

Regionalni CARDS program Evropske unije

Podrška i koordinacija strategijama integrisanog upravljanja granicama

Ugovor br. 81242

Priručnik za obuku u oblasti saradnje između organa



Projekat finansira
Evropska unija



Projekat sprovodi konzorcijum na čelu sa
Ministarstvom unutrašnjih poslova Francuske,
Generalnim direktoratom nacionalne policije
Service de Coopération Internationale Technique de Police (SCTIP)

Priručnik za obuku u oblasti saradnje između organa

Projekat sprovodi konzorcijum na čelu sa **Ministarstvom unutrašnjih poslova Francuske / Generalnim direktoratom nacionalne policije / Service de Coopération Technique Internationale de Police (SCTIP)**. Stavovi izneti u ovom izveštaju ne odražavaju nužno stavove Evropske komisije.

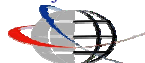
Konzorcijum na čelu sa:



(Austrija)



(Francuska)



SCTIP (Francuska)



Sadržaj

SKRAĆENICE I DEFINICIJE	1
OPŠTE INFORMACIJE	4
UVOD ZA TRENERE	5
I. DEO. Osnovne informacije o obuci	7
1. Analiza potreba za obukom	8
2. Planiranje	11
3. Plan obuke	14
4. Povratne informacije	21
5. Procena	23
II DEO. Modul za obuku u oblasti saradnje između organa	25
1. LEKCIJA. BEZBEDNOST GRANICA	26
I. Pravni i regulatorni okvir	28
II. Institucionalni okvir	30
III. Procedure	32
IV. Komunikacija i razmena informacija	35
V. Sistemi informacione tehnologije	37
2. LEKCIJA. UNAPREĐENJE TRGOVINE	40
I. Pravni i regulatorni okvir	42
II. Institucionalni okvir	45
III. Procedure	47
IV. Komunikacija i razmena informacija	49
V. Sistemi informacione tehnologije	51
Infrastruktura i oprema	51
Prilozi	54
Prilog I. Tekst za eventualno izlaganje	55

Prilog II. Vežba iz procedura	57
Prilog III. Metode kreativnog predavanja	59
Prilog IV. Model za plan obuke	66
Prilog V. Formular za procenu	67

Skraćenice i definicije

Skraćenice

BCP	granični prelaz
BSE	goveđa spongiformna encefalopatija (bolest kravljeg ludila)
CARDS	Pomoć Evropske zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju
EC	Evropska komisija
EU	Evropska unija
IBM	integrisano upravljanje granicama
IT	informaciona tehnologija
MoU	memorandum o razumevanju
SAP	proces stabilizacije i pridruživanja
SARS	teški akutni respiratorni sindrom
TNA	analiza potreba za obukom

Definicije

granična kontrola	Aktivnost koja se vrši na granici isključivo kao reakcija na nameru da se pređe granica, nezavisno od svega ostalog. Granična kontrola obuhvata sledeće: (a) provere na zvaničnim graničnim prelazima kako bi se utvrdilo da li lica, njihova vozila i predmeti u njihovom vlasništvu mogu da uđu na teritoriju zemlje ili da je napuste; i (b) nadzor granica izvan zone zvaničnih graničnih prelaza i van radnog vremena, u skladu sa propisima, radi sprečavanja zaobilazanja graničnih prelaza od strane lica koja žele da izbegnu provere i ilegalno uđu ili izađu sa teritorije zemlje.
granični prelaz	Bilo koji granični prelaz – na kopnu, vodi ili u vazduhu – određen od strane nadležnih organa kao zvanično mesto prelaska granice.
carinik	Carinik je državni službenik koji radi na kopnenom, morskom ili vazдушnom graničnom prelazu, na kopnenoj ili morskoj granici ili u neposrednoj blizini granice, ili pak u regionalnom ili centralnom sedištu. Carinski organi obično predstavljaju glavnu službu u oblasti komercijalne trgovine. S obzirom da je zadatak carinskih organa da olakšaju trgovinu i da ujedno zaštite društvo i spreče prekogranični kriminal, oni su zaduženi prvenstveno za kontrolu dobara koja prelaze granicu.
baza podataka	Automatska zbirka podataka koji mogu da se analiziraju elektronski.
sistem ranog upozoravanja	U kontekstu integrisanog upravljanja granicama, ovo se odnosi na sistem koji prenosi i prima relevantne informacije o očekivanim ili trenutnim kretanjima lica ili dobara, kako bi se obezbedile informacije o njihovom dolasku i – kada je neophodno – kako bi

	se olakšala blagovremena priprema za njihovo presretanje. Ovo se može primeniti i u slučaju izvoza i tranzita. Sistemi za rano upozoravanje u ostalim službama odnose se na informacije o rizicima po zdravlje ljudi, životinja i biljaka.
acquis communautaire Evropske unije ili komunitarno pravo	Svi pravni instrumenti Evropske unije/ Evropske zajednice koje države članice treba da pravno i/ili operativno primene, kao i zemlje kandidati za pristup u skladu sa dogovorenim planom pre pristupa ili u okviru određenog vremenskog roka nakon pristupanja.
dobra praksa Evropske unije	EU pravi razliku između pisanih pravnih odredaba (npr. saopštenja, opšte mere, uredbe i direktive, sporazumi, rezolucije Saveta i odluke Saveta) i dobre prakse razvijene u određenim oblastima, zemljama i/ili u poljima rada. Ova praksa je zajednički prihvaćena kao dobra praksa unutar EU, sa ciljem usaglašavanja procedura na visokom nivou. Dobra praksa nije pravno obavezujuća. (Primeri su Smernice Komisije za analizu rizika u oblasti carine i Šengenski katalog o dobroj praksi u oblasti kontrole spoljnih granica (koji će biti zamenjen opštim katalogom), readmisija, Šengenski informacioni sistem – zahtev za dodatnim informacijama na nacionalnom ulazu (SIS-SIRENE), policijska saradnja i pitanja vezana za vize).
pokretna jedinica	Kontrola sastavljena, zbog prirode predviđenih zadataka, od predstavnika jedne ili više službi uključenih u upravljanje granicama radi vršenja nadzora unutrašnjih granica i/ili međugraničnog prostora.
fitosanitarna inspekcija	Fitosanitarna inspekcija je inspekcija za kontrolu biljaka i proizvoda biljnog porekla koji su uvezeni ili su u tranzitu kroz zemlju radi sprečavanja ulaza i širenja organizama koji mogu da štete endemskim biljkama i biljnim proizvodima.
analiza rizika	Procena verovatnoće neusklađenosti sa zakonskim odredbama, bilo pre ili posle izvršenja aktivnosti.
nastavni plan obuke	Plan edukacije/obuke koji je izrađen za određenu ciljnu grupu i određena polja rada. Na primer, „glavni nastavni plan” Evropske unije za pograničnu stražu je plan dogovoren na nivou EU i sastoji se od niza modula neophodnih za obuku pogranične straže.
priručnik za obuku	Priručnik sastavljen na osnovu relevantnih materijala u cilju ostvarivanja zadataka i ciljeva odgovarajućeg nastavnog plana obuke.
veterinarska granična inspekcija	Granična služba za veterinarsku inspekciju je generalno zadužena za inspekciju životinja i prehrambenih proizvoda (životinjskog i neživotinjskog porekla) unetih u zemlju, iako pravila za inspekciju hrane neživotinjskog porekla (nadležni organ, strukturalni zahtevi) nisu jasno definisana zakonodavstvom EU. Odgovornost službi veterinarske granične inspekcije obuhvata i kontingente namenjene za uvoz kao i tranzitne kontingente –

	sa ili bez privremenog skladištenja. Takođe su obuhvaćeni i prehrambeni proizvodi životinjskog porekla namenjeni za opskrbljivanje brodova.
--	---

Opšte informacije

Priručnik za obuku u oblasti saradnje između organa nastao je u okviru projekta „Podrška i koordinacija strategijama integrisanog upravljanja granicama” (IBM CARDS regionalni projekat), koji ispred Evropske komisije, a na čelu sa Ministarstvom unutrašnjih poslova Francuske - Service de Coopération Technique Internationale de Police (SCTIP) sprovodi konzorcijum sastavljen od Ministarstva spoljnih poslova Francuske - Coopération Internationale (FCI), Ministarstva finansija Austrije – Agencija za evropske integracije i ekonomski razvoj (AEI), Međunarodnog centra za razvoj migracione politike (ICMPD) i Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju (OSCE).

Pet zemalja koje su ušle u proces stabilizacije i pridruživanja (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Bivša jugoslovenska republika Makedonija i Srbija i Crna Gora/Kosovo¹) bile su korisnici projekta čije je sprovođenje trajalo od februara 2005. do aprila 2007. godine.

Glavni cilj projekta bilo je pružanje tehničke pomoći, na osnovu *Smernica za integrisano upravljanje granicama* koje je Evropska komisija distribuirala 2004. godine, i podrške gorenavedenim CARDS zemljama u razvoju ili ažuriranju njihovih nacionalnih strategija integrisanog upravljanja granicama (strategijama IUG) i obezbeđivanju konzistentnosti ovih strategija i njihove uspešne koordinacije na regionalnom nivou, sa posebnim naglaskom na olakšavanje trgovine i kontrolu granica. U sprovođenju projekta korišćen je multidisciplinarni pristup, što znači da su projektom bile obuhvaćene pogranična straža, carina, službe veterinarske i fitosanitarne inspekcije, kao i ostali akteri uključeni u upravljanje granicama.

Šta podrazumeva integrisano upravljanje granicama?

Efikasno upravljanje granicama i bezbednost granica predstavljaju glavni prioritet Evropske unije. Cilj je postići pravu ravnotežu između otvorenih, ali istovremeno bezbednih i kontrolisanih granica: otvorenih za trgovinu, turizam i druge oblike zakonitog kretanja ljudi ili dobara, ali kontrolisanih i bezbednih od opasnosti kao što su ilegalna migracija, trgovina ljudima, delovanje organizovanih kriminalnih mreža i terorizam.

Integrisano upravljanje granicama (IUG) podrazumeva efikasnu i efektivnu saradnju svih nadležnih organa. Saradnja ne treba da se uspostavi samo unutar zemlje, već i van njenih granica sa odgovarajućim organima susednih zemalja. Koncept integrisanog upravljanja granicama podrazumeva tri nivoa saradnje i koordinacije:

- **Saradnju unutar organa:** efikasno upravljanje procesima, informacijama i resursima unutar organa odgovornih za određene poslove
- **Saradnja između organa:** uska saradnja između svih organa koji se bave pitanjima vezanim za granicu kako na samoj granici, tako i na centralnom nivou, i to u cilju optimizacije efikasnog korišćenja resursa i svodenja nekonzistentnosti, preliivanja dužnosti i dupliranja poslova na najmanju moguću meru.
- **Međunarodna saradnja:** uspostavljanje procedura i kanala komunikacije i koordinacije na lokalnom, bilateralnom i multilateralnom nivou.

U ovom priručniku obrađuje se drugi stub integrisanog upravljanja granicama – saradnja između organa.

¹ Pod međunarodnom upravom u skladu sa Rezolucijom 1244 Saveta bezbednosti (1999.) donete 10. juna 1999.

Zašto je saradnja između organa tako bitna?

Kako ne bi radili odvojeno, a ponekad na istim ili sličnim stvarima, svi organi i službe vezani za granicu, a naročito pogranična straža, carina i službe veterinarske i fitosanitarne inspekcije, treba da uspostave dobro organizovanu i koordinisanu saradnju kako bi udruženim snagama rešavali zajedničke probleme. Ovo se može uraditi samo definisanjem zajedničkih ciljeva i zadataka čija realizacija zahteva obučene kadrove. Jedan od glavnih ciljeva IBM CARDS regionalnog projekta bio je začetak koordinacije i saradnje između ministarstava, institucija i službi uključenih u upravljanje granicama kako bi se obezbedila komplementarnost njihovih napora i aktivnosti. Međuorganizaciona saradnja poboljšava efektivnost postojećih kapaciteta i programa smanjenjem administrativnih procedura i procesa, i svođenjem prelijanja dužnosti i nedoslednosti između politike i prakse na najmanju moguću meru. Redovni kontakt svih zainteresovanih strana omogućava lakše identifikovanje „rupa” u upravljanju granicama, kao i zajedničko donošenje odluka o korektivnim merama.

