboljšanju standarda pružanja javnih usluga.

KAPACITET

Koliki je kapacitet lokalne samouprave da svoje poslove vrši na efektivan način, ostvari očekivanja građana i unaprijedi pružanje javnih usluga? Kapacitet neke organizacije najviše zavisi od ljudi zaposlenih u njoj i od njenog odgovornog rukovodstva. Kako je jedinica lokalne samouprave složena struktura, njen kapacitet zavisi i od predsjednika opštine/gradonačelnika, kao i od skupštine opštine/grada, odnosno od njihove sposobnosti da angažuju lokalno stanovništvo i organizacije da konstruktivno sarađuju i odrede odgovarajući politički pravac. Oni moraju preuzeti posebnu odgovornost za **unapređenje rada** zbog toga što se ne suočavaju s konkurentskim izazovima privatnog sektora.

Ako jedinice lokalne samouprave žele da prevaziđu izazove s kojima se susreću i omoguće kvalitetniji život lokalnom stanovništvu, one moraju da edukuju svoje službenike i unaprijede njihove rukovodeće i upravljačke sposobnosti.

<i>Zaposleni su najznačajnija imovina svake organizacije.</i>
--

Lokalni službenici

Lokalni službenici moraju biti prilagođeni novim uslovima rada. Stoga je od presudne važnosti zapošljavati službenike koji imaju neophodno iskustvo i motivisanost za vršenje sopstvenih poslova. Važno je da oni sebe doživljavaju kao dio šireg tima, koji je posvećen pružanju javnih usluga, kao i da osjećaju da imaju povjerenje i podršku svojih pretpostavljenih. U odnosu prema lokalnim službenicima mora postojati svijest da su oni najznačajnija imovina jedinice lokalne samouprave. Treba prepoznavati dobro obavljanje poslova, a loš rad jasno označiti kao neprihvatljiv. Ako službenici ne obavljaju dobro svoj posao, mora im se pomoći da se usavrše, odnosno, treba da budu podvrgnuti disciplinskim postupcima.

Rukovodstvo i upravljanje

Nema dobre lokalne samouprave bez dobrog rukovodstva i upravljanja. Dobro rukovodstvo mora imati jasnu predstavu o tome u kom pravcu lokalna samouprava treba da ide i sposobnost da tu viziju artikuliše i širi, šta želi da postigne i kako da stigne do željenog cilja. Dobro rukovodstvo stvara organizacionu strukturu koja razvija odgovornost lokalnih službenika za dobru lokalnu upravu; podstiče lokalno stanovništvo i organizacije na učešće u donošenju odluka;

obezbjeduje da lokalna samouprava poštuje etičke principe, kao i da privlači partnerske organizacije kako bi odgovorila zahtjevima za vršenje dobre lokalne uprave.

Dobra uprava delegira službenicima ovlašćenja i odgovornosti, čime ih podstiče da daju sve od sebe i svoj posao obavljaju na najbolji način, da se usavršavaju u oblastima u kojima je moguće poboljšati kvalitet rada, a time i da doprinesu boljem pružanju javnih usluga. Nadalje, dobra uprava teži rješenjima koja su se u praksi pokazala kao najbolja, ali odobrava inovativnost i promjene i sluša korisnike usluga kako bi dobila povratne informacije i naučila iz iskustva.

16 ODGOVORNOSTI RUKOVODIOCA

- 1. Obezbijediti da zaposleni budu u potpunosti svjesni odgovornosti i indikatora rada.**
- 2. Obezbijediti da zaposleni budu svjesni strateških izazova i prioriteta jedinice lokalne samouprave.**
- 3. Stvoriti okruženje u kome zaposleni dobijaju svu podršku koja im je potrebna za dobar posao (tj. IT, savjeti, pristup podacima, kontakti, podučavanje, obuka, budžetiranje...).**
- 4. Stvoriti kulturu u kojoj će zaposleni željeti da vas**

obavještavaju o napretku i da vas uključe u rješavanje problema.

- 5. Izgraditi ambijent za timski rad, kako bi se obezbijedila maksimalna saradnja među zaposlenima.**
- 6. Na najbolji način koristiti vještine osoba sa invaliditetom.**
- 7. Pružati, po potrebi, pomoć zaposlenima u vertikalnoj, horizontalnoj i spoljašnjoj komunikaciji.**
- 8. Rukovoditi sistemom ocjenjivanja rada koje je zasnovano na rezultatima, kako bi zaposleni u svom poslu težili stalnom usavršavanju, kroz lične planove razvoja.**
- 9. Pohvaliti zaposlene kada urade dobro posao.**
- 10. Informisati zaposlene o širem razvoju, kako u organizaciji, tako i u zajednici.**
- 11. Pomoći zaposlenima da spoznaju svoje prednosti i slabosti i, na taj način, preuzmu odgovornost za sopstveno usavršavanje.**
- 12. Razviti kod zaposlenih osjećaj za ličnu i timsku disciplinu i eliminisati loše radne navike.**
- 13. Dati zaposlenima dovoljno prostora da, u okviru usaglašenih parametara, budu kreativni i tragaju za inovativnim pristupima izazovima sa kojima se**

suočavaju.

14. Upoznavati i analizirati najbolje prakse drugih jedinica lokalne samouprave, kao i iz drugih zemalja, i širiti ih među svojim zaposlenima.

15. Podsticati zaposlene da traže povratne informacije od korisnika usluga i društvenih grupa, kako bi što bolje mogli da odgovore na njihove potrebe.

16. Obezbijediti da se zaposleni etički ponašaju u svom radu i onemogućiti loš rad.

Politički pravac

Izabrani predstavnici vrše poslove u interesu stanovništva kome služe i obezbjeđuju da lokalna samouprava zadovolji lokalne potrebe. Stoga im se mora omogućiti da u punom smislu ostvaruju svoju **predstavničku** ulogu. To zahtijeva postojanje partnerstva i dobrih odnosa između predsjednika opštine/gradonačelnika i predsjednika skupštine opštine/grada. **Važno je da** odbornici razumiju rad lokalnih službenika, kao i da lokalni službenici razumiju prioritete odbornika. Predsjednik opštine/gradonačelnik treba da obezbijedi takvo rukovodstvo koje će lokalne službenike usmjeriti na rješavanje ključnih prioriteta u opštini i na dostizanje što višeg nivoa u domenu pružanja usluga građanima i pravnim licima. Odbornici,

takođe, moraju biti usmjereni ka obezbjeđivanju boljeg kvaliteta života i rada u lokalnoj zajednici.

INSTITUCIONALNI OKVIR

Zajednica opština Crne Gore

Zajednica opština Crne Gore (u daljem tekstu: Zajednica opština) zastupa interese jedinica lokalne samouprave, koje su je osnovale i koje joj obezbjeđuju sredstva za finansiranje. Organi Zajednice donose planove i programe rada, imenuju predstavnike lokalnih samouprava u organima i tijelima Zajednice, kao i u organima i tijelima koje osnivaju državni organi, i vrše nadzor nad njenim radom.

Zajednica opština nalazi se u centru mreže organizacija koje se bave lokalnom samoupravom. Zajednica inicira Vladi zakonske promjene koje su u cilju unapređenja lokalne samouprave, kao i izmjene pojedinih sektorskih zakona od značaja za vršenje poslova iz okvira prava i dužnosti lokalne samouprave. Ona može da kanališe spoljna sredstva za lokalne prioritete; da promoviše značaj lokalne samouprave u medijima i u javnosti, kao i da predstavlja jedinice lokalne samouprave na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Zajednica opština, takođe, može značajno pomoći jedinicama lokalne samouprave da unaprijede svoju efikasnost i efektivnost. **Zajednica može da izradi programe za unapređenje rukovođenja u lokalnoj samoupravi, za podizanje nivoa stručnosti i izgradnju kapaciteta zaposlenih u lokalnoj samoupravi;** da pokreće kampanje za podsticanje većeg učešća građana u procesu odlučivanja na lokalnom nivou; da iskoristi sredstva subjekata zainteresovanih za bolje vršenje poslova lokalne samouprave, kao i da privuče najbolje prakse iz evropskih i drugih zemalja.

Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave

Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave (u daljem tekstu: Ministarstvo) ima vodeću ulogu i odgovornost u izradi odgovarajućeg **političkog i zakonskog okvira** za lokalnu samoupravu. Ono treba da **prati ostvarivanje** lokalne samouprave: da analizira probleme i ključne prepreke u funkcionisanju i radu organa lokalne samouprave; da u saradnji sa Zajednicom opština pomaže jedinicama lokalne samouprave da poboljšaju pružanje javnih usluga; da sarađuje s nadležnim ministarstvima i drugim državnim organima radi ostvarivanja potreba lokalnih samouprava i obezbjeđivanja njihovog kapaciteta – kako za vršenju poslova iz sopstvene

nadležnosti, tako i za vršenje prenijetih ili povjerenih poslova u cilju ostvarenja viših standarda u pružanju javnih usluga.

Ministarstvo treba naročito blisko da sarađuje s Ministarstvom finansija. Ova saradnja je važna ne samo zbog izrade odgovarajućeg fiskalnog okvira za lokalnu samoupravu, već i kako bi se lokalnoj samoupravi obezbijedila odgovarajuća finansijska sredstva za vršenje prenijetih i povjerenih poslova – koja su adekvatna njenoj odgovornosti za ekonomski i socijalni razvoj, kao i za unapređenje životne sredine. Stoga treba razmotriti mogućnost da se jedinicama lokalne samouprave opredijele posebna – namjenska sredstva za obuku.

Uprava za kadrove

Uprava za kadrove posjeduje **iskustvo i stručnost** u unapređenju upravljanja i razvoja kadrova za pružanje usluga građanima na nacionalnom nivou. To iskustvo i stručnost mogu se staviti u službu lokalne samouprave i radi pružanja pomoći ministarstvima, kako bi ostvarivali efektivniju saradnju s jedinicama lokalne samouprave. Uprava može sarađivati sa Zajednicom opština na izgradnji kadrovskih sistemâ, kojima bi se unaprijedilo vršenje lokalne samouprave. Uprava može doprinijeti stvaranju ambijenta u kome će se razni programi

obuke planirati i sprovoditi u skladu s potrebama i prema profesionalnim standardima.

Organizacije za pružanje obuke

Nekoliko nevladinih organizacija pruža obuke lokalnoj samoupravi, čime doprinose unapređenju kvaliteta i efikasnosti njenog rada i jačanju lokalne demokratije. Opšta je ocjena da kvalitet obuke koju pružaju različiti subjekti nije isti. Potrebno je osnažiti organizacije koje pružaju obuku, kao i podsticati nove organizacije za pružanje obuke. Samo će **jako tržište u pružanju obuke**, koje odgovara realnim potrebama, dovesti do viših standarda u ovoj oblasti i omogućiti jedinicama lokalne samouprave da naprave odgovarajući izbor.

POGLAVLJE 2

DJELOKRUG NACIONALNE TRENING STRATEGIJE

Obuka može značajno da doprinese podizanju nivoa stručnosti lokalnih službenika i izabranih predstavnika i da im pruži nova znanja i vještine potrebne za vršenje poslova. Djelokrug potrebnih znanja i dodatnih vještina je širok, a proteže se od razvoja upravljanja i odgovornog rukovođenja do upotrebe interneta i ostvarivanja komunikacije s javnošću.