Kao što je već pomenuto, ljudi koji rade na graničnim prelazima imaju veoma bitnu ulogu u ovom procesu. Stoga je obuka, koja im omogućava da svoj posao obavljaju efikasnije i profesionalnije i koja povećava njihovu svest o značaju saradnje i uzajamne pomoći, apsolutno neophodna. Uspostavljanje i sprovođenje redovnih programa obuke iz međuorganizacione saradnje je zapravo način za ispunjavanje standarda EU u ovoj oblasti. Ovaj priručnik predstavlja doprinos inicijativama u oblasti međuorganizacione saradnje u zemljama koje se nalaze u procesu stabilizacije i pridruživanja. Priručnik treba da omogući postizanje sledećih ciljeva:

- Poboljšati saradnju i koordinaciju između organa nadležnih za državnu granicu, kao i saradnju i koordinaciju sa relevantnim organima drugih zemalja
- Poboljšati saradnju sa ostalim državnim telima i službama koje nisu direktno uključene u nadzor ili kontrolu granice
- Povećati bezbednost i brzinu toka saobraćaja na graničnim prelazima i bezbednost nacionalne granice; zaštititi ljude, prirodu i životnu sredinu i boriti se protiv svih oblika prekograničnog kriminala, a samim tim povećati stepen bezbednosti regiona
- Postarati se da se relevantne strateške smernice EU postepeno uvode u radne procese, i da se saradnja i koordinacija odvijaju u skladu s tim
- Upoznati zaposlene sa radom drugih službi na graničnim prelazima i drugim kontrolnim punktovima
- Stvoriti jedinstvenu priliku za razmenu iskustava i informacija između službi
- Omogućiti da se zaposleni u različitim službama upoznaju

Uvod za trenere

Kao što je već napomenuto, moderni sistemi za upravljanje granicama zasnivaju se na shvatanju da granice ne treba samo da budu čuvane od nezakonitih aktivnosti i opasnosti po nacionalnu bezbednost, privredu i zdravlje ljudi, već i da istovremeno moraju biti otvorene za zakonitu trgovinu i kretanje ljudi. Olakšavanje redovnih, legitimnih prekograničnih prelazaka doprinosi ekonomskom razvoju čitavog regiona.

Polazeći od ovakvog koncepta, *Smernice za integrisano upravljanje granicama na zapadnom Balkanu (Smernice IUG)*, na kojima se ovaj priručnik za obuku zasniva, stavljaju naglasak na koordinaciju i saradnju između svih relevantnih organa i službi uključenih u kontrolu granica,

olakšavanje trgovine i pograničnu saradnju kako bi se uspostavili efektivni, efikasni i integrisani sistemi upravljanja granicama.

Priručnik je napravljen u cilju pružanja podrške trenerima i institucijama koje se bave obukom u pripremi i izvođenju programa obuke iz unapređivanja saradnje i koordinacije između službi koje rade na granicama. Ciljna grupa ove obuke trebalo bi da budu rukovodioci na graničnim prelazima. Rukovodiocima treba dati osnovne informacije o različitim elementima međuorganizacione saradnje i pomoći im da uvide značaj efikasne i efektivne saradnje u ostvarivanju sledećeg zajedničkog cilja: čuvanje nacionalnih granica od raznih opasnosti i kriminalnih radnji, i istovremeno olakšavanje legitimnih kretanja. Navode se primeri dobre prakse EU, a učesnici treba da razmotre mogućnost njihovog uključivanja u svoje aktivnosti unutar zakonodavnog i regulatornog okvira. Obuka na taj način nudi mogućnost razmene iskustava i mišljenja između zaposlenih u različitim službama.

Priručnik je zamišljen kao dopuna osnovnoj obuci kojom su već obuhvaćene osnovne informacije o zadacima i odgovornostima svih službi koje rade na granici, njihova povezanost, zakonodavni i regulatorni okvir; procesi rada/procedure, komunikacija i razmena informacija; kao i infrastruktura i oprema u skladu sa *Smernicama za integrisano upravljanje granicama*. Obuka koja se ovde opisuje treba da podstiče aktivno učestvovanje svih prisutnih i da ima karakter radionice.

Priručnik je podeljen na dva dela. Prvi deo opisuje kontekst u okviru koga obuka iz međuorganizacione saradnje treba da se odvija, i daje smernice za vršenje analize potreba za obukom, planiranje, dobijanje povratnih informacija i procenu obuke. U drugom delu date su smernice i vežbe za dvodnevnu radionicu u oblasti međuorganizacione saradnje koja se sastoji iz dva modula: (a) modul o bezbednosti granica i (b) modul o olakšavanju trgovine. Svaki modul sastoji se od dolenađenih delova koje bi trebalo prilagoditi specifičnim okolnostima zemlje u kojoj se obuka izvodi:

- **Uvod.** Ovaj deo uvodi trenera u oblast koju treba prezentovati i o kojoj treba diskutovati u okviru sledećeg modula. Trener takođe može koristiti ovaj deo za uvođenje učesnika u modul tokom obuke.
- **Pitanja i diskusija.** Ovaj deo sadrži pitanja koja se mogu koristiti za podsticanje diskusije u manjim grupama.
- **Materijal za učesnike.** U ovom delu date su sugestije vezane za umnoženi materijal koji trener priprema o određenoj temi. Taj materijal može predstavljati rezime trenutnog stanja stvari, preporuke vezane za određeno pitanje ili može poslužiti kao osnova za diskusije u radnim grupama.
- **Izlaganja.** U ovom delu trenerima su date sugestije u pogledu držanja prezentacija. (videti takođe Prilog I).
- **Dodatne informacije za trenere.** Ovaj deo sadrži dodatne informacije za trenere o različitim temama i njihovom značaju za integrisano upravljanje granicama.

Treba napomenuti da ovaj priručnik još uvek nije testiran i potvrđen u praksi. Isto tako treba reći da je zadatak svih institucija koje se bave obukom u zemlji ili pojedinačnih trenera da definišu određene module i teme koje su usko specifične za prilike u njihovoj zemlji, kao i način obrade tih tema u okviru obuke.

I DEO. Osnovne informacije o obuci

1. Analiza potreba za obukom

Analiza potreba za obukom je jedan od najvažnijih instrumenata razvoja ljudskih resursa. Ona omogućava uklanjanje razlike između stvarne i potrebne kvalifikovanosti kadrova i to upoređivanjem stvarnog stepena sa definisanim i potrebnim stepenom kvalifikovanosti.

Analizu potreba za obukom treba izvršiti pre pravljenja bilo kakvog plana obuke.

1.1. Terminologija analize potreba za obukom

Uopšteno govoreći, u proceni potreba upoređuje se „ono što jeste” sa „onim što se traži” kako bi se utvrdila razlika između stvarnih i željenih kvalifikacija. Ta razlika predstavlja potrebe.

Potreba za obukom se definiše kao „razlika između onoga što ljudi znaju, rade ili osećaju i onoga što bi trebalo da znaju, rade ili osećaju kako bi njihov učinak bio odgovarajući”.

Procena potreba za obukom identifikuje nedostatke u postignutim rezultatima, reda ih po prioritetnosti i izdvaja one čije je uklanjanje najvažnije. Procena potreba za obukom se vrši u cilju identifikovanja, dokumentovanja i opravdavanja razlika između onoga što jeste i onoga što bi trebalo da bude i njihovom ređanju po stepenu prioriteta.

Analiza potreba za obukom identifikuje uzroke razlika između postignutih i željenih rezultata u cilju racionalnog određivanja odgovarajućih metoda, sredstava, taktike, alata i pristupa koji će omogućiti ispunjavanje potreba. Zato se analiza potreba za obukom i vrši nakon procene potreba.

Analiza zahteva obuke predstavlja pristup u izradi obuke koja će odgovarati identifikovanim potrebama. Analiza zahteva obuke pokazuje tačno koja vrsta obuke je potrebna.

1.2. Pokazatelji potreba za obukom

Tačno identifikovanje potreba za obukom jedne organizacije je od presudnog značaja za njen uspeh i razvoj. Međutim, teorija ne pomaže mnogo onima koji su suočeni sa ovim teškim zadatkom. Nije to samo stvar odlučivanja o lokaciji, obimu i razmerama potreba. Treba definisati prioritete i povezati ih sa prioritetima ostalih funkcija unutar organizacije, kao i sa ciljevima organizacije.

Potrebe možete identifikovati vi ili neko drugi. U policijskim službama pokazatelji potreba za obukom mogu poteći od sledećeg:

- Supervizori
- Ostale kolege
- Žalbe upućene od strane građana
- Izveštaji o nastalim nesrećama
- Česte greške u pisanju izveštaja
- Odbijanje slučaja ili utvrđivanje nevinosti
- Prijave nehotičnog pucanja iz vatrenog oružja
- Uvođenje nove opreme
- Povrede službenika
- Izmene zakona

- Velika fluktuacija radne snage
- Promene u strukturi radne snage, npr. neiskustvo kao rezultat penzionisanja velikog broja ljudi

Identifikovanje potreba za obukom obično zahteva tri različite vrste analiza, koje treba da se nadovezuju jedna na drugu i da na kraju daju jedan potpun pregled potreba za obukom.

1.3. Vrste analiza potreba za obukom

Tri vrste analiza potreba za obukom su:

1. Organizaciona analiza

Organizaciona analiza se koristi da bi se utvrdilo gde i na koji način se obuka može koristiti. Organizaciona analiza podrazumeva razmatranje organizacionih ciljeva, kratkoročnih planova i dugoročnih predviđanja u pogledu menjanja okruženja u narednih nekoliko godina, kao i bazu veština koje su trenutno na raspolaganju (npr. nova organizaciona struktura, novi sistemi, nova oprema ili promene standarda učinka).

U vršenju analize potreba za obukom na organizacionom nivou preporučuje se korišćenje sledećih izvora podataka:

- *Organizacioni ciljevi i zadaci*, koji predstavljaju i ciljeve različitih funkcija u okviru organizacija. Ostvarivanje pojedinih ciljeva zahtevaće i *promene u standardima učinka*, a samim tim i obuku.
- *Plan ljudskih resursa*, pomoću koga se može predvideti slabljenje učinka prouzrokovano *penzionisanjem, unapređenjima i fluktuacijom radne snage*. Plan ljudskih resursa predstavlja demografsku osnovu za identifikovanje potreba za obukom.
- *Baza veština*, koja predstavlja *popis znanja i veština* koje su na raspolaganju unutar organizacije. Ova baza direktno upućuje na potrebe za obukom, a omogućava i predviđanje veština koje će biti potrebne u budućnosti, a koje trenutno ne postoje u organizaciji.
- *Zahtevi upućeni od strane linijskih rukovodilaca ili ispitivanje njihovog mišljenja* često se koriste za definisanje plana obuke.
- Potreba za obukom takođe se često javlja prilikom uvođenja *novih sistema ili opreme*.

2. Analiza posla

Analiza posla podrazumeva prikupljanje podataka o poslu ili nizu poslova. Ovom analizom se utvrđuju odgovarajući standardi, kao i znanja, veštine i stavovi potrebni za njihovo ispunjavanje. Određuju se zadaci koje obavljanje posla podrazumeva, način njihovog izvršavanja i veštine koje zaposleni moraju naučiti kako bi njihov učinak bio dobar (novouspostavljene organizacione jedinice, opisi posla).

Postoji veliki broj izvora podataka koji se preporučuju kao pomoć prilikom vršenja analize potreba za obukom na ovom nivou. Navešćemo samo neke:

- *Opis posla*, koji daje opšte informacije o poslu i spisak *dužnosti i odgovornosti*. Za neke poslove, opisi će se menjati svake godine u zavisnosti od postavljenih prioriteta.
- *Specifikacije posla* su detaljnije od opisa posla i trebalo bi da daju *spisak svih zadataka* koje posao obuhvata. Takođe mogu obuhvatati i standarde za procenjivanje zadovoljavajućeg obavljanja važnih zadataka.
- *Posmatranje posla* ili *revizija posla*, koja se može koristiti za detaljno ispitivanje pojedinih delova posla.
- Razgovaranje o poslu sa *vršiocem posla* i njegovim *supervizorom* je takođe koristan metod.

3. Lična analiza

Na individualnom nivou analize, cilj je proceniti stvarni učinak u odnosu na učinak potreban za dobro obavljanje posla. Teoretski gledano, program obuke se onda može izraditi za svakog pojedinca kako bi se premostio jaz između sadašnjeg i željenog nivoa učinka.

Neki od preporučenih izvora podataka koji se koriste prilikom analize potreba za obukom na ovom nivou su:

- *Procena učinka*, kojom se identifikuju slabosti i stvari koje treba poboljšati, kao i jake strane zaposlenog.
- *Posmatranje* ili *revizija posla*, ili *testiranje* znanja i veština potrebnih za obavljanje posla.

1.4. **Metodi prikupljanja podataka**

Postoji veliki broj različitih vrsta analiza i načina njihovog izvođenja. Izbor vrste analize i metoda za prikupljanje podataka zavisi od teme koju obrađujete, organizacionog okruženja i tipa obuke.

Metodi za prikupljanje podataka su:

1. **Intervju:** formalan ili neformalan, strukturiran ili nestrukturiran, obavljen sa određenom grupom ili svim zainteresovanim stranama, lično ili preko telefona, na ili van radnog mesta.
2. **Upitnici ili ankete:** različita pitanja (otvorenog ili zatvorenog tipa, projekтивna, pitanja sa zaokruživanjem, skale za rangiranje).
3. **Posmatranje:** predavanja, prezentacije.
4. **Fokus grupe:** analiza problema u formalnim ili neformalnim, strukturiranim i nestrukturiranim grupama.
5. **Konsultacije:** dobijanje informacija od ljudi koji su u dobroj poziciji da znaju kakve su potrebe za obukom određene grupe.

6. **Štampani materijal** – uključujući stručne magazine, novosti i beleške vezane za zakonsku regulativu, časopise i interne publikacije.
7. **Testovi:** najčešće u standardizovanoj formi upitnika.
8. **Dokumentacija, izveštaji:** evidencioni kartoni zaposlenih, zapisnici sa sastanaka, beleške, izveštaji, studije procene.
9. **Uzorci rada:** slično posmatranju, s tim što mora biti u pisanoj formi.

1.5. Izveštaj o analizi potreba za obukom

Pre nego što počnete da pišete izveštaj o analizi potreba za obukom treba da znate da se on sastoji od četiri dela:

1. **Uvod:** Procenjivač treba da objasni zašto je vršena analiza potreba za obukom.
2. **Metodologija:** U izveštaju o analizi potreba za obukom, procenjivač treba da navede metode korišćene za prikupljanje podataka.
3. **Nalazi/rezultati:** Procenjivač treba da izloži svoje nalaze, zasnovane na rezultatima sprovedene analize o potrebama za obukom.
4. **Preporuke:** U poslednjem delu izveštaja o analizi potreba za obukom, procenjivač piše preporuke zasnovane na nalazima i rezultatima sprovedene analize.

2. Planiranje

Prilikom stručnog planiranja u obzir se moraju uzeti određeni kriterijumi kako bi se olakšala implementacija programa obuke.

2.1. Izvršiocu obuke/treneri

Organizaciona struktura institucije koja se bavi obukom određuje da li su stalno zaposleni treneri trenutno dostupni ili će obuku sprovoditi privremeno angažovani treneri.

Jedna od glavnih prednosti prve grupe trenera je njihova stalna raspoloživost u pogledu aktivnosti vezanih za obuku. To znači da oni mogu pokriti širok spektar oblasti, a samim tim i izvesti nekoliko tematskih celina u okviru obuke. Potencijalna mana stalno zaposlenih trenera je to što se posle nekog vremena mogu udaljiti od operativnog polja i primera iz prakse.

Privremeno angažovani treneri se angažuju na određeno vreme u cilju prenošenja svojih znanja. To znači da tokom trajanja obuke ne mogu raditi na svojim uobičajenim radnim mestima te da su potrebni pregovori na nivou rukovodstva radi postizanja dogovora oko obezbeđivanja eksperata/trenera za instituciju koja se bavi obukom. Moguće rešenje za ovaj problem je definisanje obuke kao dela opisa posla na koji će otpasti određeni procenat ukupnih zadataka.

2.2. Ciljevi obuke

U samoj srži planiranja stručne obuke nalazi se definisanje ciljeva. Prilikom definisanja ciljeva obuke najbitnije je usredsrediti se na očekivani ishod: Koji nivo znanja će učesnik imati po završetku obuke?

Precizno formulisanje ciljeva omogućava da se kasnije lako proveri da li su oni ispunjeni ili ne.

2.3. Nastavni plan

Nastavni plan sadrži određene informacije o obuci:

- Rezime sadržaja obuke
- Broj i metodi provera znanja
- Moguće i spisak literature koja će se koristiti tokom pripreme obuke i njenog samog izvođenja

Nastavni plan obuke je s jedne strane osnova za trenere koja pokazuje sadržaj koji treba da se obradi tokom obuke, a s druge, neko osnovno usmerenje za učesnike. Nastavni plan obuke takođe omogućava koordinisani pristup obuci od strane trenera.

2.4. Izrada

Svaki novi program obuke zahteva detaljno i pažljivo planiranje. To znači da se svaka aktivnost treba osmisliti individualno. Koncept obuke predstavlja tabelu koja obuhvata sadržaj obuke, nivo dubine, metode koji će biti primenjeni i vreme trajanja odgovarajućih modula obuke. Pored toga, koncept obuke obuhvata i zahteve u pogledu hardvera kao što su projektori, flip čartovi, itd.

2.4.1. Sadržaj

Ono što ovde treba naglasiti jeste da „je manje zapravo više”. Veoma bitan faktor u pripremi obuke je odabir odgovarajućeg sadržaja za određenu ciljnu grupu. Jedan od najvećih problema u izradi sadržaja obuke je to što treneri obično imaju više znanja nego što imaju vremena da ga prenesu.

Prikupljanje glavnih tema može se vršiti na različite načine. Jedna od mogućnosti je i korišćenje metoda „mapa uma”, koji pomaže da se prvo usredsredimo na glavne teme, a zatim da dodamo sve povezane teme koje se moraju uzeti u razmatranje. Definisanje sadržaja u okviru koncepta obuke treba da obuhvati sve glavne aspekte koji će biti obrađeni tokom obuke. Sadržaj se zasniva na već utvrđenim ciljevima obuke.

2.4.2. Nivo dubine

Sadržaj takođe određuje koliko detaljno i duboko teme treba da budu obrađene i šta učesnici moraju savladati za potrebe budućeg rada.

Postoje tri nivoa dubine:

- Na 1. nivou, učesnici moraju biti upoznati sa sadržajem. Znači, dovoljno je opšte znanje, tako da u ovoj fazi ne treba ići u detalje.

- Na 2. nivou u fokusu je stepen dubine poznavanja određenih sadržaja. To znači da su učesnici u stanju da se sete informacija koje su čuli tokom obuke i nakon njenog završetka.
- Na 3. nivou učesnici treba da budu u stanju da po završetku obuke samostalno primene ono što su naučili. To znači da obuka na 3. nivou treba da sadrži dosta praktičnih vežbi i aktivnosti.

2.4.3. Metodi

Odabir odgovarajućeg metoda obuke uveliko utiče na brzinu i lakoću učenja, što znači da metod obuke može pomoći da sadržaj obuke bude prenet na optimalan način. Korišćenje istih ili sličnih metoda od strane nekoliko trenera koji predaju isti sadržaj učiniće da znanje bude preneto na sličan način.

Važno je pronaći najbolji mogući metod za program obuke. Ono što pritom treba imati na umu jeste da program obuke mora biti raznolik. S metodološke strane gledano, dobar program obuke koristiće razne metode koji učesnicima neće biti jasno prepoznatljivi. Što je veća aktivna uključenost učesnika u obuku, to je bolje njihovo učenje i znanje po završetku obuke. Na izbor odgovarajućeg metoda utiče i veličina grupe jer ne može svaki metod biti primenjiv na svaku situaciju i na bilo koji broj učesnika.

2.4.4. Trajanje

Parametri koji utiču na dužinu obuke su sadržaj, predviđeni nivo dubine, i preporučeni metodi. To znači da treneri moraju biti na izvestan način i disciplinovani prilikom primene predloženih metoda.

Svi ovi faktori deo su izrade koncepta obuke. S jedne strane, oni omogućavaju sprovođenje sadržaja, a s druge, obezbeđuju i određeni kvalitet obuke. Ovo je naročito značajno kada u istom programu obuke učestvuje više od jednog trenera.

2.4.5. Infrastruktura

Odgovarajuća infrastruktura je od presudnog značaja za uspešno izvođenje programa obuke. Jako je bitno obezbediti najbolje moguće uslove za učenje koji počinju od odgovarajuće učionice, adekvatne opreme i potrebnog materijala. Što je bolje učionica opremljena, treneru će u izvođenju stručne obuke biti lakše. Bitno je da oprema u svim učionicama bude istog standarda kako bi se trenerima obezbedila najbolja moguća podrška.

Oprema u idealnoj učionici:

- Prostorija za tridesetak učesnika (stolice i stolovi)
- Dnevna svetlost i dobro veštačko osvetljenje, zavese
- Drveni (parket) ili neki drugi pod, ali NE i tepih
- Ormarići za udžbenike i drugo
- Flip čart (najmanje dva), platno, plutane table (najmanje dve)
- Video bim, laptop, projektor i, ako je moguće, digitalni snimač i kamera, zvučnici
- Štampač u boji, fotokopir i faks mašine
- Ofinger
- Trenerska kutija, ako je moguće

Trenerska kutija:

Trenerska kutija sadrži sve korisne materijale i alate potrebne za izvođenje obuke u kombinaciji sa modernom metodologijom. Materijal obuhvata moderacijske karte različitih boja i veličina, markere (crne, plave, zelene, crvene), pribadače, selotejp, lepak, ekserčiće, makaze, kredu, magnete, nož, lenjir, teleskopski pokazivač, laserski pokazivač, punjenje za heft-mašinu, heft-mašinu i spajalice.

Profesionalni trener uvek kod sebe ima i neke specijalne rekvizite koji ne služe samo za moderaciju tj. vođenje obuke, na primer, produžni kabal za projektor / priključak za laptop ili daljinski za animacije u PowerPoint-u.

2.4.6. Provere znanja/ispiti

Ako su ispitivanja predviđena, onda o tome treba odlučiti u fazi planiranja svake aktivnosti. Ako jesu, indikatori koji će biti testirani treba da budu što je moguće detaljniji.

Ispiti se preporučuju samo ukoliko je obrađeno nekoliko lekcija u okviru programa obuke. To znači da nema nikakvog smisla organizovati ispit pre nego što se obradi, recimo, deset lekcija. Planiranjem unapred takođe morate odrediti koje će mere biti primenjene ukoliko neko ne prođe ispit. Opšti standard je da učesnici mogu dva puta ponoviti ispit u slučaju padanja. U suprotnom se kurs ponavlja.

Rezultati ispita moraju biti evidentirani u dosijeu za obuku ili ličnom dosijeu zaposlenog.

3. Plan obuke

Plan obuke pokazuje definisane prioritete i sadrži sve aktivnosti koje će biti sprovedene tokom naredne godine. Plan obuke obuhvata sve vrste programa obuke koji su potrebni da bi zaposleni uspešno obavljali svoje svakodnevne dužnosti u budućnosti. U Prilogu IV dat je jedan od mogućih modela planova obuke.

3.1. Sistematska ili redovna obuka

Ova vrsta obuke uvek je usmerena na određene profesionalne zadatke i može se povezati sa osnovnom obukom koju prolazi svaki zaposleni kada tek ulazi u organizaciju ili kada menja posao. Treba imati na umu da osnovnu obuku treba ponuditi direktno po zapošljavanju kako bismo dobili kvalifikovane kadrove koji će biti u stanju da samostalno obavljaju posao što je pre moguće.

Druga komponenta sistematske obuke je kontinuirana obuka zaposlenih. Kontinuirana obuka je deo doživotne obuke - ona prati zaposlenog tokom čitavog radnog veka. Cilj kontinuirane obuke je da zaposleni može da efikasno obavlja svoje radne zadatke.

3.2. Sistem „obučni trenera”

Na samom početku trenerske karijere, mentorstvo može biti veoma korisno. Mentor može pružiti podršku budućem treneru u određenom polju rada ili nastavnoj oblasti. Pošto ovaj metod podrazumeva angažovanje najboljih kadrova, on zahteva stratešku odluku ukoliko želimo da takav nivo dostignu i treneri.

3.3. Redovni sastanci/seminari

Organizovanje redovnih sastanaka eksperata radi razmene informacija i/ili rešavanja konkretnih problema pokazalo se kao veoma efikasan pristup. Redovan kontakt između eksperata na centralnom i operativnom nivou poboljšava stepen međusobnog razumevanja. Eksperti na operativnom nivou na taj način direktno upućuju pitanja ekspertima na centralnom nivou i direktno od njih dobijaju odgovore. Lični kontakt može svakako samo poboljšati međusobne odnose i saradnju.

3.4. Koncept

Koncept plana obuke treba da obuhvati sve moguće aspekte organizacije programa obuke u cilju doprinosa sprovođenju budućih programa obuke. U Prilogu IV dat je rezime parametara koji treba da budu obuhvaćeni konceptom.

Treba izvršiti proračun sledećih troškova: dnevnice, smeštaj, putni troškovi, honorari trenera, cena materijala potrebnog za obuku (kopiranje, papir, itd.), troškovi iznajmljivanja, na primer, dodatne prostorije za seminar, cena mineralne vode i kafe, budžet za nepredviđene troškove, itd.

Rezultati analize potreba za obukom predstavljaju osnovu za izradu budžeta obuke. Budžet obuke treba da bude usmeren na troškove samih edukativnih aktivnosti.

3.5. Kvalifikacije trenera

Da bi postao trener, ekspert mora prvo proći obuku iz oblasti koju će kasnije predavati. Tokom te obuke, potencijalni trener uči kako da pripremi sadržaj budućeg programa obuke, i kako da osmisli program, a da učesnicima bude i zanimljiv i koristan.

Obuka trenera takođe mora obuhvatati i metodološke principe kako bi budući treneri naučili o prednostima i manama raznih metoda, kao i kada da ih primene tokom obuke (videti Prilog III u kome je prikazano više kreativnih metoda predavanja).