Međutim, preduslov uspješne obuke jeste da lokalni službenici i izabrani predstavnici žele da uče, kao i da se obezbijedi da oni osjete koristi od učenja. Lokalna samouprava treba da postane **"organizacija za učenje"**. Ona treba stalno da unapređuje sopstveno razumijevanje potreba lokalne zajednice, da uči iz najboljih praksi i iskustava drugih i razvija stručnost neophodnu za zadovoljenje tih potreba.

Svako radno mjesto koje lokalna samouprava stvori, svaki posao koji privuče, svaka osoba koju obuci u radnim vještinama – sve su to veliki pomaci u pravcu razvoja lokalne zajednice, koja prati zahtjeve modernog i dinamičnog društva.

Neophodno je zaposliti službenike koji ispunjavaju uslove precizno utvrđenih opisa poslova i mogu da odgovore zahtjevima za njihovo vršenje. Za službenike se mora utvrditi sistem plata koji lokalnu samoupravu čini atraktivnom. Takođe, mora postojati sistem ocjenjivanja rada službenika u vršenju poslova. To znači da ciljevi rada treba da budu jasno utvrđeni, a da ocjena obavljenog posla mora zavisiti od postignutih rezultata. Sve je to neophodno da bi se prepoznale oblasti u kojima je potrebna dodatna obuka. Pored toga, organizaciona struktura mora onemogućiti da birokratija suzbije energiju zaposlenih, kao i obezbijediti da se loš rad zaposlenih sankcioniše disciplinskim postupcima.

Rukovodeće strukture moraju imati jasne i međusobno usklađene nadležnosti, kako bi funkcionisale kao dobar tim u vršenju lokalne uprave i u interesu lokalnog stanovništva. Predsjednik opštine/gradonačelnik, skupština opštine/grada, glavni administrator i starješine organa lokalne uprave moraju u potpunosti znati svoje uloge. Rukovodioci stvaraju okruženje u kome službenici mogu efektivno sarađivati i postizati rezultate. **Službenici treba uvijek da teže da unaprijede svoj rad.**

Sadržaj Nacionalne trening strategije ne predstavlja samo obuke. Ova strategija pretpostavlja zakone i propise kojima se utvrđuje okvir za uloge, nadležnosti i obaveze službenika i izabranih predstavnika. **Zakonske smetnje, koje umanjuju kapacitete jedinica lokalne samouprave u vršenju poslova, moraju se otkloniti.** Treba poboljšati zakonske propise koji utvrđuju odgovarajući okvir za vršenje dobre uprave i osigurati njihovu primjenu. **Za obuku se moraju obezbijediti adekvatna sredstva** jer, u suprotnom, ona ne može biti dovoljno djelotvorna.

Programi obuke zahtijevaju odgovarajuće šire **profesionalno okruženje**. To podrazumijeva da jedinice lokalne samouprave jasno prepoznaju sopstvenu odgovornost za kadrove i razvoj lokalnih kapaciteta za obuku, kao i da utvrde potrebu za određenim vrstama obuke. S druge strane, potrebno je izraditi programe obuke, obezbijediti dostupnost podataka o njima, dok oni koju pružaju obuku - treneri moraju biti adekvatno obučeni. Sve ovo povećava efektivnost obuke.

O društvu možeš suditi po tome kako se stara o svojoj omladini i starim osobama. Da li svaka mlada osoba ima priliku da izgradi dobar život? Da li stari mogu da se raduju penziji, da li im je omogućeno da dostojanstveno provode pozne godine? Svaka lokalna samouprava biće zapamćena po mogućnostima koje otvara omladini i uslovima koje obezbjeđuje za stare i osobe s posebnim potrebama (ranjivu populaciju).

Odgovornost za izradu programa obuke i stvaranje profesionalnog okruženja za obuku ne pripada samo jednoj instituciji. Monopoli su rijetko efektivni. Bolje je da **više subjekata - Zajednica opština, Ministarstvo, Uprava za kadrove i drugi pružaoci obuke - imaju ulogu u tom procesu.** Predlaže se da Zajednica opština ima vodeću ulogu, zbog njenog legitimiteta i autoriteta kod jedinica lokalne samouprave. Važno je da i Ministarstvo bude uključeno, jer je ono odgovorno za utvrđivanje političkog, zakonskog i finansijskog okvira za lokalnu samoupravu, kao i zbog odnosa s drugim ministarstvima koja se bave poslovima lokalne samouprave. Učešće Uprave za kadrove predlaže se zbog iskustva i stručnosti koju ova institucija ima u razvoju i obučavanju kadrova u državnim organima.

POGLAVLJE 3

NALAZI PROCJENE POTREBA ZA OBUKAMA

Procjena potreba za obukama (PPO) bila je prvi korak u pripremi Nacionalne trening strategije (NTS) za lokalnu samoupravu. PPO je bila zasnovana na (I) intervjuima i diskusijama sa ključnim lokalnim službenicima i izabranim predstavnicima, (II) na istraživanju, koje je sprovedeno u svim jedinicama lokalne samouprave, (III) na bilateralnim razgovorima sa ključnim zainteresovanim subjektima i (IV) analizi pravnog okvira. Na taj način, stvorena je čvrsta osnova za izgradnju sistema obuke.

Sistem treba da se **rukovodi potrebama za obukom**. Obuka mora da odgovori kako na opštu potrebu lokalnih samouprava za većom stručnošću, tako i na potrebe službenika i izabranih predstavnika za edukovanjem i specifičnim usavršavanjem. Programe koji odgovaraju ovim potrebama treba izraditi nakon što se usvoji NTS i utvrdi sistem obuke.

Za brigu o kadrovima jedinice lokalne samouprave treba da razviju odgovarajuću funkciju, koja bi **djelovala bez političkog uticaja**, koja bi preuzela odgovornost za zapošljavanje kvalitetnog kadra, po *merit* sistemu (sistem zasluga) i otpuštanje neproduktivnog, kao i odgovornost za obezbjeđivanje uslova da službenici pohađaju odgovarajuću obuku i dobro vrše poslove.

Ne postoji potreba za osnivanjem nove institucije za obuku lokalne samouprave, već treba na najbolji način iskoristiti postojeće institucije. Uprava za kadrove, uz dodatne kapacitete, koristeći iskustvo koje ima, može da pruža obuku lokalnoj samoupravi. Zahvaljujući svom legitimitetu i autoritetu, Zajednica opština može da oformi sopstvenu jedinicu za obuku lokalnih službenika i izabranih predstavnika i da preuzme odgovornost za sprovođenje NTS. To je jedini održivi model.

Za realizaciju NTS treba koristiti postojeće pružaoce obuke i stvoriti mogućnosti za angažovanje i razvoj novih. Potrebno je ustanoviti sistem koji bi osigurao kvalitet obuke. Time će se obezbijediti visoki standardi i eliminisati loši programi obuke. Pružaoce obuke treba podstaći da jačaju sopstvene kapacitete i stručnost.

Obuka se uvijek sprovodi unutar postojećeg pravnog i institucionalnog okvira. Pojedini dijelovi pravnog okvira predstavljaju prepreku za dobru lokalnu samoupravu, pa ih treba izmijeniti. To je obaveza Vlade. U slučaju da je odnosna legislativa odgovarajuća, ali se ne sprovodi, rješavanje tog problema prvenstveno je u nadležnosti opština i Zajednice opština.

OSNOVNI PROBLEMI S KOJIMA SE SUOČAVA LOKALNA SAMOUPRAVA

(iz Procjene potreba za obukama - PPO)

- ***slabo poznavanje propisa***
- ***propisi su previše komplikovani da bi se mogli tumačiti i sprovoditi***
- ***prisutan je nedostatak profesionalnih i stručnih kadrova, naročito u oblasti strateškog planiranja, inspekcija i urbanizma***
- ***zarade službenika su neadekvatne, što vodi ka slaboj motivisanosti***
- ***problemi u učestovanju u IPA programima***
- ***problemi prilikom donošenja i sprovođenja Prostornog plana***
- ***prekobrojna nelegalna gradnja, što otežava rad***

opštinskih inspekcija

- ***neadekvatna komunalna infrastruktura***
- ***ne postoji lokalno odjeljenje za evropske integracije, ni preduzetnički centri***
- ***nedostatak planske dokumentacije***
- ***EU propisi nisu adekvatno prilagođeni crnogorskim prilikama***
- ***gužve u ljetnjem periodu dodatno uslovljavaju dugo radno vrijeme***
- ***katastri nepokretnosti su neodgovarajući i ne ažuriraju se redovno***
- ***neadekvatno organizovani pojedini građanski biroi***
- ***neobaviještenost lokalnog stanovništva o postupcima***
- ***ne postoje knjige žalbi ili drugi sistemi komunikacije sa građanima***
- ***građani ne pokazuju interesovanje za učešće u donošenju odluka***
- ***organizacija rada je veoma loša i većina službenika nema dobre "radne navike"***
- ***građani, uglavnom, imaju slobodan pristup svim kancelarijama bez protokola, pa se rad u kancelariji prekida i ne može da se vrši pravilno***
- ***odbornici stavljaju interese političkih partija iznad javnog interesa i dobre lokalne uprave***

U PPO-u su date sljedeće ključne preporuke:

- **Opštine treba da formiraju efektivne organe za upravljanje kadrovima - uz pomoć Zajednice opština, a kroz pružanje usluga u datoj oblasti.**
- **Lokalni službenici treba da se podvrgnu ocjenjivanju.**
- **Postupci zapošljavanja i napredovanja treba da budu transparentni i lišeni političkog uticaja.**
- **Treba utvrditi sistem osiguranja kvaliteta da bi se obezbijedio okvir za ključne programe obuke, programe obučavanje trenera, itd.**
- **Treba dati visok prioritet programima u sljedećim oblastima:**
 - **razvoj odgovornog rukovođenja;**
 - **učešće građana;**
 - **upravljanje i organizacija;**
 - **ubiranje prihoda i upravljanje imovinom i budžetom;**
 - **lokalni ekonomski razvoj.**
- **Zajednica opština treba da preuzme vodeću odgovornost za sprovođenje NTS. U tom cilju, Zajednica treba da formira jedinicu za obuke koja bi obuhvatala centar za resurse, pružanje specijalizovanih obuka, umrežavanje trenera, informativni servis, izradu programa obuke, itd.**
- **Uprava za kadrove treba da ponudi svoje iskustvo u izradi programa obuke, obučavanju trenera, opšte obuke, procjeni obuke, itd.**

- ***Zajednica opština i Uprava za kadrove treba tijesno da sarađuju, kako bi se obezbijedilo da jedinice lokalne samouprave dobiju zahtijevanu obuku i podršku.***
- ***Treba formirati nacionalno tijelo za praćenje sprovođenja NTS, u čijem sastavu bi bili Zajednica opština, Uprava za kadrove i Ministarstvo, koje će održavati sastanke sa svim zainteresovanim subjektima, kako bi na najbolji način iskoristilo resurse i unaprijedilo saradnju.***
- ***NTS za lokalnu samoupravu treba da bude povezana sa NTS za državnu upravu.***
- ***Ministarstva treba da obezbijede adekvatnu obuku svojim službenicima koji rade na poslovima iz oblasti lokalne samouprave i treba da podrže obuku lokalnih službenika u vršenju poslova iz podijeljene nadležnosti ili prenesenih poslova.***
- ***Treba izvršiti izmjene zakonskih propisa koji se odnose na:***
 - ***osnivanje organa za upravljanje kadrovima u svakoj lokalnoj samoupravi;***
 - ***regulisanje zapošljavanja, unapređenja i disciplinske odgovornosti i uvođenje sistema ocjenjivanja u lokalnim samoupravama;***
 - ***obezbjedjivanje fleksibilnosti u platnom sistemu, kojom bi se omogućilo angažovanje adekvatnog iskusnog i kvalifikovanog kadra;***
 - ***utvrđivanje obaveze službenicima za stručno usavršavanje i jedinicama lokalne samouprave za organizovanje obuka za zaposlene;***

- ***utvrđivanje i razgraničavanje nadležnosti, prava i obaveza glavnog administratora i starješina organa lokalne uprave, kako bi se izbjeglo preklapanje nadležnosti;***
- ***stvaranje odgovarajućeg zakonskog okvira za izbor odbornika koji bi bili odgovorni građanima;***
- ***uspostavljanje odgovarajućih odnosa između skupštine opštine/grada, kao predstavničkog organa građana, i predsjednika opštine/gradonačelnika, kao izvršnog organa;***
- ***preciznije definisanje pozicije predsjednika i sekretara skupštine opštine/grada;***
- ***revidiranje sistema polaganja stručnog ispita i stručnog usavršavanja lokalnih službenika.***

[Pogledati izvještaje iz Procjene potreba za obukama.]