Štaviše, jako je bitno da se treneri upoznaju sa tehničkom opremom. Svaki trener mora da zna da rukuje svim pomoćnim sredstvima koja želi da koristi tokom obuke. Ovladavanje programom PowerPoint je veoma bitan aspekt koji treneri moraju ispuniti kako bi mogli dobro pripremiti prezentacije. Obuka u ovoj oblasti je veoma korisna za profesionalni učinak.

Kontinuirani razvoj jednog trenera može se unaprediti korišćenjem tehnike video zapisa. Ova tehnika podrazumeva snimanje prezentacija trenera, a zatim gledanje i analiziranje tih snimaka zajedno sa trenerom. Na ovaj način, trener može da posmatra sebe i svoje ponašanje tokom držanja prezentacije. Idealni nastavak ove aktivnosti bilo bi da se treneru da prilika da ponovi prezentaciju. Očekuje se da će trener uneti izmene u prezentaciju u skladu sa dobijenim povratnim informacijama. Ova tehnika predstavlja čvrstu osnovu za trenerov dalji individualni razvoj. Organizacija koja stavlja naglasak na visokokvalitetnu obuku zaposlenih i podržava njihov kontinuirani razvoj bi trebalo da ponudi individualnu obuku svakom zaposlenom na svake dve do tri godine. Ovo omogućava dalji lični razvoj trenera čak i nakon osnovne obuke koju prođu.

3.6. Saveti za uspešno vođenje obuke

- **Izgled.** Trener uvek treba da bude za nijansu bolje obučen od prosečnog učesnika. U svakom slučaju, lakše je skinuti kravatu, nego naći je ako je nemate. Individualno pozdravljanje učesnika stvara pozitivnu atmosferu i služi za probijanje leda. Uspostavljanje kontakta sa učesnicima i pre samog početka obuke može umanjiti i nervozu trenera.
- **Početak.** Početak predavanja, u zavisnosti od predmeta, može biti duhovit, forumulisan u vidu pitanja ili čak provokacije. Citat ili anegdota takođe mogu poslužiti u ove svrhe. Nadovezivanje na prethodnog govornika ili trenera je isto tako dobar način da započnete. Neki čak mogu i povezati mesto odvijanja obuke sa samim predmetom, što pokazuje veoma profesionalne pripreme s njihove strane.
- **Kontakt očima.** Direktan kontakt očima je inicijator komunikacije. Kontakt očima omogućava treneru da vidi da li su učesnici još uvek skoncentrisani ili im je možda potrebna pauza, kao i da li je grupa razumela sve ili ne.
- **Gestovi.** Gestove delimo u četiri grupe:
 1. Ruke ispod pojasa = negativan utisak
 2. Ruke između pojasa i prsa = neutralan utisak
 3. Ruke između prsa i očiju = pozitivan utisak
 4. Ruke preko očiju = negativan utisak

Važno pravilo: nikad ne učite gestove napamet!

- **Držanje.** Mnogi treneri vole da koriste govornicu. Prednost ovog metoda je što trener može sakriti veliki deo svog tela iza govornice. Međutim, mnogo je bolje držati obuku bez korišćenja ovakvih „barijera”. Ukoliko ste spremili beleške unapred, mnogo je lakše i bolje kretati se po sali i održavati kontakt sa učesnicima.
- **Tehnika govora.** Ovo se odnosi na boju glasa (visok/dubok, piskutav/melodičan glas) i brzinu govora (brzo/polako, ritmično/isprekidano). Izuzetno je bitno da govornik pravi redovne pauze kako bi se odmorio, a ujedno i dao publici priliku da obradi primljene informacije.
- **Audiovizuelna pomagala.** Ova pomagala mogu doprineti opuštanju atmosfere tokom prezentacije, ali treba da budu samo u funkciji pomoći – nikako zamene trenera. Utvrđeno je da se učesnici sećaju 30-40% više sadržaja ukoliko su tokom obuke korišćena audiovizuelna pomagala.
- **Efektan završetak.** Trener može naučiti početak i kraj prezentacije (5-10 rečenica) napamet, što će mu dati osećaj sigurnosti. Prvi utisak je odlučujući, a poslednji je onaj koji traje i koji se pamti.

3.7. Razumljivost

Ispod je dato nekoliko preporuka koje trenerima mogu pomoći da izvedu obuku na najbolji mogući način:

- **Jednostavnost**
 - Iznosite jednostavne tvrdnje.
 - Koristite kratke, jednostavne rečenice.
 - Koristite poznate reči.
 - Objasnite stručne termine.
 - Budite precizni.
 - Budite jasni.

Sledeće može dovesti do opadanja ili potpunog prestanka pažnje učesnika:

- **Složenost**
 - Komplikovane tvrdnje
 - Duge rečenice
 - Nepoznate reči
 - Neobjašnjavanje stručnih termina
 - Apstraktan jezik
 - Nejasna uputstva

Što su rečenice kraće, učesnicima će biti lakše da prate prezentovane sadržaje. Nivo razumevanja je mnogo veći i na kraju trener dobija pozitivne povratne informacije:

- **Sažetost/konciznost**
 - Koristite kratke rečenice.
 - Koncentrišite se na temu.
 - Držite se teme.
 - Sažmite ono što želite da kažete: neka svaka vaša reč bude na mestu.

Sadržaj gubi na interesantnosti ukoliko su prezentacije duge. To može dovesti do jedne čudne situacije u kojoj učesnici više ne mogu da izdvoje bitne informacije od nebitnih informacija. Za ovu situaciju tipično je sledeće:

- **Digresije/nepreciznost**
 - Uopštene tvrdnje
 - Nerelevantne informacije
 - Bespotrebne informacije
 - Nepovezanost

Učesnicima je lako da prate strukturiran sadržaj. To im omogućava da se usredsrede na tačno određene stvari i da se bolje pripreme za ispit nakon završetka obuke. Ako učesnici ne vide jasnu strukturu izloženog sadržaja, vrlo lako gube orijentaciju i pregled, te ne znaju na šta da obrate posebnu pažnju:

- **Struktura**
 - Strukturirana prezentacija
 - Logičan sled
 - Jasan pregled
 - Jasna razlika između suštinskih i irelevantnih informacija

- Rečenice se logično nadovezuju jedna na drugu

Kada su učesnici uključeni u aktivnosti, njihova pažnja ostaje na veoma visokom nivou do kraja obuke:

- **Animiranje/stimulacija**
 - Primeri, slike, poređenja
 - Slogani
 - Interesantni detalji
 - Raznolikost
 - Individualni doprinosi

Prezentacija postaje monotona ako nema nikakvih variranja i ako je karakteriše sledeće:

- **Neutralnost/bez dodatne stimulacije**
 - Trezvena, suvoparna prezentacija, puko nizanje činjenica
 - Bezbojnost
 - Neutralan način govora
 - Bezličan stav

3.8. „Rečenice ubice”

„Rečenice ubice” su rečenice koje ubijaju razgovor, zaustavljaju tok ideja i blokiraju dalji razvoj diskusije. Tipične „rečenice ubice” koje treba izbegavati:

- Ne možemo nastaviti s ovim.
- Ovo je možda dobro u teoriji, ali...
- Ovo je možda moguće u vašoj organizaciji, ali ne i u našoj!
- Odakle dolazite?
- To je sve već dobro poznato!
- Kao ekspert, mogu vam reći da...
- Mi smo to uvek radili tako!
- Hoćete li vi preuzeti odgovornost za ovo?
- Jednom kada provedete nekoliko godina ovde...
- Kamo puste sreće...
- To nije moj posao.
- Ne može se ništa uraditi po tom pitanju!

3.9. Moderacija

Veoma bitan metod koji svaki trener treba da zna da koristi je moderacija. Trener/moderator razvija sadržaj zajedno sa učesnicima. Ovaj metod može se koristiti s jedne strane za obuku, a s druge, u radnim grupama.

Moderacija je poseban način usmeravanja grupe. Razlikuje se od klasičnog metoda predavanja po prenošenju veće odgovornosti na učesnike. Ovaj metod pomaže učesnicima koji se bave određenim predmetom, problemom ili zadatkom tako što omogućava da:

- se efikasno i veoma pažljivo koncentrišu na ono što rade
- preuzimu odgovornost za rezultate
- koriste praktičan pristup

- rade timski i interaktivno

Pre početka zajedničkog rada, učesnici i trener moraju da se dogovore o „pravilima igre”, koja svi treba da poštuju. Metod moderacije je usko povezan sa ulogom moderatora. Najvažniji aspekti su:

- nepristrasnost
- neutralnost
- metodološka podrška grupi

Treba koristiti kompetenciju, znanje i kreativnost svih učesnika. Trebalo bi da svi učesnici imaju priliku da aktivno učestvuju i zato je bitno da se izabere metod koji će omogućiti da učesnici u svakom trenutku budu aktivno uključeni. Takav metod je, recimo, korišćenje moderacijskih karata za davanje odgovora i obavljanje zadataka.

Ne sme da postoji nikakva hijerarhija među učesnicima jer to stvara negativnu radnu atmosferu. Učesnici treba da se osećaju prijatno i da budu zadovoljni radnim procesom kako bi se mogli poistovetiti sa dobijenim rezultatima. Uloga moderatora je da se postara da niko nije tretiran ni bolje ni gore od ostalih. Svi učesnici moraju imati jednake šanse da učestvuju u obuci i da daju svoj doprinos.

Nesporazume i konfliktne situacije treba objektivno sagledati i rešiti kako bi se iskoristili svi radni potencijali grupe. Moderator treba da stvori uslove za razrešavanje potencijalnih problema ili konflikata. On ili ona takođe treba da daju sve od sebe kako bi ohrabрили učesnike da sarađuju i da im zadaci koje treba da obave budu od veće važnosti od nekih spoljnih nebitnih stvari i diskusija.

Rezultati nastali radom čitave grupe uz moderaciju trenera su obično dobro prihvaćeni od strane učesnika. Pošto su svi učesnici uključeni u proces rešavanja zadataka, osećaju se i odgovornima za konačne rezultate. Moderator je odgovoran za to da se dođe do rezultata, dok su učesnici odgovorni za same rezultate.

Da bi mogli raditi kao moderatori, potrebno je da treneri prođu kurs iz ove tehnike.

3.9.1. Početak moderacije

Početak moderacije treba izvesti na veoma delikatan način, te je stoga veoma korisno ako moderator pozdravi i dočeka učesnike pre zvaničnog početka kursa. Moderator zatim može uspostaviti i neki lični kontakt i diskusiju sa učesnicima, što samo po sebi doprinosi opuštenoj atmosferi.

3.9.2. Opuštena atmosfera

Opuštena atmosfera doprinosi radnom procesu u grupi. Jedan od najtežih zadataka moderatora je zapravo stvaranje takve atmosfere. Ponekad ljudi sebi stvaraju pritisak da moraju da budu aktivniji i da daju bolje predloge od ostalih što može izazvati rivalstvo i opstruirati tok rada.

3.9.3. Klima

„Klima” se ovde ne odnosi na odnose između ljudi već na klimu u samoj prostoriji. Treba voditi računa o temperaturi prostorije. Stolice na kojima će sedeti učesnici treba da budu raspoređene tako da svi mogu da vide platno za projekcije ili druga pomagala. Takođe treba da ima dovoljno prostora kako bi učesnici mogli da se kreću po prostoriji.

3.9.4. Uvod

Postoji mnogo metoda koji se mogu primeniti u fazi uvoda. Moderator treba da pazi da ne postavi suviše zadataka. Svi treba da jasno razumeju zadatke i to od samog uvoda u zadatak.

3.9.5. Konverzacija

Moderator je odgovoran za komunikaciju unutar grupe. Moderator treba da se postara da svi imaju priliku da razgovaraju sa ostalima, ali da se komunikacija ipak odvija u okviru određenih pravila.

3.9.6. Usmerenost na zadatak

Na početku, moderator treba da se postara da svi znaju koji su zadaci grupe. Što preciznije moderator objasni zadatke, učesnicima će biti lakše da se na njih koncentrišu tokom rada.

3.9.7. Proces moderacije

Pravi rad počinje kada se razjasne svi zadaci i kada svi znaju šta treba da se radi. Moderator objašnjava svaki korak koji će se preduzeti i deli zadatke za svaki deo rada. Moderator zatim, skuplja dobijene rezultate i na osnovu njih započinje novi zadatak.

Po izvršenju svakog zadatka, moderator treba da vodi grupu kroz naredne korake. Na kraju radnog procesa, rezultati se objedinjuju, donosi si plan mera koje treba preduzeti što ujedno predstavlja i kraj procesa moderacije. Aktivnost se završava dobijanjem povratnih informacija od svih učesnika.