POGLAVLJE 4

STRATEŠKI CILJEVI I ZADACI

Strateški ciljevi i zadaci proizilaze iz rezultata Procjene potreba za obukama.

Pet strateških ciljeva Nacionalne trening strategije su:

- 1. Izgradnja kapaciteta lokalne samouprave za vršenje dobre lokalne uprave.***
- 2. Jačanje kapaciteta Zajednice opština za pružanje podrške izgradnji kapaciteta u lokalnoj samoupravi i za vršenje nadzora nad sprovođenjem NTS.***
- 3. Razvoj profesionalnog okruženja koje se odnosi na obuku.***
- 4. Unapređenje zakonskog i finansijskog sistema lokalne samouprave.***
- 5. Stvaranje institucionalnog okvira za obuku.***

Strateški cilj 1

Izgradnja kapaciteta lokalne samouprave za vršenje dobre lokalne uprave

Zadaci:

- 1.1 Uspostaviti kapacitete za upravljanje kadrovima u jedinicama lokalne samouprave.***
- 1.2 Utvrditi standarde upravljanja kadrovima u lokalnim samoupravama.***
- 1.3 Obezbijediti odgovarajuću primjenu važećih propisa i standarda o zapošljavanju i napredovanju lokalnih***

službenika i namještenika i eliminisati politički uticaj.

1.4 Uvesti sistem ocjenjivanja rada lokalnih službenika.

1.5 Uspostaviti interne sisteme za pružanje obuke u lokalnim samoupravama.

Da bi se obezbijedila efektivnost i održivost obuke, neophodno je da se prenese fokus sa ponude pružaoca obuke na potrebe za obukom. Jedinice lokalne samouprave trebalo bi da, uz potrebnu podršku, preuzmu odgovornost za obuku svojih službenika i izabranih predstavnika.

Da bi to postigle, jedinice lokalne samouprave moraju ustanoviti funkciju za upravljanje kadrovima. Veće opštine/grad treba da imaju tim – jedinicu za kadrove. Za potrebe manjih opština dovoljno je imati jednog zaposlenog stručnjaka za kadrove, odnosno za više manjih opština ove poslove bi moglo da obavlja jedno lice. Kada se ustanovi funkcija – jedinica za kadrove, jedinice lokalne samouprave moći će da zapošljavaju odgovarajuća lica, procjenjuju i definišu potrebu za određenom obukom lokalnih službenika i izabranih predstavnika, pružaju obuku ili pribavljaju odgovarajuće programe obuke i vrše procjenu uticaja obuke.

Sistem ocjenjivanja rada omogućiće rukovodiocima da izvrše procjenu rada službenika, priznaju dostignuća i utvrde potrebu za određenom obukom.

SISTEM OCJENJIVANJA RADA

(između rukovodioca i svakog zaposlenog kome je on nadređen)

Na početku godine:

- ***utvrditi i usaglasiti jasne radne ciljeve za tekuću godinu;***
- ***usaglasiti ključne indikatore kvaliteta rada za svaki cilj.***

Nakon 3, 6, 9 mjeseci:

- ***Razmotriti:***
 - (i) procjenu napretka u odnosu na ciljeve/indikatore kvaliteta rada;***
 - (ii) davanje pohvale;***
 - (iii) utvrđivanje mogućnosti za usavršavanje i oblasti u kojima rad nije bio kvalitetan;***
 - (iv) izmjene ciljeva, po potrebi, u skladu sa promijenjenim okolnostima;***
 - (v) način daljeg rada.***

Na kraju godine:

- ***pismeno ocijeniti rad u odnosu na ciljeve/indikatore kvaliteta rada;***
- ***ocijeniti vještine kao što su komunikacija, timski rad i ostvareni rezultati;***

- ***usaglasiti plan ličnog usavršavanja za sljedeću godinu;***
- ***rukovodilac ima priliku da od svojih službenika dobije povratne podatke o svom upravljanju.***

Jedinica lokalne samouprave treba da razvije sopstvene kapacitete za pružanje obuke. Za to je potrebno:

- ***izvršiti raspodjelu odgovornosti za razne vrste obuke;***
- ***upravljati podacima o obuci;***
- ***prikupljati materijale o obuci;***
- ***pružati osnovne programe obuke;***
- ***ocjenjivati efektivnost obuke.***

Ukoliko za to postoji interesovanje, jedinica lokalne samouprave može odlučiti da obuči kompetentne službenike za pomoćnike trenera. Ovi bi službenici bili odgovorni za obuku, što bi obogatilo posao. Za svaku specijalističku obuku moguće je pozivati i spoljne pružaoce obuke.

Razvoj i obuka kadrova moraju biti prioritet lokalne samouprave. Zbog toga je neophodno da svaka jedinica lokalne samouprave u svom strateškom planu utvrdi sopstvene prioritete u vezi sa obukom i izgradnjom kapaciteta,

kao i da u budžetu opštine/grada planira sredstva za obuku. Takođe je neophodno obezbijediti da osnovana funkcija - jedinica za upravljanje kadrovima raspolaže potrebnim ovlašćenjima i stručnošću.

Evropsko iskustvo ukazuje na to da sredstva za obuku treba da iznose 2-3% od sredstava predviđenih za zarade.

Strateški cilj 2

Izgradnja kapaciteta Zajednice opština za podršku jačanju kapaciteta jedinica lokalne samouprave (nadgledanje realizacije NTS)

Zadaci:

2.1 Osigurati održivost realizacije NTS u Zajednici opština.

2.2 Kreirati institucionalne kapacitete u Zajednici opština za realizaciju NTS.

Zajednica opština ima ključnu ulogu u osnivanju efektivne funkcije - jedinice za upravljanje kadrovima u lokalnim samoupravama. Preko svojih organa i tijela, Zajednica može da: odredi prioritete u oblasti razvoja kadrova; utvrdi standarde za upravljanje kadrovima; iskoristi svoje kontakte i saradnju sa zainteresovanim subjektima za prikupljanje sredstava i,

uopšte, za obezbjeđivanje neophodne stručnosti, a sve s ciljem da razvija kapacitete za upravljanje kadrovima u lokalnoj samoupravi; utvrđuje i širi najbolju praksu u razvoju kadrova; kao i da kod Ministarstva inicira potrebne promjene u pravnom sistemu.

Zajednica opština mora da izgradi profesionalne kapacitete kako bi pomogla lokalnim samoupravama da razviju sopstvenu odgovornost za upravljanje kadrovima.

Zajednica opština, takođe, treba da utvrdi sopstvenu funkciju za obuku radi:

- a) podrške razvoju lokalnih kapaciteta za obuku;
- b) podizanja nivoa obuke;
- c) procjene potrebe za obukom;
- d) izrade programa obuke;
- e) upravljanja podacima o raznim vrstama obuke;
- f) pružanja adekvatne obuke jedinicama lokalne samouprave, uključujući i obuku za izabrane predstavnike.

Sve ove funkcije treba da budu nadležnost NTS jedinice u Zajednici opština. NTS jedinica sastojala bi se od četiri

zaposlena službenika - stručnjaka za kadrove, obuke i izradu projekata, a imala bi i neophodnu administrativnu podršku. Ako Zajednica nije stručna za neku oblast, izradu programa obuke i samu obuku može poručiti kod Uprave za kadrove ili kod drugih pružaoca obuke.

Zajednica opština želi da, i nakon prestanka spoljnog finansiranja, nastavi sa programima izgradnje kapaciteta u kojima je trenutno angažovana. To su, između ostalih, programi: *Najbolje prakse*, *Razvoj odgovornog rukovođenja* i *Javna etika*. Zajednica može da uvede i nove programe o učešću građana, o upravljanju radom, kao i o drugim aspektima lokalne samouprave. NTS jedinici biće potrebni značajni kapaciteti kako bi sve ovo sprovela.

PRIJEDLOG PRIORITETA OBUKE U SLJEDEĆIH 1-3 GODINE (iz Procjene potreba za obukama)	
• Odgovorno rukovođenje i strateško planiranje • Planiranje kapitalnih investicija • Ocjenjivanje rada • Sprovođenje Zakona o	• Organizaciono upravljanje • Reorganizacija • Pisanje prijedloga projekata • Komunikacije

<i>državnim službenicima i namještenicima, Zakona o povraćaju imovinskih prava i obeštećenju, Zakona o opštem upravnom postupku</i> • <i>Finansijska decentralizacija</i> • <i>Zaštita životne sredine</i> • <i>Stimulisanje preduzetništva</i> • <i>Izrada opštinskih propisa</i> • <i>Lokalna uprava</i> • <i>Strani jezici</i>	• <i>Rješavanje konflikata</i> • <i>Izveštavanje</i> • <i>Odnosi s javnošću</i> • <i>Izrada postupaka</i> • <i>Sprovođenje Poslovnika o radu skupštine opštine/grada i odluka o radu skupštinskih tijela</i> • <i>Učešće žena</i> • <i>Učešće lica sa invaliditetom</i> • <i>Učešće pripadnika manjina</i>
--	---

Zajednica želi da sarađuje sa Upravom za kadrove kako bi se izgradilo što bolje profesionalno okruženje za obuku (vidi Strateški cilj 3). Ta se saradnja može odnositi na:

- *izradu programa obuke, gdje se stručnost Uprave za kadrove može udružiti sa znanjem Zajednice o lokalnoj samoupravi;*
- *upravljanje podacima o raznim vrstama obuke, što će iziskivati određeni nivo komunikacione strukture; ovi podaci bi trebalo da dopru do različitih oblika javnosti;*

- *praćenje i ocjenjivanje pružanja obuke, kako bi se obezbijedilo da se lekcije nauče i da se ostvari napredak;*
- *dostupnost biblioteke materijala o raznim vrstama obuke (u pisanoj i elektronskoj formi);*
- *sistem osiguranja kvaliteta;*
- *revidiranje PPO i NTS svake tri godine, kao i usaglašavanje budućih prioriteta koji se odnose na obuku;*
- *godišnji izvještaj o rezultatima obuke i godišnji plan obuke, sa kojim bi se upoznao Upravni odbor Zajednice i Nacionalni savjet za obuku (vidi Strateški cilj 5); time bi se obezbijedilo adekvatno planiranje i odgovornost.*

Nadalje, Zajednica bi od Uprave za kadrove mogla zatražiti da vodi sertifikovani program obuke lokalnih trenera, kako bi obezbijedio dovoljan broj kvalitetno obučениh trenera, koji bi mogli da zadovolje potrebe za obukom. Zajednica bi kod Uprave za kadrove mogla poručiti i programe "horizontalne" obuke (npr. opšte vještine upravljanja). Razne vrste obuke mogle bi se poručivati i kod NVO-a, kao i kod drugih pružaoca obuke, kako bi se na najbolji mogući način iskoristilo tržište.

PREDNOSTI PORUČIVANJA OBUKE

Poručivanje različitih vrsta obuke od strane Zajednice nosi veliku odgovornost, koja zahtijeva stručnost. Postoji nekoliko prednosti poručivanja obuke:

- ***Podizanje standarda obuke – konkurencija omogućava Zajednici da odabere najboljeg pružaoca obuke. On treba da odgovori na različite i specifične potrebe za obukom, a Zajednica treba da napravi izbor na osnovu jasnih ciljeva obuke, kvaliteta predloženih trenera/programa i principa „vrijednost za novac“.***
- ***Jačanje tržišta obuke - pružaoci obuke tako će biti prinuđeni da unaprijede sopstvene standarde i razviju kapacitete koji se odnose na obuku, imajući u vidu postojeće mogućnosti i potrebe lokalne samouprave.***
- ***Zajednica time dobija stratešku ulogu u procesu izrade obuke za lokalnu samoupravu, a istovremeno se izbjegava stvaranje monopola.***

Mnogi službenici posjeduju vještine koje bi rado podijelili s drugima. Zajednica može izraditi program obuke onih lokalnih službenika koji imaju kapacitet i interesovanje da postanu lokalni treneri. To bi bio dodatni aspekt njihovog rada.

Zajednica može odlučiti da sponzorise mrežu trenera, kako bi podstakla dalje stručno usavršavanje. To je mogući put ka ustanovljavanju udruženja profesionalaca za kadrove i obuku.

Zajednica opština treba da, u okviru sopstvenih struktura, obezbijedi adekvatnu odgovornost za upravljanje kadrovima, kao i za obuku. To može postati nadležnost neke od postojećih komisija, a može se osnovati posebna komisija ili radna grupa, čiji bi se predsjednik birao iz reda članova Upravnog odbora Zajednice opština. Na taj način definisala bi se odgovornost za politiku u oblasti obuke i obezbijedilo adekvatno predstavljanje Zajednice u Nacionalnom savjetu za obuku. Ukoliko procijeni da bi njihov doprinos bio koristan, komisija na svoje sjednice može pozivati predstavnike Ministarstva, Uprave za kadrove i drugih zainteresovanih subjekata.

Jedinicom za kadrove i obuku u Zajednici trebalo bi da rukovodi profesionalna i stručna osoba, sa kapacitetom za rukovođenje. Ova jedinica mora imati dovoljan broj zaposlenih, koji imaju potrebnu stručnost, i sredstva da adekvatno obavlja funkcije zbog kojih je osnovana. Takođe će joj biti potreban odgovarajući prostor i administrativni kapaciteti.

Za finansiranje ovog novog kapaciteta potrebna su početna eksterna sredstva. Međutim, odmah bi trebalo preduzeti odgovarajuće korake kako bi se pokrili troškovi Zajednice i ostvarilo poslovanje na održivoj osnovi. To se može postići kroz obuku i članarinu, koju bi trebalo povećati i ostvariti u procentu od 100%.

Strateški cilj 3

Razvoj profesionalnog okruženja za obuku

Zadaci:

3.1 Uspostaviti sistem osiguranja kvaliteta.

3.2 Uspostaviti biblioteku materijala o raznim vrstama obuke.

3.3 Uspostaviti kapacitete za izradu programa obuke.

3.4 Uspostaviti sistemski pristup u ocjenjivanju programa obuke.

Obuka treba da se odvija u profesionalnom okruženju.

1. **Program obuke** treba da predstavlja "prijateljsko učenje", da bude ažuriran i prilagođen svrsi, kao i zasnovan na procjeni potreba za obukom. Programi moraju biti interesantni i koristiti savremene metodologije. Treba ispitivati i prihvatati dobre programe iz drugih zemalja. Različitim grupama ljudi

(npr. rukovodioci, niži službenici, izabrani predstavnici...) potrebne su različite vrste obuke, kako bi zadovoljili svoje specifične potrebe. Pojedine vrste obuke biće opšte (npr. upravljanje, komunikacije...), dok će druge biti posebno dizajnirane (npr. rad s medijima). Razumno bi bilo da se utvrdi ključni program obuke, koji se može ponuditi svakoj kategoriji lokalnih službenika, s ciljem da se obezbijedi zadovoljavajući nivo stručnosti.

2. **Treneri** moraju biti adekvatno kvalifikovani – imati priznate sertifikate za pružanje obuke. Neki su treneri pohađali kurseve o tehnikama obuke, dok drugi nisu. Trebalo bi ustanoviti priznati kurs obuke trenera, koji bi bio obavezan za sve trenere koji nisu kvalifikovani. Takođe bi trebalo formirati mrežu trenera, jer bi se time podstaklo postojeće stručno usavršavanje.
3. **Osiguranje kvaliteta** podrazumijeva obezbjeđivanje kvaliteta trenera, programa obuke i pružaoca obuke. Dobar sistem osiguranja kvaliteta postepeno će

eliminirati svaku slabu obuku. Sistem osiguranja kvaliteta treba da bude nezavisan i nepodložan političkim uticajima. Na primjer, ključni programi obuke mogli bi se podnositi grupi stručnjaka na ocjenjivanje i usvajanje. Jedinice lokalne samouprave imaju veće povjerenje u obuku ukoliko znaju da je program relevantan i interesantan, kao i da će se profesionalno sprovesti. Međutim, sistem osiguranja kvaliteta ne smije postati birokratizovan i sprečavati inovacije.

4. Treba osnovati **biblioteku materijala o raznim vrstama obuke**, u štampanoj i elektronskoj formi, i učiniti je dostupnom za sve pružaoce obuke i jedinice lokalne samouprave. **Podatke** o obuci treba distribuirati svim jedinicama lokalne samouprave, jer promotivna literatura može da podigne profil obuke. Biće potrebno prevesti određene materijale na crnogorski jezik.
5. Svaki program obuke treba sistematski **ocjenjivati**, kako na kraju obuke, radi utvrđivanja stepena zadovoljstva polaznika, tako i nakon 6-12 mjeseci,

radi procjene mjere u kojoj su polaznici obuku iskoristili za usavršavanje u radu. Na taj način mogu se naučiti lekcije za buduće programe obuke.

Strateški cilj 4

Unapređenje zakonskog i finansijskog sistema lokalne samouprave

Zadaci:

4.1 Utvrditi odgovarajući radno-pravni status lokalnih službenika.

4.2 Utvrditi odgovarajući pravni okvir za izbor odbornika.

Zakonska određenja utiču na značajne aspekte vršenja lokalne uprave. Iz tog razloga zakon može uticati na efektivnost Nacionalne trening strategije. Ako lokalni službenici i odbornici ne mogu kvalitetno da vrše poslove, zbog neadekvatnog pravnog sistema, ni obuka ne može mnogo da doprinese poboljšanju. PPO je pokazala da, s jedne strane, pravni sistem stvara prepreke za konstruktivne odnose između vodećih organa u lokalnoj samoupravi, dok se, s druge strane, zakon ne sprovodi kada je u pitanju zapošljavanje, napredovanje i ocjenjivanje rada lokalnih službenika.

Ovlašćenja predsjednika opštine/gradonačelnika i skupštine opštine/grada nisu dobro izbalansirana. Predsjednik opštine/gradonačelnik bira se neposredno, dok se odbornici biraju sa partijskih lista. Predsjednik opštine/gradonačelnik traži mandat od lokalnog stanovništva, dok odbornici teže da slijede partijske instrukcije. Lokalno stanovništvo smatra da ih odbornici ne uslužuju dobro i traže od predsjednika opštine/gradonačelnika da rješava njihove svakodnevne probleme.

Predsjednici opština/gradonačelnici provode više vremena radeći poslove starješina organa i službenika, zbog čega manje vremena posvećuju rukovođenju i strateškom upravljanju. Mnogi su odbornici zabrinuti zbog mogućnosti predsjednika opštine/gradonačelnika da ih ignoriše i njihove nemogućnosti da ostvare punu ulogu u donošenju odluka u jedinici lokalne samouprave.

Odnosi između predsjednika opštine/gradonačelnika, glavnog administratora i starješine organa nijesu do kraja izvedeni u pogledu nadležnosti, jer se neke nadležnosti preklapaju, pa je odgovornost nejasna.

Prema tome, pravni sistem, u određenom dijelu, stvara prepreke dobrom rukovođenju i upravljanju u jedinicama lokalne samouprave. Zato ga treba mijenjati, jer kao rezultat imamo loš kvalitet vršenja poslova. Obuka o strateškom rukovođenju, na primjer, ne može biti stvarno efektivna dok su ovlašćenja i nadležnosti predsjednika opštine/gradonačelnika, viših rukovodilaca i odbornika i dalje nejasna i neusaglašena.

Prateći zakon

Kvalitetno vršenje poslova zavisi od službenika. Zakonom su utvrđeni kriterijumi zapošljavanja, unapređenja i ocjenjivanja rada službenika. Uticaj političkih partija prilikom zapošljavanja i napredovanja još uvijek predstavlja smetnju za predsjednika opštine/gradonačelnika da formira efektivan tim rukovodilaca.

U praksi se rijetko sprovodi ocjenjivanje rada. Teško je otpustiti nesposobne službenike, pa se nedostaci u radu ignorišu. Motivacija među službenicima je niska i ne postoji kultura dobrog vršenja poslova. Zarade su niske. Obuka se ne smatra važnom, a ne sprovodi se ni procjena potreba za obukom. Lokalna uprava je više sigurno mjesto – za one koji uspiju da se zaposle u njoj - nego što je atraktivna za karijeru – za one koji žele da služe javnom interesu.

Ministarstvo, Uprava za kadrove i Zajednica opština treba da sarađuju na obezbjeđivanju adekvatnog sprovođenja zakona, u dijelovima u kojima je jasan. Dijelove koji su slabi trebalo bi mijenjati i to tako da se razvoju i upravljanju kadrovima u lokalnoj samoupravi dâ pravično mjesto, a stručno usavršavanje dobije visok prioritet.

Strateški cilj 5

Stvaranje institucionalnog okvira za obuku

Zadaci:

- 5.1 Osnovati Nacionalni savjet za obuku lokalne samouprave (Zajednica opština, Ministarstvo i Uprava za kadrove).**
- 5.2 Ojačati kapacitete Uprave za kadrove za pružanje podrške profesionalnim obukama za lokalnu samoupravu.**

U sprovođenju Nacionalne trening strategije, tri institucije imaju ključnu ulogu: Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave i Uprava za kadrove.

Zajednica opština predstavlja jedinice lokalne samouprave i ima legitimitet i autoritet da vodi sprovođenje Nacionalne trening strategije. "Vlasnik" NTS mora da bude lokalna samouprava, jer se obuka pruža radi koristi jedinicama lokalne samouprave; one će plaćati obuku, a Zajednica opština treba da ima kapacitet za to (vidi Strateški cilj 2).