3.10. Mogućnost merljivosti obuke

Kako kvantifikovati obuku? Lako je izračunati troškove jednog seminara, ali je teško izmeriti koliko su učesnici naučili na toj obuci. Ipak, i ovde možemo primeniti neke parametre merljivosti:

1. **Stepen satisfakcije.** Stepem satisfakcije može se proceniti putem upitnika ili zapisivanjem svih povratnih informacija na flip čart.
2. **Stečeno znanje.** Da li je došlo do promene u nivou znanja možete utvrditi na osnovu upitnika ili razgovora sa učesnikom ili njegovim/njenim rukovodiocem.
3. **Primena naučenog.** Primena naučenog tokom obuke u svakodnevnom radu može se izmeriti na osnovu definisanih ciljeva u pogledu transfera znanja. Procena primene naučenog traje izvesno vreme.
4. **Uspešnost administracije/menadžmenta.** Najlakše je izmeriti kvalitet obuke. Rezultati procene kvaliteta administracije/menadžmenta obuke mogu se iskoristiti u svrhu poboljšavanja rezultata i smanjenja grešaka. U svrhe merenja napretka u ovom pogledu koriste se upitnici i intervjui.

Ostali kriterijumi:

1. **Vrednovanje ljudskih resursa.** Kao ljudska bića i društveni entiteti, zaposleni predstavljaju deo bilansa. U proračunima se posmatraju kao resursi tj. sredstva.
2. **Analiza troškova i koristi.** Uloženo se upoređuje sa konačnim rezultatima. To znači da se kvantifikovana ulaganja upoređuju sa vidljivim i merljivim koristima.
3. **Analiza korisnosti.** Mere se sve promene u ponašanju koje uslede nakon obuke.

4. Povratne informacije

Pod povratnom reakcijom u širem smislu podrazumeva se proces provere razumevanja u situacijama komunikacije. Povratne informacije koje trener dobija od učesnika mogu biti pozitivne i negativne.

Da bi bile korisne za dalju upotrebu, povratne informacije treba da ispune određeni broj kriterijuma:

- da budu deskriptivne (a ne da se zasnivaju na tumačenju ili proceni).
- da budu precizne (a ne uopštene).
- da budu realistične.
- da budu neposredne.
- da budu spremno prihvaćene.

Povratne informacije treneru omogućavaju spontani uvid u način na koji on utiče na svoje slušaoce.

4.1. Ostvareni ciljevi

Svaki pojedinačni segment obuke zasniva se na ciljevima koje trener treba da ostvari. Učesnici treba da budu upoznati sa ciljevima obuke na samom početku kursa. Povratne informacije bi, prema tome, trebalo da se odnose i na njihovo mišljenje u vezi s tim da li su ciljevi, sa njihove tačke gledišta, ostvareni:

- Da li su ciljevi bili definisani?
- Da li su teme bile adekvatno pokriveno?
- Da li su razjašnjene sve sumnje?
- Da li je ispravno procenjeno relevantno prethodno znanje učesnika?

4.2. Organizacija i sprovođenje

Organizacioni aspekt obuke predstavlja značajan faktor za njeno uspešno sprovođenje. Dešava se da trener bude okrivljen za greške ili propuste u organizaciji. Prema tome, povratne informacije bi trebalo da pokriju i neka od dole navedenih pitanja:

- Da li je ciljna grupa adekvatno definisana u odnosu na dati predmet obuke?
- Da li su početak i kraj obuke, kao i pauze, bili u skladu sa rasporedom?
- Da li je bilo dovoljno vremena?
- Da li je raspored sedenja i položaj audiovizuelnih sredstava bio adekvatan?
- Da li su informacije predstavljene tako da ih svi čuju i/ili vide?
- Da li je bilo dovoljno umnoženog materijala/kopija?

4.3. Kvalitet trenera

Trener je odgovoran za tehničke i organizacione aspekte sprovođenja obuke. Kako bi se trenerima pomoglo da optimiziraju kvalitet obuke, učesnici bi trebalo da odgovore na neka pitanja koja se tiču isplaniranosti obuke:

- Da li su izgled i ponašanje trenera bili adekvatni?
- Da li je obuka bila dobro pripremljena?
- Da li je trener bio stručan?
- Da li je trener uspeo da adekvatno prenese svoje znanje?
- Da li je trener odgovorio na pitanja učesnika?

4.4. Oblici povratnih informacija

Povratne informacije mogu da imaju nekoliko oblika. Učesnici daju povratne informacije još tokom same obuke tako što, na primer, klimaju glavom. To može značiti da učesnici razumeju sadržaj, ali može značiti i upravo suprotno. Postoje i druge reakcije učesnika koje daju još preciznije povratne informacije u vezi sa trenutnom situacijom. Na primer, učesnici koji pre kraja obuke izađu sa kursa jasno stavljaju do znanja da nisu zadovoljni načinom na koji trener vodi obuku.

4.4.1. Povratne informacije u pisanom obliku

Pisane povratne informacije dobijaju se tako što se učesnicima podele upitnici koje ovi popunjavaju a zatim vraćaju treneru, a glavna prednost ovog oblika povratnih informacija jeste što na taj način dobijamo vidljiv i trajan rezultat. Ovo treneru omogućava da uporedi različite aktivnosti obuke i da prati napredak u sopstvenom radu. Ovi upitnici bi trebalo da budu dobro strukturirani i da sadrže isključivo kratka i precizna pitanja. Što su pitanja preciznija, to će biti lakše da se izvrši procena rezultata.

Upitnici u pisanom obliku trebalo bi da sadrže i prostor predviđen za dodatne napomene. Učesnici u napomenama mogu da izlože svoje utiske i daju predloge za dalji rad.

Sledi nekoliko mogućih pitanja za upitnik:

- Šta vam se najviše dopalo u ovoj aktivnosti?
- Koje aspekte treba poboljšati?
- Šta možete odmah da primenite i šta ćete zaista odmah primeniti?
- Da li obuku treba nastaviti?
- Koje oblasti treba pokriti detaljnije, a na šta treba obratiti manje pažnje?

4.4.2. Usmene povratne informacije

Do ovog oblika povratnih informacija trener dolazi tokom završnog razgovora. U toku ovog razgovora, učesnicima se direktno postavljaju pitanja kako bi se dobile povratne informacije. Učesnici odgovaraju na pitanja, a trener beleži odgovore. Trener koji ne beleži odgovore odaje utisak da povratne informacije ne shvata ozbiljno.

4.4.3. Vizuelne povratne informacije

Trener priprema kratka pitanja na tabli ili flip čartu. Koristeći stikere ili markere, učesnici pokazuju da li su zadovoljni predmetom na koji se pitanje odnosi ili ne.

Ovaj metod je adekvatniji za dobijanje povratnih informacija sredinom kursa, kada je neophodno uočiti tendenciju ili trend. Pisani oblik je idealan za dobijanje završnih povratnih informacija.

4.4.4. Anonimne ili potpisane povratne informacije

Upitnici za dobijanje povratnih informacija mogu biti anonimni, a mogu sadržati i prazan prostor gde učesnik treba da napiše svoje ime, mada i ovo drugo može biti na dobrovoljnoj osnovi. Obe opcije imaju i prednosti i mane:

- Kritični komentari se najčešće daju anonimno.
- Lakše je obraditi potpisane povratne informacije, jer se one onda mogu analizirati u odnosu na lice koje ih je napisalo, što olakšava tumačenje.
- Učesnik koji daje povratnu informaciju trebalo bi i da preuzme odgovornost za sopstveno mišljenje.

4.5. Procena povratnih informacija: primena

Zadatak trenera je da izvrši procenu rezultata dobijenih na osnovu analize povratnih informacija, bez obzira da li je te informacije prikupio na sredini ili na kraju obuke, niti da li su one u pisanom, usmenom ili vizuelnom obliku. To znači da bi trener trebalo pažljivo da analizira rezultate i oceni da li mu predlozi zaista mogu biti od koristi kako bi poboljšao sopstveno izlaganje u budućnosti.

5. Procena

Svrha procene jeste da se dođe do ocene. Procena se, prema tome, ne odnosi samo na pojedinačne trenere, već na celokupnu aktivnost obuke, to jest na celokupno upravljanje i organizaciju aktivnosti kao i na koristi koje obuka pruža svakom od učesnika.

Cilj procene jeste da istraži da li će to što se predaje učesnicima zaista biti od koristi u radu. Obuka, prema tome, može biti korisna utoliko što omogućava:

- bolje razumevanje okolnosti
- unapređeno znanje o pravnom okviru
- kompetentnije ponašanje prema klijentima
- izbegavanje grešaka
- efikasniji rad
- uštedu vremena

I mada na kraju obuke učesnici mogu da iskažu sopstveno mišljenje i stavove, postoje određeni zaključci koji se mogu izvesti tek nakon što prođe određeno vreme od završetka obuke.

Procena se zasniva na poređenju stvarnih mera i ciljanih mera na osnovu jasnih i poznatih pokazatelja. Pritom se vrši poređenje između kriterijuma prihvatljivosti (koji se odnosi na sadržaj), kriterijuma standarda učenja, kriterijuma transfera i kriterijuma rezultata. Procena služi da se prate efekti u retrospektivi i da se usmeravaju buduće aktivnosti, dok u isto vreme omogućava razmatranje i razumevanje situacija, procesa i problema.

U tu svrhu se može primeniti veći broj metoda:

- **Metodi posmatranja**
 - Učešće, pojedinačno praćenje (strukturirano ili nestrukturirano)
 - Objektivni nadzor
 - Nadzor korišćenjem isključivo audiovizuelnih sredstava

- **Metodi ispitivanja**
 - Intervjui (strukturirani ili nestrukturirani)
 - Upitnici
 - Testovi

- **Opisni metodi**
 - Kreativni postupci
 - Slobodan opis

- **Metodi izvršenja**

Primer obrasca za procenu dat je u Prilogu IV ovog priručnika.

II DEO. Modul za obuku u oblasti saradnje između organa

1. Lekcija. Bezbednost granica

Predmet:

Unapređenje bezbednosti na graničnim prelazima, delotvornost granične kontrole i obezbeđivanje neometanog kretanja lica i robe.

Cilj:

Uvođenje i unapređenje delotvorne saradnje između carinske službe i pogranične straže kroz:

- bolje poznavanje pravnog osnova za saradnju između carinske službe i pogranične straže
- promovisanje boljeg razumevanja zajedničkih procedura ovih dvaju organa
- upoznavanje učesnika sa ulogom razmene informacija i komunikacije između ovih organa
- bolje razumevanje potreba i prednosti zajedničkog korišćenja infrastrukture i opreme

Ciljna grupa:

Zaposleni u carinskoj službi i pograničnoj straži na nivou direktora i zamenika direktora. Ukupan broj učesnika po kursu: 15-20. U zavisnosti od vrste graničnog prelaza, u obuku mogu biti uključeni i predstavnici drugih organa.

Treneri: Obučeni stručnjaci iz relevantnih organa.

Trajanje: Jedan dan (8:30-15:30).

Metodologija: Videti uvod za trenere.

Lokacija: Odabrani prostor.



Opšti ciljevi obuke u oblasti saradnje između organa

- Da stavi naglasak na saradnju i koordinaciju sa drugim službama/organima u pogledu graničnih pitanja
- Da unapredi znanja u vezi sa pravnim osnovom za saradnju između carinske službe i pogranične straže
- Da promoviše bolje razumevanje zajedničkih procedura dvaju organa
- Da učesnike upozna sa ulogom razmene informacija i komunikacije između organa
- Da obezbedi bolje razumevanje potreba i prednosti zajedničkog korišćenja infrastrukture i opreme



Raspored

Sadržaj	Trajanje (minuta)
1. lekcija. Obuka iz bezbednosti granica	
Uvod	30
I Pravni i regulatorni okvir	30
II Institucionalni okvir	30
III Procedure	2 x 45
IV Komunikacija i razmena informacija	2 x 45
V Sistemi informacione tehnologije (uključujući infrastrukturu i opremu)	2 x 45

I. Pravni i regulatorni okvir

Uvod

Neophodno je da službe međusobno zaključe sporazume u kojima će detaljno utvrditi specifične zadatke i jasno definisati ulogu svakog od organa zaduženih za poslove kontrole na graničnom prelazu i u zemlji, kao i na zelenim i plavim granicama. Sklapanjem ovakvih sporazuma olakšao bi se rad i izbegle nejasnoće u vezi sa podelom odnosno preklapanjem odgovornosti, a vreme obrade svelo na minimum. I mada bi sporazumi trebalo da budu u skladu sa regulativom Evropske zajednice, oni mogu sadržati elemente neophodne za rešavanje problema u prelaznom periodu koji prethodi eventualnom članstvu u EU.

Sporazumi bi trebalo da pokriju barem sledeća pitanja:

- pomoć relevantnim organima u otkrivanju lica koja na nelegalan način pokušavaju da pređu granicu, zatim u prevenciji ili otkrivanju carinskog kriminala i prekršaja, krijumčarenja droge ili ukradenih vozila, odnosno nelegalnog prevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i drugih opasnih materijala preko granice.
- detalji o razmeni informacija: na koji način, koja vrsta, u kom obliku i koliko brzo
- organizovanje zajedničke obuke
- procedure za saradnju
- zajedničke aktivnosti i kontrole čiji je cilj da se unapredi efikasnost graničnog prometa
- podela i/ili prenos odgovornosti

Pitanja i diskusija (u mešovitim grupama od 2 ili 3 službenika)



- Navedite sve sporazume kojih se možete setiti, a koji se odnose na saradnju između carinske službe i pogranične straže, i opišite ključnu oblast saradnje regulisanu svakim od tih sporazuma.

Materijal za učesnike

Napravite spisak postojećih sporazuma koji se odnose na saradnju između carinske službe i pogranične straže i obeležite članove koji se odnose na operativnu saradnju u dolenađenim oblastima:

- pomoć relevantnim organima u otkrivanju lica koja na nelegalan način pokušavaju da pređu granicu, zatim u prevenciji ili otkrivanju carinskog kriminala i prekršaja, krijumčarenja droge ili ukradenih vozila, odnosno nelegalnog prevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i drugih opasnih materijala preko granice.
- detalji o razmeni informacija: na koji način, koja vrsta, u kom obliku i koliko brzo
- organizovanje zajedničke obuke; procedure za saradnju
- zajedničke aktivnosti i kontrole čiji je cilj da se unapredi efikasnost graničnog prometa
- podela i/ili prenos odgovornosti

Izlaganje

Pozivajući se na sadržaj podeljenih materijala, predstavite trenutno stanje pravnog sistema u zemlji u pogledu ovakvih oblika saradnje.

Pitanja i diskusija (u mešovitim grupama od 2 ili 3 službenika)

U kojim oblastima biste mogli da unapredite kvalitet saradnje (zakoni, podzakonska akta, memorandumima o razumevanju itd.)?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERE

Propisi bi trebalo da definišu nadležnost i odgovornosti svakog od organa u procesu usklađivanja procedura na graničnom prelazu; da eliminišu sve nejasnoće u zakonu; da definišu zajedničke postupke implementacije; da regulišu razmenu informacija neophodnu radi delotvornog izvršenja zajedničkih ciljeva/zadataka; izvršenje zajedničkih operacija; planiranje zajedničke obuke; implementaciju zajedničkih postupaka u skladu sa interesima pojedinačnih organa; kao i da sadrže sva druga pitanja koja bi olakšala delotvorniju međuorganizacionu saradnju i rad.

Osim toga, budući da to nije regulisano postojećim pozitivnim propisima, ovakvi propisi bi trebalo da stvore pravnu mogućnost sklapanja sporazuma sa javnim preduzećima i drugim institucijama ili privrednim subjektima čiji su interesi povezani sa granicama, na primer, sa železničkim i lučkim organima, špediterima, avio kompanijama, automobilskim udruženjima i privrednim komorama.

Glavni i dugoročni cilj svih državnih organa koji učestvuju u integrisanom upravljanju granicama jeste koordinisano i trajno usklađivanje nacionalnih propisa sa komunitarnim pravom EU i najboljom praksom. Svaki od organa će sistematski pratiti i primenjivati sve buduće izmene regulative EU i najbolje prakse, i u okviru sopstvenih nadležnosti uvesti te izmene u nacionalnu regulativu, izbegavajući na taj način kontradikcije i nejasnoće u zakonu.

II. Institucionalni okvir

Izlaganje



U ovom delu, trener bi trebalo da razmotri pitanja organizacije i regulisanja zajedničkih operacija, izradu planova za slučaj nepredviđenih/vanrednih okolnosti i organizovanje redovnih okruglih stolova za direktore službi.

Osim toga, trebalo bi ustanoviti redovne zajedničke sastanke na lokalnom i regionalnom nivou kako bi se pronašla rešenja zajedničkih problema, pružila pomoć u izvršenju zadataka, ali i planirale i primenile zajedničke operacije.

Vežba



Opišite u širim crtama sistem zajedničkih sastanaka na lokalnom nivou. Kako bi takav jedan sistem trebalo da izgleda? Koje informacije treba da budu razmenjene?

Pitanja i diskusija



- Opišite redovne sastanke sa drugim organima koji se održavaju na vašem graničnom prelazu.

Izlaganje: strategija zajedničkog rizika

U okviru EU, ponovo je potvrđeno da je od ključne važnosti racionalizovati strategije i načine upravljanja rizicima. Ova racionalizacija bi trebalo da počne utvrđivanjem onih kontrola koje se mogu ukinuti a da se pritom ne izazove umnožavanje rizika na koje se one odnose i kontrola koje nužno moraju da se sprovedu na graničnim prelazima. Cilj ovog pristupa jeste davanje prioriteta postupcima koji su neophodni za bezbednost i sprovođenje kontrola tamo gde su one najdelotvornije.

Polazeći od te definicije, moguće je izraditi celovitu, racionalizovanu **strategiju zajedničkog rizika** koja bi identifikovala i obuhvatila i prednosti i nedostatke trenutnih graničnih aktivnosti.

Kontrole koje iz sigurnosnih i bezbednosnih razloga nužno moraju biti zadržane na graničnim prelazima, kao i na zelenim i plavim granicama, treba da budu ponderisane po redu prioriteta. Svi relevantni organi moraju saradivati u definisanju ovih prioriteta i relevantnih profila zajedničkog rizika. Ovako utvrđeni profili zatim moraju biti iskorišćeni za odabir najkorisnijih informacija za analizu rizika koristeći podatke svih relevantnih organa, kao i za identifikovanje eventualnih poboljšanja odnosno inovacija.

Materijal za učesnike

Glavni elementi nacionalne strategije zajedničkog rizika.

Izlaganje



Pozivajući se na sadržaj podjeljenih materijala, izložiti nacionalnu strategiju zajedničkog rizika organa koji učestvuju u očuvanju bezbednosti granica.

Pitanja i diskusija



- Kakav je značaj ovakve strategije po vašem mišljenju?

Izlaganje: planovi za slučaj nepredviđenih i vanrednih okolnosti

Neophodno je izraditi planove za slučaj nepredviđenih i vanrednih okolnosti kako bi se izvršila jasna podjela odgovornosti u vanrednim okolnostima, kao što je pojava teškog akutnog respiratornog sindroma (SARS), bolesti ludih krava, masivnog odliva izbeglica, terorističke aktivnosti ili velikih incidenata u pograničnoj zoni. I mada ovi planovi treba da budu izrađeni na centralnom nivou, oni u isto vreme treba da budu prilagođeni lokalnim uslovima; svaki granični prelaz bi trebalo da ima jasno utvrđene planove koji definišu podjelu odgovornosti i zadataka među službama. Ovi planovi treba da pokriju neka od osnovnih pitanja, kao što je dostupnost kontakt podataka o lokalnim akterima kojima se u određenim situacijama treba obratiti.

Pitanja i diskusija (u mešovitim grupama od 2 ili 3 službenika, ako je moguće sa istog graničnog prelaza)



- Da li na svom graničnom prelazu imate izrađen plan za slučaj nepredviđenih okolnosti?
- Opišite kako su u planu definisane glavne odgovornosti nadležnih organa.

Materijal za učesnike

Glavni elementi opštih planova zemlje za slučaj nepredviđenih i vanrednih okolnosti.

Izlaganje



Izložite nacionalne planove za slučaj vanrednih i nepredviđenih okolnosti predstavljene u materijalu. Presentacija treba da predstavi glavne elemente sistema i njihovu vezu sa lokalnim nivoom.

III. Procedure

Uvod

Procedure na graničnim prelazima, kontrolnim punktovima u zemlji i zelenim i plavim granicama treba da budu harmonizovane i pojednostavljene kako bi se izbeglo dupliranje posla i provera. U tom smislu je od posebnog značaja koordinisano vršenje kontrola, pri čemu je neophodno izbeći sve bespotrebne ili dvostruke kontrole kako bi se unapredio protok prekograničnog saobraćaja. Pogranična i carinska kontrola treba da budu koordinisane na odgovarajući način. Procedure bi trebalo da jasno definišu nadležnosti svih pojedinačnih učesnika. Procedure bi trebalo da jasno utvrde ko je odgovoran za koje vrste proizvoda i kontrola. Takođe bi trebalo da postoji jasna podela u vezi s tim ko šta proverava i kojim redosledom. U daljem tekstu je opisano nekoliko konkretnih mera kojima se obezbeđuje razvoj i primena unapređenih procedura za integrisano upravljanje granicama.

Jedan od delotvornih načina da se unapredi koordinacija i saradnja između organa i skрати vreme čekanja na graničnim prelazima jeste „Raspored procedura na graničnim prelazima” ili redosled postupaka. On organima pomaže da:

- utvrde redosled kontrola na graničnim prelazima (izbegavajući preklapanje)
- izrade sveobuhvatan i jasno definisan spisak kontrola koje različiti organi vrše na granici, uz navođenje vremena vršenja kontrole i imena nadležnog službenika
- utvrde procedure po principu korak-po-korak
- povećaju transparentnost kontrola
- usvoje pristup usmeren ka klijentu
- izbegnu sukob odgovornosti između organa
- ustanove i održavaju sistem razmene informacija uz minimalne troškove

Operativnim službenicima se dostavlja „Raspored”, koji jasno utvrđuje kontrolne procedure i definiše zadatke i odgovornosti carinske službe i pogranične straže.

Materijal za učesnike

Tačke kontakta između carinske službe i pogranične straže u opštem toku rada na graničnom prelazu (kopneni, vazdušni, železnički, pomorski).

Izlaganje



Prateći strukturu umnoženog materijala, prezentacija o glavnim tačkama kontakta između carinske službe i pogranične straže u toku rada na graničnom prelazu.

Pitanja i diskusija



- Da li se na operativnom nivou podstiče međuorganizaciona saradnja u radnim aktivnostima na graničnom prelazu? Na koji način/zašto ne?
- U kojim oblastima je neophodno uvesti promene kako bi se unapredila međuorganizaciona saradnja?

- Kada su u pitanju mogućnosti unapređenja saradnje i koordinacije, u kojim aspektima očekujete probleme/ograničenja?
- Smatrate li da postoje druge mogućnosti za dalje usaglašavanje radnih aktivnosti?
- Da li u nekim slučajevima dolazi do preklapanja i nedovoljnog razgraničenja odgovornosti?

Izlaganje: zajednički postupci

Tamo gde je to moguće, službe bi trebalo da razmotre mogućnost zajedničkih ili koordinisanih kontrola i da unaprede sinhronizaciju aktivnosti. Ako, na primer, bilo koji od kontrolnih organa u okviru svojih nadležnosti pokrene fizičke provere, trebalo bi o tome da obavesti druge organe kako bi i njima dao mogućnost da sprovedu dalje neophodne fizičke provere, čime bi se uštedeo novac i trud svih relevantnih strana. Neophodno je, u najvećoj mogućoj meri, izbeći duplu proveru vozila i ličnih dokumenata.

U određenim situacijama, kao, na primer, po prijemu obaveštenja o mogućem krijumčarenju nelegalnih supstanci, carinska služba i pogranična straža mogu odlučiti da sprovedu određene operacije kako bi izvršile proveru grupa ljudi, kao što su avionski putnici iz određenih destinacija, autobusi iz određenih zemalja ili transportna vozila/teret određenog prevoznika. Prilikom vršenja takvih detaljnih provera, i carinska služba i pogranična straža bi mogle imati koristi od zajedničkih operacija jer obe službe imaju različite zadatke i pristup različitim informacijama.

Izlaganje



Opis toka zajedničkih akcija.

Studija slučaja (materijal za učesnike)

Prezentacija već sprovedene zajedničke akcije na jednom graničnom prelazu.

Pitanja i diskusija

- Izvršite analizu predstavljene zajedničke akcije tako što ćete odgovoriti na sledeća pitanja:
 - Gde se po vašem mišljenju nalaze „sive zone“?
 - Šta biste vi drugačije uradili?
 - Da li je na vašem graničnom prelazu bilo zajedničkih akcija? Kakvo je bilo vaše iskustvo? Da li su te akcije bile uspešne?
 - Opišite prednosti i mane takvih akcija.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Delotvornija i brža kontrola na granici može se postići ukoliko administrativni postupci budu pojednostavljeni. Da bi se taj cilj postigao, apsolutno je neophodno izbeći dupliranje. Svi koraci koji se preduzimaju na graničnom prelazu, prema tome, moraju da budu jasno definisani i analizirani, uzimajući u obzir odgovornosti i nadležnosti svakog pojedinačnog organa, kao i njihovu međusobnu povezanost.