Kroz Evropsku povelju o lokalnoj samoupravi, Vlada se obavezala da će stvarati dobru lokalnu samoupravu. **Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave** odgovorno je za izradu odgovarajuće politike i pravnog okvira za lokalnu samoupravu. Ono je takođe odgovorno za saradnju sa Ministarstvom finansija prilikom utvrđivanja alokacije odgovarajućeg iznosa finansijskih sredstava jedinicama lokalne samouprave. Trebalo bi i da Ministarstvo može uticati na druga ministarstva koja se bave pitanjima od interesa za lokalnu samoupravu.

Uprava za kadrove ima iskustvo u pružanju obuke, izradi programa obuke, obuci trenera, upravljanju podacima o raznim vrstama obuke, nadzoru i ocjenjivanju obuke, kao i osiguranju njenog kvaliteta. Pošto je Uprava fokusirana na obuku državnih službenika i namještenika, ima smisla da se njeno

iskustvo i stručnost iskoriste kao podrška razvoju profesionalnog okruženja za obuku lokalne samouprave.

Neki programi obuke, koje je sprovela Uprava za kadrove, mogu biti relevantni i za državne i za lokalne službenike. U stvari, neki lokalni službenici već su pohađali programe obuke Uprave za kadrove (npr. slobodan pristup informacijama i dr.). Takve programe obuke Uprava može da ponudi na osnovu direktnog zahtjeva jedinica lokalne samouprave ili ako ih poruči Zajednica opština.

Uprava za kadrove treba da pomogne Zajednici opština u revidiranju PPO i NTS, kao i u pripremanju Godišnjeg izvještaja o obuci i Godišnjeg plana obuke za utvrđivanje od strane Nacionalnog savjeta za obuke.

Kapaciteti Uprave za kadrove trenutno nisu dovoljni da bi svoje usluge u pružanju obuke mogla znatno proširiti i na jedinice lokalne samouprave. Uprava treba da sarađuje sa Zajednicom opština na izradi prijedloga za spoljašnje finansiranje. Tako će ojačati sopstvene kapacitete i moći da obezbijedi pružanje pojedinih vrsta obuke za lokalnu samoupravu. Uprava, takođe, treba da sarađuje sa Zajednicom opština radi učestvovanja u

njenim programima obuke (npr. strateško upravljanje), koji su relevantni i za lokalne samouprave.

Ostvarivanje saradnje Zajednice, Uprave za kadrove i Ministarstva od suštinskog je značaja za sprovođenje NTS. Potrebno je da navedeni subjekti zaključe sporazum o saradnji, kojim bi definisali svoje odnose. Kvartalni sastanci, na primjer, prilike su da se razmotre ključna pitanja. Međutim, radi preuzimanja ukupne odgovornosti za sprovođenje NTS, potreban je formalniji mehanizam.

Postoji saglasnost da nije potrebno osnivati novu institucije za obuku. Treba, međutim, maksimalno iskoristiti kapacitete Zajednice opština, Uprave za kadrove i Ministarstva, koji čine srž sistema, kao i kompetentnih organizacija za pružanje obuke. Time će se obezbijediti tržište pružanja obuke, što je važno, jer u ovoj oblasti treba izbjeći svaki monopol.

To bi se moglo postići osnivanjem **Nacionalnog savjeta za obuku** lokalne samouprave, u čijem bi sastavu bili Zajednica opština, Uprava za kadrove i Ministarstvo. Savjet bi se sastajao četiri puta godišnje, a predsjedavala bi Zajednica opština. Zajednica opština (NTS jedinica) mogla bi obavljati administrativne poslove sekretarijata. Savjet bi pratio sistem obuke za lokalnu samoupravu i imao mnoge nadležnosti.

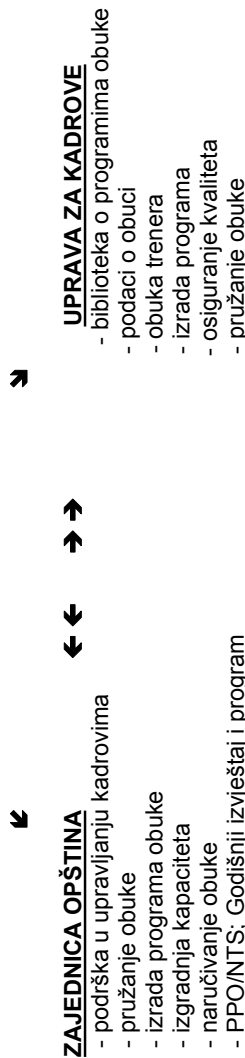
NADLEŽNOSTI NACIONALNOG SAVJETA ZA OBUKU

- ***Obezbjedivanje poštovanja uloga ključnih subjekata i postizanje saradnje u izradi programa i prilikom pružanja obuke.***
- ***Revidiranje Procjene potreba za obukama i Nacionalne trening strategije, svake tri godine.***
- ***Utvrdjivanje prioriteta obuke, usvajanje godišnjeg izvještaja o obuci i donošenje godišnjeg plana obuke.***
- ***Utvrdjivanje i korišćenje dodatnih sredstava za obuku.***
- ***Praćenje sistema za osiguranje kvaliteta.***
- ***Iniciranje promjena koje se odnose na politički, pravni i finansijski okvir lokalne samouprave, radi pružanja podrške obuci i stručnom usavršavanju.***

NACIONALNI SAVJET ZA OBUKE

(Zajednica opština, Ministarstvo, Uprava za kadrove)

- prati i koordinira obuku lokalne samouprave
- usvaja Godišnji izvještaj o obuci i donosi Godišnji program obuke
- vrši reviziju PPO/NTS
- preduzima zakonske i finansijske inicijative



ORGANIZACIJE ZA PRUŽANJE USLUGA OBUKE

- pružanje obuke



Ova tabela prikazuje institucionalne uloge u obezbjeđivanju obuke i profesionalnog okruženja za nju, kao odgovor na zahtjeve lokalne samouprave.

SASTAV UPRAVLJAČKOG KOMITETA ZA IZRADU NACIONALNE TRENING STRATEGIJE ZA LOKALNU SAMOUPRAVU U CRNOJ GORI

R.B	IME	POZICIJA	KONTAKT
1.	Tarzan Milošević	predsjednik Opštine Bijelo Polje	protokolso@cg.yu
2.	Dejan Mandić	predsjednik Opštine Herceg Novi	hnovi@cg.yu
3.	Vuka Golubović	predsjednik Opštine Berane	berane@cg.yu
4.	Veselin Bakić	predsjednik Opštine Andrijevica	so_andrijevica@cg.yu
5.	Stanko Marić	sekretar Zajednice opština Crne Gore	uom@cg.yu
6.	Branislav Lekić	Ministarstvo za ekonomski razvoj	lekic@mn.yu
7.	Svetlana Vuković	direktorka Uprave za kadrove	svetlana.vukovic@uzk.cg.yu
8.	Hamdija Šarkinović	Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave	mup.kabinet@cg.yu
9.	Vladislav Karadžić	Ministarstvo finansija	vladislav.karadzic@mf.mn.yu
10.	Aleksandra Redžić	konsultantkinja SNV-a	aredzic@snvworld.org
11.	Raffaela Zorati	predstavница OEBS-a	raffaella.zoratti@osce.org
12.	Regina de Dominikis	predstavница EAR-a	regina.de-dominicis@ear.europe.eu
13.	Silvia Ivanova	predstavница SE	sylvia.ivanova@coe.int

Konsultanti: Goran Đurović, Cezari Trutkovski, Džon Džekson

AKCIONI PLAN ZA REALIZACIJU NACIONALNE TRENING STRATEGIJE ZA LOKALNU SAMOUPRAVU U CRNOJ GORI

STRATEŠKI CILJ 1: IZGRADNJA KAPACITETA LOKALNE SAMOUPRAVE ZA VRŠENJE DOBRE LOKALNE UPRAVE

Operativni cilj 1.1 Uspostaviti kapacitete za upravljanje kadrovima u jedinicama lokalne samouprave

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Priprema, donošenje i distribucija modela Odluke o izmjenama i dopunama Odluke o organizaciji i načinu rada lokalne uprave. Aktivnost se sprovodi radi osnivanja jedinice/postavljanja lica za razvoj i upravljanje ljudskim resursima u opštinama.	Zajednica opština (NTS jedinica Zajednice opština)	Septembar 2008.	Zajednica opština	Urađena Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o organizaciji i načinu rada lokalne uprave. Model odluke prihvaćen od Upravnog odbora i Skupštine Zajednice opština i distribuiran.	Svim opštinama dostavljen model odluke.
Izmjena i dopuna Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta u lokalnoj upravi.	Opštine	Oktober 2008.	Opštine	Doneseni pravilnici o sistematizaciji radnih mjesta u opštinama.	Najmanje 75% opština usvojile izmjene i dopune pravilnika.

Aktivnost se sprovodi radi uvođenja novih kadrovskih odgovornosti u svim opštinama.					
Formiranje jedinice/ustanovljavanje funkcije za upravljanje kadrovima u opštinama.	Opštine	Jun 2009.	Opštine	Osnovana i operativna odjeljenja/ustanovljene funkcije za upravljanje kadrovima.	U 50% opština osiguran rad i finansiranje jedinice/funkcije za upravljanje kadrovima.

Operativni cilj 1.2 Utvrditi standarde upravljanja kadrovima u lokalnim samoupravama

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Angažovanje eksternog kompetentnog stručnjaka za razvoj ljudskih resursa u Zajednici opština.	Sekretar Zajednice opština	Septembar 2008.	Zajednica opština	Angažovan kompetentan stručnjak za razvoj ljudskih resursa.	Stručnjak za razvoj ljudskih resursa radi u Zajednici opština. Ekspertiza je u skladu sa opisom posla.
Priprema standarda za funkcionisanje sistema razvoja ljudskih resursa u opštinama.	Zajednica opština (eksterni stručnjak za razvoj ljudskih resursa i NTS jedinica Zajednice	Februar 2009.	Zajednica opština	Pripremljeni standardi za razvoj ljudskih resursa i rad jedinica/funkcija za kadrove.	Standardi usvojeni od strane Nacionalnog savjeta za obuku. Priručnik o

	opština) u konsultaciji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave i Upravom za kadrove.				standardima za upravljanje ljudskim resursima pripremljen i distribuiran opštinama.
Uvođenje standarda za razvoj ljudskih resursa u opštinama.	Opštine	Decembar 2009.	Opštine	Standardi za razvoj ljudskih resursa usvojeni kao obaveza za rad jedinice/funkcije za kadrove.	Najmanje 75% opština usvojilo standarde.

Operativni cilj 1.3 Obezbijediti odgovarajuću primjenu važećih propisa o zapošljavanju i napredovanju lokalnih službenika i namještenika (u daljem tekstu: lokalni službenici) i eliminisati politički uticaj

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Organizovanje specifične obuke za starije organe lokalne uprave i rukovodioce – o primjeni propisa o zapošljavanju,	Uprava za kadrove u saradnji sa Zajednicom opština	Januar 2009.	Donatori, opštine	Rukovodioci u organima lokalne uprave posjeduju više znanja o standardima i funkcijama razvoja ljudskih resursa.	Obuku prošlo 168 rukovodilaca službi (učestvovalo najmanje 75% predsjednika opština i glavnih administratora).

ocjenjivanju, napredovanju i disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti lokalnih službenika.					
Vršenje nadzora nad primjenom propisa o zapošljavanju, ocjenjivanju, napredovanju.	Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave (Upravna inspekcija)	Kontinuirano, počevši od januara 2009.	Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave (Upravna inspekcija)	Izvršen nadzor nad primjenom propisa u svim opštinama i pripremljen godišnji izvještaj.	Propisi o zapošljavanju, ocjenjivanju i napredovanju sprovede se u skladu sa propisima u najmanje 50% opština.