Ovu analizu procedura treba da započne radna grupa koju čine predstavnici različitih ministarstava. Tamo gde je to moguće, treba uvesti zajedničke kontrole, uzimajući u obzir najbolju praksu u EU i drugim državama. Na osnovu tih preporuka i njihove primene na lokalnom nivou biće utvrđeni reperi čiji je cilj da se izmeri i poveća efikasnost. Ustanovljena najbolja praksa će zatim biti formulisana u obliku priručnika koji pokriva sve procedure i njihov red prioriteta na graničnom prelazu, kako bi se obezbedila koordinacija aktivnosti. Smanjenje prekomerne papirologije biće postignuto uvođenjem povezanih i kompatibilnih sistema informacione tehnologije (IT).

S ciljem efikasnije borbe protiv prekograničnog kriminala, potrebno je organizovati i sprovesti zajedničke aktivnosti na osnovu analize rizika. Neophodno je staviti i poseban naglasak na zajedničku izradu planova za slučaj nepredviđenih okolnosti, koji trenutno postoje samo za neke od organa. Redovno ažuriranje ovih zajedničkih planova za slučaj nepredviđenih okolnosti (terorizma, epidemije, itd.) kao i relevantno obučavanje zaposlenih, trebalo bi da predstavljaju sastavni deo cilja da se na vanredne situacije reaguje na blagovremen i efikasan način.

IV. Komunikacija i razmena informacija

Uvod

Neophodno je pripisati najviši značaj komunikaciji između različitih službi. Organi rutinski treba da razmenjuju relevantne informacije. Tačna priroda informacija i način njihove razmene tek treba da budu utvrđeni. Međutim, nezvanični kontakti prilikom kojih pripadnici službi razmenjuju informacije relevantne isključivo za svakodnevne operacije jesu zapravo i najdelotvorniji, posebno na graničnim prelazima.

Pitanja i diskusija



- Opišite sistem razmene informacija između carinske službe i pogranične straže na vašem graničnom prelazu.
- Koliko često razmenjujete informacije?
- Navedite primere dobre prakse koju ste tokom godina razvili kako biste dalje unapredili kvalitet saradnje.

Izlaganje: redovni informativni sastanci

Jednostavno sredstvo za unapređenje komunikacije između službi na granici jesu redovni kratki informativni sastanci na kojima bi učestvovali glavni predstavnici različitih službi prisutnih na graničnom prelazu, a na kojima bi učesnici jedni druge upoznali sa pitanjima kao što su najavljeni dolazak posebnih putnika, životinja, proizvoda, itd. (važne ličnosti, veliki vojni kontingenti, specijalni transport životinja, opasna roba, prevoz oružja i lica koja uzimaju specijalne lekove). Ukoliko neka od službi dobije obaveštenje u vezi sa novom taktikom krijumčarenja, ona na ovakvom jednom sastanku s tim može upoznati ostale učesnike. Ovo zatim može biti polazna tačka za analizu zajedničkog rizika. Sastanci treba da budu veoma kratki i usredsređeni (10-30 minuta).

Pitanja i diskusija

- Opišite sistem redovnih informativnih sastanaka između pogranične straže i carinske službe na vašem graničnom prelazu.
- Koliko često održavate takve sastanke?
- Navedite primere dobre prakse koju ste tokom godina razvili kako biste dalje unapredili kvalitet saradnje.

Materijal za učesnike

Nacionalni sistem komunikacije između nadležnih organa, najbolja praksa u vezi sa redovnim sastancima i informativnim sastancima.

Izlaganje



Kvantitet i struktura razmene informacija u skladu sa potrebama u zemlji. Sadržaj izveštaja i sastanaka.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Kako bi se svim organima omogućilo da svoje respektivne zadatke obavljaju na najbolji mogući način, kako pojedinačno tako i tokom zajedničkih operacija, potrebno je definisati, unaprediti i ubrzati razmenu informacija između organa na svim nivoima. Da bi se to postiglo, neophodno je uvesti periodične sastanke predstavnika svih organa na svim nivoima, kako bi se definisale procedure izveštavanja i utvrdile jasne procedure za brzu razmenu informacija, ali i kako bi se ustanovio sistem ranog upozoravanja i uvelo zajedničko automatizovano i kompjuterizovano logovanje određenih statističkih podataka svih organa.

Svaka razmena podataka između organa sasvim prirodno mora biti u skladu sa međunarodnim i nacionalnim obavezama u pogledu zaštite podataka i standardima vezanim za razmenu informacija. Takođe je neophodno uvesti zajedničko automatizovano i kompjuterizovano logovanje posebnih statističkih podataka neophodnih za zajedničku analizu rizika, kontrolu i utvrđivanje repera. Kada su u pitanju statistički podaci, neophodno je formirati zajedničku specijalizovanu radnu grupu koja bi bila nadležna za implementaciju gorepomenutih ciljeva. Ovu grupu treba da sačinjavaju predstavnici svih organa. Takođe je neophodno obezbediti jednostavan pristup statističkim podacima koje prikupljaju drugi organi, a koji neće biti uključeni u gorepomenuti zajednički sistem.

Neophodno je izgraditi informacioni sistem korišćenjem svih dostupnih medija, i to posebno korišćenjem veb sajtova svih organa prisutnih na graničnim prelazima, koji bi na taj način postali dostupni korisnicima. Da bi se obezbedilo brzo i delotvorno praćenje svih informacija vezanih za granične prelaze i organe koji učestvuju u upravljanju granicama, postojeći sajtovi pojedinačnih organa trebalo bi da sadrže linkove za sajtove svih drugih relevantnih organa.

V. Sistemi informacione tehnologije

Uvod

Neophodno je izraditi integrisane sisteme informacione tehnologije (IT) koji bi obuhvatali informacije o pograničnoj straži, nacionalnoj straži i carini. Iako bi ovi sistemi bili centralizovani, oni bi istovremeno većem broju organa omogućavali pristup i razmenu informacija. Različiti nivoi pristupa obezbedili bi razmenu samo relevantnih informacija. Zbog različitih potreba različitih zemalja zapadnog Balkana, potrebno je izraditi ocenu potreba za svaku zemlju ponaosob u pogledu vrsta informacija koje treba razmeniti i organa koje treba uključiti u sistem razmene informacija.

Preporučljivo je da se baze podataka koriste na principu reciprociteta. To će obezbediti efikasnije obavljanje zadataka koji su u zajedničkom interesu. Službe bi trebalo da imaju za cilj vršenje zajedničkih investicija u telekomunikacionu opremu koje bi doprinele unapređenju carinjenja na graničnom prelazu.

U kontekstu pojednostavljivanja procedura, razvoj IT sistema je od ključne važnosti za:

- pružanje IT podrške carinskim službama i pograničnoj straži u skladu sa međunarodnim i/ili EU standardima i najboljom praksom (npr. osnovni planovi)
- ubrzanje procedura i razvoj analize rizika i metoda selektivnosti (npr. kriterijumi selektivnosti)
- kreiranje baze podataka sa podacima/statističkim podacima koji se odnose na granični prelaz (moguća razmena informacija)

Aspekti koje treba koordinisati:

- standardi i kompjuterski programi koji se koriste
- mogućnost razmene podataka između različitih sistema
- moguće prednosti zajedničkog raspisivanja tendera za nabavku hardvera
- kompatibilnost sa postojećim EU sistemima

Pitanja i diskusija



- Ukratko opišite IT sistem na vašem graničnom prelazu.
- Na koji način biste unapredili sistem u cilju jačanja saradnje sa drugim organima?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Da bi se obezbedila efikasna implementacija ove strategije, neophodno je omogućiti optimalnu razmenu podataka između različitih organa putem informacione i komunikacione tehnologije. U tu svrhu, neophodno je utvrditi tipove podataka i informacija koje će se razmenjivati na svim nivoima, a posebno na operativnom nivou.

Takođe je neophodno utvrditi modalitete razmene informacija i podataka, kao i nivo pristupa neophodan za pojedine tipove podataka i informacija. Potrebno je preduzeti sve mere neophodne za zaštitu IT sistema, u vezi sa kriptološkom bezbednošću i zaštitom podataka, zaštitom od virusa itd.

Da bi se racionalizovali troškovi iznajmljivanja telekomunikacionih linija od javnih telekomunikacionih operatera, organi prisutni na graničnom prelazu bi trebalo da zajednički koriste mobilne telekomunikacione uređaje.

U tu svrhu, svaki od organa bi trebalo da definiše sopstvene potrebe za mobilnim telekomunikacionim uređajima i predvidi očekivani promet, kao i neophodni kapacitet iznajmljene telekomunikacione opreme. To bi bilo ekonomičnije nego da svaki od organa nezavisno iznajmljuje ovu opremu. Kada je u pitanju podela troškova, svaki od organa bi trebalo da učestvuje proporcionalno na osnovu mesečnog obima prometa. Svi organi prisutni na graničnom prelazu trebalo bi da imaju koordinisane tehničke standarde usklađene sa standardima EU.

Izlaganje: infrastruktura i oprema



U najvećem broju slučajeva, carinska služba i pogranična straža su locirane na graničnom prelazu. U zavisnosti od značaja graničnog prelaza, na njemu mogu biti prisutni i drugi organi. Infrastruktura bi trebalo da bude prilagođena tako da obezbedi integrisanu kontrolu u jednoj zgradi (putnici i roba, osim robe u kamionima) kako bi se izbeglo udvajanje kontrola i dupla provera od strane različitih organa.

Kontrola u zemlji

Iako će carinska služba nužno biti prisutna na graničnom prelazu, prisutna je tendencija da se detaljna kontrola tereta premesti na dalju lokaciju u zemlji. Glavna prednost ovakvog carinjenja tereta jeste kraće vreme čekanja na graničnom prelazu, što omogućava neometano kretanje saobraćaja. Objekti za carinjenje u zemlji mogu biti zajednički za nekoliko graničnih prelaza, što ponovo vodi do delotvornijeg korišćenja sredstava.

Zajednička upotreba opreme i sredstava za rad

Preporučuje se usaglašavanje upotrebe tehničke i specijalne opreme. Na graničnom prelazu koji je lociran na transportnim koridorima sa stalnim rentgenskim jedinicama i mobilnim jedinicama za rentgensko skeniranje, svim organima bi trebalo da bude omogućeno korišćenje opreme. Upotreba identičnih vrsta ili tipova opreme će umanjiti troškove i doprineti standardizaciji njene upotrebe.

Iako su službeni psi visoko specijalizovani, zajedničko korišćenje pasa od strane različitih službi takođe bi moglo dati dobre rezultate i dovesti do uštede.

Pitanja i diskusija



- Opišite uslove za zajednički rad sa drugim organima.
- Šta mislite, koju vrstu opreme organi mogu zajednički da koriste?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Izgradnja novih graničnih prelaza i unapređenje postojećih trebalo bi da se odvija u skladu sa propisom o standardima i uslovima koje svi granični prelazi treba da ispune kako bi se obezbedio bezbedan i ekonomičan protok graničnog saobraćaja i granična kontrola, kao i sa standardima, uslovima i preporukama EU. Potrebno je obezbediti standardizovane objekte neophodne za rad svih organa prisutnih na granici kako bi se omogućila neometana primena procedura na graničnom prelazu. S tim ciljem, neophodno je definisati zajedničke standarde i omogućiti zajedničku upotrebu tehničke opreme u toku obavljanja graničnih kontrola.

Kad god je to moguće, organi bi trebalo da, osim zajedničke upotrebe tehničke opreme, imaju za cilj i zajedničko korišćenje određenih objekata kako bi unapredili i zvanične i nezvanične kontakte, kako bi povećali optimalne rezultate i umanjili prateće troškove, i na taj način obezbedili optimalnu radnu sredinu za visoko kvalitetno i delotvorno obavljanje zadataka. Jedan primer toga je nabavka adekvatne zajedničke opreme za nadzor zelenih i plavih granica od strane ministarstva unutrašnjih poslova i uprave carina.

Kontrolni punktovi u zemlji bi trebalo da budu oformljeni na tranzitnim putevima gde bi pogranična straža i carinska služba vršile zajedničku kontrolu, uz mogućnost uključenja drugih organa prema potrebi.

2. Lekcija. Unapređenje trgovine

Predmet:

Unapređenje saradnje između organa čiji delokrug uključuje postupanje sa pošiljkama robe na graničnim prelazima i posledično povećanje prometa robe, ali i očuvanje bezbednosti zemlje u slučaju pošiljki koje bi mogle da ugroze bezbednost njenih građana.

Cilj:

Uvođenje i unapređenje delotvorne saradnje između pogranične straže, carinske službe i službi za fitosanitarnu i veterinarsku inspekciju (kao i državnog inspektorata i sanitarne inspekcije) kroz:

- bolje poznavanje pravnog osnova za saradnju između tih organa
- promovisanje boljeg razumevanja zajedničkih procedura
- upoznavanje učesnika sa ulogom razmene informacija i komunikacije između nadležnih organa
- bolje razumevanje potreba i prednosti zajedničkog korišćenja infrastrukture i opreme.

Ciljna grupa:

Zaposleni u pograničnoj straži i carinskoj službi na nivou direktora i zamenika direktora i inspektori iz službi za fitosanitarnu i veterinarsku inspekciju. Ukupan broj učesnika na kursu: 15-20. U zavisnosti od vrste graničnog prelaza, u obuku mogu biti uključeni i zaposleni iz drugih organa.