Operativni cilj 1.4 Uvesti sistem ocjenjivanja rada lokalnih službenika

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Izrada modela akta o sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika.	Zajednica opština (eksterni stručnjak za razvoj ljudskih resursa i NTS jedinica Zajednice opština) u saradnji sa Upravom za kadrove	Februar 2009.	Zajednica opština	Izrađen model akta o sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika i usvojen od strane Nacionalnog savjeta za obuku.	Model publikovan i distribuiran svim opštinama.

Donošenje akta o novom sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika.	Opštine	Mart 2009.	Opštine	Novi sistem ocjenjivanja rada lokalnih službenika uveden u opštinama.	75% lokalnih samoprava usvojilo i uvelo novi sistem ocjenjivanja rada.
Organizovanje specifične obuke za predsjednike opština, glavne administratore, stariješine organa lokalne uprave i rukovodeća lica u opštinama – o sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika.	Uprava za kadrove u saradnji sa Zajednicom opština	Maj 2009.	Donatori, Zajednica opština, opštine	Veće znanje o odgovarajućem sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika.	Obuku prošlo 168 rukovodilaca službi (učestvovalo najmanje 75% predsjednika opština i glavnih administratora).

Operativni cilj 1.5 Uspostaviti interne sisteme za pružanje obuke u lokalnim samoupravama

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Izgraditi institucionalnu odgovornost za internu obuku.	Opštine (predsjednik opštine, glavni administrator, jedinica/funkcija za upravljanje i razvoj ljudskih resursa)	Januar 2010.	Opštine	Uspostavljena jasna institucionalna odgovornost za interni sistem pružanja usluga obuke.	Formalne procedure uvedene. Odgovarajuća sredstva obezbijedena u budžetu (najmanje 1% od sredstava predviđenih za materijalne troškove). Urađeni planovi i

Akcionni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

Uspostaviti odgovornost za izvođenje obuke u jedinicama/funkcijama za upravljanje i razvoj ljudskih resursa.	Opštine (predsjednici opština jedinice/funkcije za kadrove) u konsultaciji sa Zajednicom opština i Upravom za kadrove	Oktobar 2009.	Opštine	Opisane jasne odgovornosti za sprovođenje obuke za službenike, uspostavljene jasne linije odgovornosti.	Utvrđene odgovornosti se poštuju. Utvrđeni jasni opisi poslova za glavne administratore, stražarske organe lokalne uprave, rukovodioce i zaposlene u jedinicama/funkcijama.	izvještaji o obuci i dostavljeni predsjedniku opštine i skupštini opštine.
Obuka za zaposlene u jedinicama/funkcijama za upravljanje i razvoj ljudskih resursa o sprovođenju obuke.	Zajednica opština (eksterni stručnjak za razvoj ljudskih resursa, stručnjak za obuku) i Uprava za kadrove	Novembar 2009.	Opštine	Zaposleni u jedinicama/funkcijama za upravljanje i razvoj ljudskih resursa obučeni i kompetentni u uspostavljanju i realizaciji sistema obuke.	Zaposleni u jedinicama/funkcijama za kadrove iz najmanje 75% opština obučeni kao menadžeri za obuku u skladu sa formalnim zahtjevima programa obuke. 75% polaznika uspješno obučeno.	
Uspostavljanje sistema obuke u opštinama.	Opština (predsjednik opštine, glavni	April 2010.	Opštine	Uspostavljen efektivan sistem obuke u opštinama.	U 75% opština: ▪ interne procedure za obuku utvrđene,	

	administrator, jedinice/funkcije za kadrove)				▪ istraživanje potreba za obukom sprovedeno. ▪ 75% zaposlenih ima godišnji individualni plan usavršavanja, ▪ najmanje 10% zaposlenih obučeno za asistente trenera, ▪ razvijena baza podataka i biblioteka materijala za obuku.
--	--	--	--	--	---

STRATEŠKI CILJ 2: IZGRADNJA KAPACITETA ZAJEDNICE OPŠTINA ZA PODRŠKU JAČANJU KAPACITETA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE (NADGLEDANJE REALIZACIJE NTS)

Operativni cilj 2.1 Osigurati održivost realizacije NTS u Zajednici opština

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Tražiti eksterna sredstva za kofinansiranje zaposlenih u Zajednici opština u realizaciji NTS.	Zajednice opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave	Oktobar 2008.	Vlada Crne Gore, donatori	Osigurani finansijski izvori za pokrivanje troškova zaposlenih i operativnih troškova u realizaciji NTS.	Obezbijedena sredstva za zarade i operativne troškove 4 nova zaposlena u Zajednici opština (100% potrebnih

Akcionni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

Potpisivanje sporazuma o saradnji između Vlade i Zajednice opština o finansiranju realizacije NTS (kapaciteta Zajednice opština).	Vlada, Zajednica opština	Septembar 2008. - istovremeno sa usvajanjem NTS	Vlada	Obezbijedena sredstva za realizaciju NTS od strane Zajednice opština.	Postovanje potpisanog sporazuma.
Obezbijediti odgovorajuća sredstva za finansiranje zaposlenih, potrebnih za realizaciju NTS u Zajednici opština.	Skupština Zajednice opština	Januar 2011.	Opštine	Osigurana sredstva za pokrivanje troškova zaposlenih, kao i operativnih troškova realizacije NTS.	Od 2010, opštine obezbjeđuju sredstva za finansiranje zarada i drugih troškova za 4 nova zaposlena (100% potrebnih sredstava).

Operativni cilj 2.2 Kreirati institucionalne kapacitete u Zajednici opština za realizaciju NTS

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Izraditi i donijeti pravilnik o novoj organizacionoj strukturi i sistematizaciji radnih mjesta u Zajednici opština, uz uvođenje jedinice za ljudske resurse – NTS jedinica.	Zajednica opština (sekretar, ekspert za ljudske resurse i Upravni odbor Zajednice opština)	Oktober 2008.	Zajednica opština	Donesen pravilnik o sistematizaciji i novoj organizacionoj strukturi Zajednice opština.	- NTS jedinica uvedena u organizacionu strukturu Zajednice opština. - Urađeni opisi poslova za 4 nova zaposlena (rukovodilac jedinice za razvoj ljudskih resursa, stručnjak za obuku, projekt menadžer i administrativni asistent). - Standardi rada NTS jedinice pripremljeni i uvedeni.
Zaposliti nove službenike u jedinici za obuku i razvoj ljudskih resursa-NTS jedinica.	Sekretar Zajednice opština	Decembar 2008.	Zajednica opština	NTS jedinica operativna.	4 osobe zaposlene u NTS jedinici.

Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

Obezbijediti odgovarajući kancelarijski i radni prostor i opremu za funkcionisanje NTS jedinice.	Nacionalni savjet za obuku	Januar 2009.	Vlada, Zajednica opština, Međunarodni donatori	NTS jedinica operativna.	Kancelarijski prostor, prostor za obuku i oprema za 4 zaposlena odgovaraju potrebama.
Obučiti zaposlene u NTS jedinici za komunikaciju i rad sa partnerima u pružanju obuke.	Uprava za kadrove	Mart 2009.	Zajednica opština, Uprava za kadrove	Zaposleni u NTS jedinici obučeni za realizaciju NTS.	Održano 10 bilateralnih sastanaka sa donatorima i zainteresovanim. U Upravi za kadrove završena dvonedjeljna obuka. Održana radionica sa NTS jedinicom – o ciljevima, očekivanjima i prioritetima u realizaciji NTS.
Osnovati NTS komisiju/ ili odbor ¹ za nadgledanje i	Upravni odbor, Skupština i Stručna služba Zajednice	Oktobar 2008.	Zajednica opština	NTS komisija operativna.	Izabrani članovi NTS komisije. Dogovorena struktura

¹ NTS komisija/ ili odbor – 1 predstavnik Stručne službe Zajednice i 2 predstavnika Upravnog odbora i 2 predstavnika Skupštine Zajednice

Akcionni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

savjetovanje u realizaciji NTS od strane Zajednice opština.	opština				i procedure; dogovoren opis poslova.
Priprema godišnjeg izvještaja o obuci; podnošenje godišnjeg izvještaja Nacionalnom savjetu za obuku na usvajanje.	Zajednica opština (NTS jedinica i NTS komisija) u saradnji sa Upravom za kadrove	Od decembra 2009, nakon čega redovno, u decembru svake godine	Zajednica opština, Uprava za kadrove	Sistematski razvoj i organizovanje programa obuke usklađeni su sa potrebama lokalne samouprave.	Nacionalni savjet za obuku usvojio godišnji izvještaj o obuci i plan obuke.
Pružanje i naručivanje obuke i programa izgradnje kapaciteta na osnovu analize potreba za obukom.	NTS jedinica u saradnji sa NTS komisijom	Kontinuirano	Više izvora, u skladu sa posebnim zahtjevima	Obuka i programi izgradnje kapaciteta sprovedeni i dobro ocijenjeni.	Polaznici su zadovoljni kvalitetom obuke/programa; opštine su zadovoljne dostupnošću i efektivnošću programa obuke.
Godišnje ažuriranje PPO i podnošenje Nacionalnom savjetu za obuku na usvajanje.	Zajednica opština (NTS jedinica i NTS komisija) u saradnji sa Upravom za kadrove	Godišnje, počevši od 2009.	Razni domaći i međunarodni izvori	Ažurirana Procjena potreba za obukom (PPO).	Nacionalni savjet za obuku ažurirao godišnju procjenu potreba za obukom.
Ažuriranje NTS svake tri godine i podnošenje Nacionalnom savjetu za obuku na usvajanje.	Zajednica opština (NTS jedinica i NTS komisija) u saradnji sa Upravom za kadrove	Svake tri godine, počevši od 2011.	Razni domaći i međunarodni izvori	Ažurirana Nacionalna trening strategija (NTS).	Nacionalni savjet za obuku ažurirao NTS.

STRATEŠKI CILJ 3: RAZVOJ PROFESIONALNOG OKRUŽENJA ZA OBUKU

Operativni cilj 3.1 Uspostaviti sistem osiguranja kvaliteta

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Uvesti sertifikat kvaliteta za trenere (na osnovu učešća u sertifikovanim programima obuke za trenere ²).	Uprava za kadrove i Nacionalni savjet za obuku, NTS jedinica Zajednice opština	Jun 2009.	Vlada Crne Gore, donatori	Unaprijeđen kvalitet trenera.	Određeni broj aplikanata za sertifikate
Uvesti sertifikate kvaliteta za ključne programe obuke (npr. OT, osnovni menadžmenta, komunikacija...)	Uprava za kadrove i Nacionalni savjet za obuku, NTS jedinica Zajednice opština	Novembar 2009.	Vlada Crne Gore, donatori	Unaprijeđen kvalitet ključnih vrsta obuke.	Određeni broj pripremljenih sertifikovanih programa.
Osnovati komisije koje sačinjavaju stručnjaci za ocjenjivanje kvaliteta programa obuke ³ .	Nacionalni savjet za obuku	Mart 2009.	Donatori	Sistem osiguranja kvaliteta operativan.	Određeni broj sastanaka komisija; aplikacija i izdatih sertifikata.

² OT-obuka za trenere

³ Osnovati pet komisija koje bi bile specijalizovane za ocjenjivanje programa obuke: sistem lokalne samouprave; prostorno planiranje i komunalne djelatnosti; finansiranje lokalne samouprave

Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

Priprema, izrada i realizacija modela sertifikovanih ključnih vrsta obuke za trenere.	Zajednica opština, Uprava za kadrove	Novembar 2009.	Dani obuke za 280 osoba, donatori	Ustanovljen tim sertifikovanih trenera.	Najmanje 15 sertifikovanih trenera (75% od učesnika).
Sačiniti bazu podataka o akreditovanim programima obuke i trenerima.	Zajednica opština	Decembar 2009.	Zjednica opština	Jednostavan pristup podacima o sertifikovanim trenerima i njihovim rezultatima (CV ..). Puna informacija o dostupnim sertifikovanim programima.	Broj zahtjeva za dobijanje podataka. Baza podataka se ažurira svakih 10 dana nakon kompletiranja procesa sertifikovanja.
Podrška uspostavljanju mreže/profesionalne asocijacije trenera/ pružaoca obuke ⁴ .	Zajednica opština (NTS jedinica, stručnjak za obuke)/Uprava za kadrove	April 2010.	Članarina	Veći profesionalni standardi trenera.	Broj sastanaka godišnje; broj članova; profesionalni bilten publikovan
Organizacija periodičnih sastanaka Nacionalnog savjeta za obuku radi ocjene sistema osiguranja kvaliteta.	Nacionalni savjet za obuku	Jedan sastanak godišnje, počevši od decembra 2009.	Zajednica opština	Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave	Broj evaluacionih bilateralnih sastanaka. Godišnji izvještaj publikovan.

⁴ Mreža (ili profesionalna asocijacija) trenera podrazumijeva tim trenera koji su angažovani na obuci za potrebe lokalnih samouprava

Operativni cilj 3.2 Uspostaviti biblioteku materijala o raznim vrstama obuke

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Prikupljanje materijala i programa obuke (štampanih i elektronskih verzija) iz Crne Gore i drugih zemalja.	Zajednica opština (NTS jedinica); Uprava za kadrove	Januar 2009.	Zajednica opština (NTS jedinica); Uprava za kadrove	Obezbijeđen pristup materijalima i programima obuke.	Broj materijala i programa obuke; broj zahtjeva; broj korisnika.
Izrada posebne sekcije na internet stranici Zajednice opština koja će sadržati elektronske verzije materijala.	Zajednica opština (NTS jedinica)	April 2009.	Zajednica opština	Jednostavan javni pristup biblioteci.	Broj posjeta internet stranici.
Izrada i distribucija promotivnog materijala o biblioteci.	Zajednica opština (NTS jedinica)	Septembar 2009.	Zajednica opština	Odgovarajuća informisanost o biblioteci.	Povećanje broja zahtjeva; broj posjeta veb-sajta
Prevođenje specifičnih materijala i programa obuke.	Zajednica opština (NTS jedinica)	Kontinuirano	Donatori	Širi pristup materijalima i programima obuke.	Štampani novi programi obuke sa pratećim materijalima za potrebe obuke.
Ustanovljavanje procesa za prikupljanje distribuciju informacija o obuci.	Zajednica opština (NTS jedinica)	April 2009.	Zajednica opština	Razmijenjena informacija o raznim vrstama obuke na nacionalnom nivou.	Kvartalno publikovanje informacija u Biltenu ZOČG-a.

Operativni cilj 3.3 Uspostaviti kapacitete za izradu programa obuke

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Uspostaviti timove stručnjaka (3 do 5 članova) za razvoj pojedinačnih programa i relevantnih materijala o obuci, identifikovanih u Procjeni potreba za obukama.	Zajednica opština/Uprava za kadrove	Kontinuirano/ u skladu sa potrebama	Zajednica opština, Uprava za kadrove, donatori	Novi program obuke dostupan; obuka zadovoljava potrebe.	Potrebe za obukom zadovoljene. Broj novih programa obuke; broj učesnika na obukama.
Štampanje i distribuiranje novih programa obuke i relevantnih materijala.	Zajednica opština, Uprava za kadrove	Kontinuirano/ u skladu sa potrebama	Zajednica opština, Uprava za kadrove, donatori	Informisanost o novim programima i dostupnost novih programa.	Broj korišćenja novih programa.

Operativni cilj 3.4 Uspostaviti sistemski pristup u ocjenjivanju programa obuke

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Izraditi pravilnik o kvalitetnom izvođenju obuke. Pravilnik treba da sadrži sekciju o procjenjivanju uspjeha obuke, zadovoljstva obukom, kao i o uticaju obuke	Zajednica opština (NTS jedinica) u koordinaciji sa Upravom za kadrove	April 2009.	Zajednica opština	Povećan kvalitet realizacije obuke i njene procjene uspjehnosti.	Pravilnik publikovan i distribuiran (opštinama, trenerima, pružaocima obuka, internet stranica)
Priprema i izvođenje specijalizovane OT o evaluaciji programa obuke.	Zajednica opština/Uprava za kadrove	Maj 2009.	Zajednica opština, Uprava za kadrove, donatori	Grupa trenera/evaluatora pripremljena za izvođenje obuke/evaluacionih programa obuke.	15 obučanih i sertifikovanih trenera/evaluatora. Baza podataka o sertifikovanim trenerima ažurirana.
Sprovođenje istraživanja o rezultatima obuke u jedinicama lokalne samouprave	Zajednica opština/NTS jedinica	Kontinuirano (svakih 6 mjeseci, započeti u julu 2009)	Zajednica opština	Sistematski monitoring o kvalitetu realizovanih programa obuke. Povećan kvalitet obuke.	Istraživanje sprovedeno u 21 opštini. Preporuke za unapređenje elaborirane i upotrijebljene. Godišnji izvještaj publikovan.

STRATEŠKI CILJ 4: UNAPREĐENJE ZAKONSKOG, FINANSIJSKOG I REGULATORNOG SISTEMA LOKALNE SAMOUPRAVE

Operativni cilj 4.1 Obezbijediti odgovarajući radno-pravni status lokalnih službenika

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Pristupiti izmjenama i dopunama Zakona o lokalnoj samoupravi, u cilju: ▪ utvrđivanja procedura za zapošljavanje, napredovanje i ocjenjivanje rada lokalnih službenika; ▪ utvrđivanja ovlaštenja organa opštine za donošenje propisa o zaradama lokalnih službenika; ▪ preciznog utvrđivanja	Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave, Zajednica opština, u saradnji sa Nacionalnim savjetom za obuku	Septembar 2008.	Zajednica opština	Predloženi kvalitetni nacrti zakona. Uvećana svijest o potrebi zakonskih promjena.	Nacrti Zakona pripremljeni i predati Vladi Crne Gore.

Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

ovlaštenja i odgovornosti skupštine opštine i predsjednika opštine; ▪ preciznog definisanja ovlaštenja i odgovornosti predsjednika opštine, glavnog administratora, stariješine organa.					
Priprema modela statuta jedinice lokalne samouprave koji će biti usaglašen sa izmjenama u zakonima.	Zajednica opština u saradnji sa Nacionalnim savjetom za obuku	Nakon usvajanja Zakona o lokalnoj samoupravi	Zajednica opština	Lokalni statuti u saglasnosti sa izmjenama Zakona.	75% opština ima usaglašene statute.
Značajnije finansiranje opština kako bi se nadoknadili uvećani troškovi koje iziskuje bolje upravljanje ljudskim resursima i šira obuka.	Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave u saradnji sa Ministarstvom finansija	Decembar 2008.	Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave	Uvećani kapaciteti opština da osiguraju kvalitetno upravljanje ljudskim resursima i obukom.	U opštinskim budžetima opredijeljen veći iznos za obuku i upravljanje ljudskim resursima.

Operativni cilj 4.2 Obezbjediti odgovarajući pravni okvir za izbor odbornika

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Priprema Zakona o lokalnim izborima ⁵ kako bi se osiguralo bolje predstavljanje građana od strane odbornika.	Zajednica opština u saradnji sa Nacionalnim savjetom za obuku i Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave	U skladu sa Akcionim planom reforme lokalne samouprave	Zajednica opština	Predloženi kvalitetni nacrti zakona. Veća svijest o potrebi zakonskih promjena.	Nacrti zakona pripremljeni i predati Ministarstvu unutrašnjih poslova i javne uprave.

STRATEŠKI CILJ 5: STVARANJE INSTITUCIONALNOG OKVIRA ZA OBUKU

Operativni cilj 5.1 Osnovati Nacionalni savjet za obuku lokalne samouprave (NSO) (Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave i Uprava za kadrove)

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Donošenje Odluke o osnivanju Nacionalnog savjeta	Zajednica opština u saradnji sa Ministarstvom	Septembar 2008.	Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova	Donesena Odluka o osnivanju NSO – upravljačkog i	Osnovan NSO.

⁵ U skladu sa Strategijom upravne reforme 2002–2009.

Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

za obuku u lokalnoj samoupravi (NSO).	unutrašnjih poslova i javne uprave i Upravom za kadrove		i javne uprave	nadzornog tijela za realizaciju NTS.	
Izrada, usaglašavanje i donošenje Poslovnika o radu NSO.	Zajednica opština u saradnji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave i Upravom za kadrove	Oktobar 2008.	Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave ...	Donesen Poslovnik o radu NSO.	Interne procedure, utvrđene Poslovnikom, poštuju se od svih partnera.
Obezbjedjivanje vršenja stručnih i administrativnih poslova za NSO.	Zajednica opština (NTS jedinica) u saradnji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave i Upravom za kadrove	Septembar 2008.	Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave, donatori	NSO podržan na odgovarajući način.	Sastanci dobro organizovani; odgovarajuća dokumentacija prije i nakon sastanaka.
Organizovanje periodičnih sastanaka Nacionalnog savjeta za obuku.	Zajednica opština (NTS jedinica) u saradnji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave i Upravom za kadrove	Periodično, npr. tromjesečno, počevši od septembra 2008.	Zajednica opština	Monitoring realizacije NTS; efektivnija realizacija NTS.	Sastanci organizovani u skladu sa dogovorenim rokovima. Odgovarajuća reprezentativnost na sastancima.

Operativni cilj 5.2 Ojačati kapacitete Uprave za kadrove za pružanje podrške profesionalnim obukama za lokalnu samoupravu

Aktivnost	Odgovornost	Krajnji rok realizacije	Izvori finansiranja	Rezultati	Indikatori
Organizovanje seminara za zaposlene u Upravi za kadrove, kao i za trenere koje Uprava angažuje za pružanje informacija o Nacionalnoj trening strategiji.	Uprava za kadrove	Novembar 2008.	Uprava za kadrove	Zaposleni i treneri Uprave za kadrove upoznati sa Nacionalnom trening strategijom.	50 zaposlenih i trenera Uprave za kadrove učestvovalo na seminaru.
Organizovanje seminara za državne službenike, radi pružanja informacija o Nacionalnoj trening strategiji.	Uprava za kadrove	Novembar 2008.	Uprava za kadrove	Osobe na ključnim pozicijama u ministarstvima upoznati sa Nacionalnom trening strategijom.	150 službenika državne uprave učestvovalo na seminaru.
Prikupljanje materijala – programa obuke i programa obuke trenera (štampanih i elektronskih verzija)	Uprava za kadrove	Kontinuirano	Uprava za kadrove, donatori	Obezbijeđen pristup većem asortimanu materijala o obuci	Broj materijala i programa obuke; broj zahtjeva; broj korisnika

Akcionni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori

iz Cme Gore i drugih zemalja.						
Prevođenje pojedinačnih programa i materijala o obuci.	Uprava za kadrove	Kontinuirano	Uprava za kadrove, donatori	Širi pristup materijalima i programima obuke.	Povećanje broja zahtjeva/ broj posjeta internet stranice.	
Izrada posebne sekcije na internet stranici Uprave za kadrove. Sekcija treba da sadrži relevantne materijale za obuku u elektronskoj verziji.	Uprava za kadrove	Mart 2009.	Uprava za kadrove	Jednostavan pristup biblioteci	Broj posjeta internet stranici.	
Razvoj programa obuke na osnovu Procjene potreba za obukom.	Uprava za kadrove u saradnji sa Zajednicom opština	Počevši od aprila 2009.	Donatori	Novi programi obuke obezbijedeni. Povećanje stručnosti u lokalnim upravama.	Broj sprovedenih novih programa obuke; broj dana obuke; broj učesnika obuke.	

**PROCJENA FINANSIJSKIH SREDSTAVA POTREBNIH ZA SPROVODJENJE AKCIONOG PLANA ZA REALIZACIJU NACIONALNE
TRENING STRATEGIJE ZA LOKALNU SAMOUPRAVU U CRNOJ GORI¹**

STRATEŠKI CILJ 1: Izgradnja kapaciteta lokalne samouprave za vršenje dobre lokalne uprave

Operativni cilj br.	Aktivnosti	Iznos		
		2008	2009	2010
1.1	Formiranje jedinica-funkcija za upravljanje kadrovima u opštinama		641.785,00	579.685,00
1.2	Angažovanje eksternog kompetentnog stručnjaka za razvoj ljudskih resursa	5.000,00	45.000,00	
	Priprema standarda za funkcionisanje sistema razvoja ljudskih resursa opštinama		3.250,00	
1.3	Pružanje specifične obuke za starije organe lokalne uprave i rukovodioce o primjeni propisa o zapošljavanju, ocjenjivanju, napredovanju i disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti lokalnih službenika		35.280,00	
1.4	Izrada Modela akta o sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika		2.750,00	
	Pružanje specifične obuke za predsjednike opština, glavne administratore, starije organe lokalne uprave i rukovodeća lica u opštinama o sistemu ocjenjivanja rada lokalnih službenika		35.280,00	

¹ U tabelama su prikazane samo one aktivnosti Akcionog plana čije sprovođenje zahtijeva angažovanje posebnih finansijskih sredstava.

1.5	Obuka za zaposlene u jedinicama/funkcijama za upravljanje i razvoj ljudskih resursa o sprovođenju obuka		19.350,00	
	UKUPNO	5.000,00	782.695,00	579.685,00

**STRATEŠKI CILJ 2: Izgradnja kapaciteta Zajednice opština radi podrške jačanju kapaciteta jedinica lokalne samouprave
(da nadgleda realizaciju NTS)**

Operativni cilj br.	Aktivnosti	Iznos		
		2008	2009	2010
2.2	Zaposliti nove službenike u jedinici za obuku i razvoj ljudskih resursa-NTS jedinica		58.380,00	58.380,00
	Obezbijediti odgovarajući kancelarijski-radni prostor i opremu za funkcionisanje NTS jedinice		120.000,00	23.000,00
	Obučiti zaposlene u NTS jedinici za komunikaciju i rad sa partnerima u pružanju obuka		3.920,00	
	Osnovati NTS Komisiju za nadgledanje i savjetovanje u realizaciji NTS od strane zajednice opština		2.500,00	2.500,00
	UKUPNO	0,00	184.800,00	83.880,00

STRATEŠKI CILJ 3: Razvoj profesionalnog okruženja za obuke

Operativni cilj br.	Aktivnosti	Iznos		
		2008	2009	2010
3.1	Uvesti sertifikat kvaliteta za trenere (na osnovu učešća u sertifikovanim programima obuka za trenere)		2.500,00	
	Uvesti sertifikate kvaliteta za ključne programe obuke (npr. OT, osnovi menadžmenta, komunikacija...)		2.500,00	
	Osnovati komisije koje sačinjavaju stručnjaci za ocjenjivanje kvaliteta programa obuka		6.250,00	6.250,00
	Priprema, izrada i realizacija modela sertifikovanih ključnih obuka za trenere		19.600,00	
	Sačiniti bazu podataka o akreditovanim programima obuka i trenerima		3.000,00	
3.2	Izrada posebne sekcije na web sajtu Zajednice opština koja će sadržati elektronske verzije materijala		1.000,00	
	Izrada i distribucija promotivnog materijala o biblioteci		1.000,00	
	Prevođenje specifičnih materijala i programa obuka		5.000,00	5.000,00

3.3	Uspostaviti timove stručnjaka (3 do 5 članova) za razvoj pojedinačnih programa i relevantnih materijala o obukama identifikovanih u Procjeni potreba za obukama		25.000,00	25.000,00
	Štampanje i distribuiranje novih programa obuka i relevantnih materijala		2.000,00	1.000,00
3.4	Izraditi Pravilnik o kvalitetnom izvođenju obuka uključujući sekciju o procjenjivanju uspjeha i zadovoljstva obukama i uticaju obuka		3.500,00	
	Priprema i izvođenje specijalizovane OT o eveluaciji programa obuke		1.050,00	
	Sprovođenje istraživanja o rezultatima obuka u jedinicama lokalne samouprave		5.000,00	10.000,00
	UKUPNO	0,00	77.400,00	47.250,00

STRATEŠKI CILJ 4: Unapredjenje zakonskog, finansijskog i regulatornog sistema lokalne samouprave

Operativni cilj br.	Aktivnosti	Iznos		
		2008	2009	2010
4.1	Pristupiti izmjenama i dopunama Zakona o lokalnoj samoupravi	3.000,00		
4.2	Priprema Zakona o lokalnim izborima u cilju osiguranja boljeg predstavljanja građana od strane odbornika		7.000,00	
	UKUPNO	3.000,00	7.000,00	0,00

STRATEŠKI CILJ 5: Stvaranje institucionalnog okvira za obuke

Operativni cilj br.	Aktivnosti	Iznos		
		2008	2009	2010
5.1	Donošenje Odluke o osnivanju Nacionalnog savjeta za obuku u lokalnoj samoupravi (NSO)	1.400,00	5.600,00	5.600,00
	Izrada, usaglašavanje i donošenje Poslovnika o radu NSO	2.000,00		
	Organizovanje seminara za zaposlene u Upravi za kadrove i trenere koje ista angažuje za pružanje informacija o Nacionalnoj trening strategiji	3.500,00		
5.2	Organizovanje seminara za državne službenike za pružanje informacija o Nacionalnoj trening strategiji	5.250,00		
	Prevođenje pojedinačnih programa i materijala o obukama		5.000,00	5.000,00
	Izrada posebne sekcije na web sajtu Uprave za kadrove sa elektronskim verzijama relevantnih materijala za obuke		1.000,00	
	UKUPNO	12.150,00	11.600,00	10.600,00

UKUPNO POTREBNA SREDSTVA ZA SPROVODJENJE AKCIONOG PLANA	20.150,00	1.063.495,00	721.415,00
--	------------------	---------------------	-------------------

Crna Gora
VLADA CRNE GORE
Broj:03-7572
Podgorica, 24. jul 2008. godine

MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA
I JAVNE UPRAVE

PODGORICA

Vlada Crne Gore, na sjednici od 17. jula 2008. godine, donijela je Nacionalnu trening strategiju za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori i Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori, koje je pripremilo Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave.

S tim u vezi, Vlada je donijela sljedeće

ZAKLJUČKE

Zadužuju se Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave i Uprava za kadrove da, u saradnji sa Zajednicom opština Crne Gore, preduzmu mjere u cilju stvaranja finansijskih, kadrovskih i drugih neophodnih uslova za realizaciju obaveza i aktivnosti utvrđenih Nacionalnom trening strategijom i Akcionim planom za njenu realizaciju.

Preporučuje se Skupštini Zajednice opština Crne Gore da usvoji Nacionalnu trening strategiju za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori i Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori i da ih dostavi opštinama, Glavnom gradu i Prijestonici, radi realizacije mjera i aktivnosti iz njihove nadležnosti.

GENERALNI SEKRETAR
Zeljko Sturanović

CO:

- Uprava za kadrove
- Kom.za ekon.poltiku i finansije
- Kom.za pol.sis.unut.i spolj.pol.

Zajednica opština Crne Gore
SKUPŠTINA
Broj: 01-10/08
Podgorica, 3. oktobar 2008. godine

Na osnovu člana 11 Statuta Zajednice i člana 5 Odluke o izmjenama i dopunama Statuta Zajednice opštine Crne Gore, Skupština Zajednice, povodom razmatranja Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori (NTS) i Akcionog plana za realizaciju NTS-a, na sjednici održanoj 3. oktobra 2008. godine u Podgorici, donijela je:

ODLUKU

1. Usvaja se Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori (NTS) i Akcioni plan za realizaciju NTS-a.
2. Zadužuje se Stručna služba Zajednice da:
 - u saradnji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave i Upravom za kadrove, preduzme mjere u cilju stvaranja finansijskih, kadrovskih i drugih neophodnih uslova za realizaciju mjera i aktivnosti utvrđenih Nacionalnom trening strategijom i Akcionim planom za realizaciju iste;
 - u saradnji sa Upravom za kadrove, pripremi predračun finansijskih sredstava neophodnih za realizaciju pojedinačnih mjera i aktivnosti utvrđenih u Akcionom planu za realizaciju NTS-a;
 - do kraja tekuće godine, u saradnji sa međunarodnih stručnjakom, pripremi izmjene i dopune Pravilnika o organizaciji i radu Stručne službe i zaposli dva službenika u NTS jedinici /rukovodioca i jednog službenika/, koji imaju potrebna znanja, vještine i iskustva u upravljanju ljudskim resursima.
3. Da predsjednici opština, Predsjednik Prijestonice i Gradonačelnik Glavnog grada, u skladu sa mjerama i aktivnostima iz NTS-a i Akcionog plana za realizaciju NTS-a, u svojim budžetima za 2009. godinu planiraju sredstva za:
 - formiranje i rad jedinice za upravljanje, razvoj i obuku kadrova (prostor, oprema, zarade i druge naknade službenika) i za realizaciju programa i planova obuke.
 - formiranje i rad NTS jedinice u Zajednici opština i pružanje obuka od strane Uprave za kadrove, prema procjeni sredstava koje će pripremiti Stručna služba Zajednice u saradnji sa Upravom za kadrove, kao doprinos jedinica lokalne samouprave za implementaciju prve faze NTS-a i Akcionog plana za realizaciju iste.


PREDSJEDNIK
Goselin Bakic

SADRŽAJ:

Uvodna riječ	3
Nacionalna trening strategija	5
Akcioni plan za realizaciju Nacionalne trening strategije	53
Procjena finansijskih sredstava potrebnih za sprovođenje Akcionog plana za realizaciju Nacionalne trening strategije	75
Zaključak Vlade	80
Odluka Skupštine Zajednice opština	81

DIZAJN: SNIBS
067/812-118
ŠTAMPA: APPRINT
068/522-222