Treneri: Obučeni stručnjaci iz relevantnih organa.

Trajanje: Jedan dan (8:30-15:30).

Metodologija: Videti uvod za trenere.

Lokacija: Odabrani prostor.



Opšti ciljevi obuke u oblasti saradnje između organa:

- Da stavi naglasak na saradnju i koordinaciju sa drugim službama/organima u pogledu graničnih pitanja
- Da unapredi znanja u vezi sa pravnim osnovom za saradnju između carinske službe i pogranične straže.
- Da promoviše bolje razumevanje zajedničkih procedura dvaju organa
- Da učesnike upozna sa ulogom razmene informacija i komunikacijom između organa
- Da obezbedi bolje razumevanje potreba i prednosti zajedničkog korišćenja infrastrukture i opreme



Raspored:

Sadržaj	Trajanje (minuta)
2. lekcija. Obuka o unapređenju trgovine	
Uvod	30
I Pravni i regulatorni okvir	30
II Institucionalni okvir	30
III Procedure	2 x 45
IV Komunikacija i razmena informacija	2 x 45
V Sistemi informacione tehnologije (uključujući infrastrukturu i opremu)	2 x 45

I. Pravni i regulatorni okvir

Uvod

Carinska služba i službe veterinarske i fitosanitarne inspekcije treba da potpišu sporazume kako bi bliže definisali posebne zadatke i ulogu svake službe zadužene za kontrolu na graničnim prelazima i na kopnu. Sklapanjem ovakvih sporazuma olakšao bi se rad i izbegle nejasnoće u vezi sa podelom odnosno preklapanjem odgovornosti, a vreme obrade svelo na minimum. I mada bi sporazumi trebalo da budu u skladu sa regulativom Evropske zajednice, oni mogu sadržati elemente neophodne za rešavanje problema u prelaznom periodu koji prethodi eventualnom članstvu u EU.

Potrebno je regulisati radne odnose između carinskih službi i veterinarske i fitosanitarne inspekcije. Svim stranama treba da budu jasne procedure koje definišu nadležnosti svake službe po pojedinim pitanjima. Carinici treba da znaju kako da postupe ukoliko pronađu proizvode koji spadaju u nadležnost veterinarskih ili fitosanitarnih službenika, i u slučajevima kada ovi službenici nisu prisutni. Procedure treba da sadrže jasan opis vrsta proizvoda i kontrola koje spadaju u nadležnost ovih službi.

Sporazumi treba da pokriju bar sledeće oblasti:

- Pružanje pomoći svakoj službi u otkrivanju carinskih krivičnih dela i prekršaja, i ilegalnog prevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radiaktivnog i nuklearnog materijala i drugih opasnih predmeta preko granice
- Pitanja vezana za razmenu informacija: kako, koja vrsta informacija, u kom obliku i koliko brzo
- Organizovanje zajedničke obuke
- Procedure koje regulišu saradnju
- Zajedničke aktivnosti i kontrolu s ciljem poboljšanja funkcionisanja graničnog saobraćaja
- Podela i/ili prenos odgovornosti

Pitanja i diskusija (u mešovitim grupama od 2 ili 3 službenika)



- Navedite sve sporazume kojih možete da se setite, koji su vezani za saradnju između carinske službe i službi veterinarske i fitosanitarne inspekcije, i opišite ključne oblasti saradnje regulisane svakim od ovih sporazuma.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Procedure treba da sadrže jasan opis vrsta proizvoda i kontrola koje spadaju u nadležnost pojedinih službi. Potrebno je obezbediti odgovarajuće smernice vezane za rukovanje, kao i moguće uništenje konfiskovane robe. Ko je odgovaran za skladištenje ili uništenje, i ko će pokriti troškove?

Potrebno je sačiniti sporazum između službe za graničnu veterinarsku inspekciju i carine kako bi se ispoštovali zahtevi izraženi zakonodavstvom Evropske zajednice po pitanju pomoći koju carina pruža graničnim veterinarima. Na graničnim prelazima gde su prisutni granični veterinarski inspektori, ova pomoć podrazumeva, na primer, prosleđivanje veterinarskih pošiljki veterinarskoj graničnoj inspekciji, utvrđivanje da su takse za vršenje veterinarske kontrole plaćene pre završetka carinjenja, i carinjenje pošiljki isključivo u skladu sa odlukom veterinarske inspekcije. Na manjim graničnim prelazima gde granični veterinarski inspektori nisu prisutni, sporazumom je moguće definisati prava i obaveze carinika po pitanju sprovođenja kontrole pojedinih privatno uvezenih pošiljki i kućnih ljubimaca, i zabranu unošenja pošiljki koje treba da kontrolišu granični veterinarski inspektori.

Materijal za učesnike

Napravite spisak postojećih sporazuma koji se odnose na saradnju između carinske službe i službi za veterinarsku i fitosanitarnu inspekciju i obeležite članove koji se odnose na operativnu saradnju u sledećim oblastima:

- Pružanje pomoći svakoj službi u otkrivanju carinskih krivičnih dela i prekršaja, i ilegalnog prevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i drugih opasnih predmeta preko granice
- Detalji o razmeni informacija: na koji način, koja vrsta, u kom obliku i koliko brzo
- Organizovanje zajedničke obuke: procedure za saradnju
- Zajedničke aktivnosti i kontrole čiji je cilj da se unapredi efikasnost graničnog prometa
- Podela i/ili prenos odgovornosti

Izlaganje



Pozivajući se na sadržaj podeljenih materijala, predstavite trenutno stanje pravnog sistema u zemlji u pogledu ovakvih oblika saradnje.

Pitanja i diskusija (u mešovitim grupama od 2 ili 3 službenika)

U kojim oblastima biste mogli da unapredite kvalitet saradnje (zakoni, podzakonska akta, memorandumima o razumevanju itd.)?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Propisi bi trebalo da definišu nadležnost i odgovornosti svakog od organa u procesu usklađivanja procedura na graničnom prelazu; da eliminišu sve nejasnoće u zakonu; da definišu zajedničke postupke implementacije; da regulišu razmenu informacija neophodnu radi delotvornog izvršenja zajedničkih ciljeva/zadataka; izvršenje zajedničkih aktivnosti; planiranje zajedničke obuke; implementaciju zajedničkih postupaka u skladu sa interesima pojedinačnih organa; kao i da sadrže sva druga pitanja koja bi olakšala delotvorniju međuorganizacionu saradnju i rad.

Osim toga, budući da to nije regulisano postojećim pozitivnim propisima, ovakvi propisi bi trebalo da stvore pravnu mogućnost sklapanja sporazuma sa javnim preduzećima i drugim institucijama ili privrednim subjektima čiji su interesi povezani sa granicama, na primer, sa železničkim i lučkim organima, špediterima, avio kompanijama, automobilskim udruženjima i privrednim komorama.

Glavni i dugoročni cilj svih državnih organa koji učestvuju u integrisanom upravljanju granicama jeste koordinisano i trajno usklađivanje nacionalnih propisa sa komunitarnim pravom EU i najboljom praksom. Svaki od organa će sistematski pratiti i primenjivati sve buduće izmene regulative EU i najbolje prakse, i u okviru sopstvenih nadležnosti uvesti te izmene u nacionalnu regulativu, izbegavajući na taj način kontradikcije i nejasnoće u zakonu.

II. Institucionalni okvir

Izlaganje

Trener bi trebalo da razmotri pitanja organizacije i regulisanja zajedničkih operacija, izradu planova za slučaj nepredviđenih/vanrednih okolnosti i organizovanje redovnih okruglih stolova za direktore službi.

Osim toga, trebalo bi ustanoviti redovne zajedničke sastanke na lokalnom i regionalnom nivou kako bi se pronašla rešenja zajedničkih problema, pružila pomoć u izvršenju zadataka, ali i planirale i primenile zajedničke operacije.

Vežba



Opišite u širim crtama sistem zajedničkih sastanaka na lokalnom nivou. Kako bi takav jedan sistem trebalo da izgleda? Koje informacije treba da budu razmenjene?

Pitanja i diskusija

- Opišite redovne sastanke sa drugim organima koji se održavaju na vašem graničnom prelazu.



Izlaganje: strategija zajedničkog rizika

U okviru EU, ponovo je potvrđeno da je od ključne važnosti racionalizovati strategije i načine upravljanja rizicima. Ova racionalizacija bi trebalo da počne utvrđivanjem onih kontrola koje se mogu ukinuti a da se pritom ne izazove umnožavanje rizika na koje se one odnose i kontrola koje nužno moraju da se sprovedu na graničnim prelazima. Cilj ovog pristupa jeste davanje prioriteta postupcima koji su neophodni za bezbednost i sprovođenje kontrola tamo gde su one najdelotvornije.

Polazeći od te definicije, moguće je izraditi celovitu, racionalizovanu **strategiju zajedničkog rizika** koja bi identifikovala i obuhvatila i prednosti i nedostatke trenutnih graničnih aktivnosti.

Kontrole koje iz sigurnosnih i bezbednosnih razloga nužno moraju biti zadržane na graničnim prelazima, kao i na zelenim i plavim granicama, treba da budu ponderisane po redu prioriteta. Svi relevantni organi moraju sarađivati u definisanju ovih prioriteta i relevantnih profila zajedničkog rizika. Ovako utvrđeni profili zatim moraju biti iskorišćeni za odabir najkorisnijih informacija za analizu rizika koristeći podatke svih relevantnih organa, kao i za identifikovanje eventualnih poboljšanja odnosno inovacija.

Materijal za učesnike

Glavni elementi nacionalne strategije zajedničkog rizika.

Izlaganje

Pozivajući se na sadržaj podjeljenih materijala, izložiti nacionalnu strategiju zajedničkog rizika organa koji učestvuju u očuvanju bezbednosti granica.

Pitanja i diskusija



- Kakav je značaj ovakve strategije po vašem mišljenju?

Izlaganje: planovi za slučaj nepredviđenih i vanrednih okolnosti

Neophodno je izraditi planove za slučaj nepredviđenih i vanrednih okolnosti kako bi se izvršila jasna podjela odgovornosti u vanrednim okolnostima, kao što je pojava teškog akutnog respiratornog sindroma (SARS), bolesti ludih krava, masivnog odliva izbeglica, terorističke aktivnosti ili velikih incidenata u pograničnoj zoni. I mada ovi planovi treba da budu izrađeni na centralnom nivou, oni u isto vreme treba da budu prilagođeni lokalnim uslovima; svaki granični prelaz bi trebalo da ima jasno utvrđene planove koji definišu podjelu odgovornosti i zadataka među službama. Ovi planovi treba da pokriju neka od osnovnih pitanja, kao što je dostupnost kontakt podataka o lokalnim akterima kojima se u određenim situacijama treba obratiti.

Pitanja i diskusija (u mešovitim grupama od 2 ili 3 službenika, ako je moguće sa istog graničnog prelaza)

- Da li na svom graničnom prelazu imate izrađen plan za slučaj nepredviđenih okolnosti?
- Opišite kako su u planu definisane glavne odgovornosti relevantnih organa.

Materijal za učesnike

Glavni elementi opštih planova zemlje za slučaj nepredviđenih i vanrednih okolnosti.

Izlaganje

Izložite nacionalne planove za slučaj vanrednih i nepredviđenih okolnosti predstavljene u materijalu. Izlaganje treba da sadrži glavne elemente sistema i njihovu vezu sa lokalnim nivoom.

III. Procedure

Uvod

Potrebno je usaglasiti i pojednostaviti procedure na graničnim prelazima kako bi se izbeglo dupliranje poslova i provera. U tom smislu je od posebnog značaja koordinisano vršenje kontrola, pri čemu je neophodno izbeći sve bespotrebne ili dvostruke kontrole kako bi se unapredio protok prekograničnog saobraćaja. Pogranična i carinska kontrola treba da budu koordinisane na odgovarajući način. Procedure bi trebalo da jasno definišu nadležnosti svih pojedinačnih učesnika. Procedure bi trebalo da jasno utvrde ko je odgovoran za koje vrste proizvoda i kontrola. Takođe bi trebalo da postoji jasna podela u vezi s tim ko šta proverava i kojim redosledom. U daljem tekstu je opisano nekoliko konkretnih mera kojima se obezbeđuje razvoj i primena unapređenih procedura za integrisano upravljanje granicama.

Jedan od delotvornih načina da se unapredi koordinacija i saradnja između organa i skрати vreme čekanja na graničnim prelazima jeste „Raspored procedura na graničnim prelazima” ili redosled postupaka. On organima pomaže da:

- koordinišu aktivnosti
- utvrde redosled kontrola na graničnim prelazima
- izrade sveobuhvatan i jasno definisan spisak kontrola koje različiti organi vrše na granici, uz navođenje vremena vršenja kontrole i imena nadležnog službenika
- utvrde procedure po principu korak-po-korak
- povećaju transparentnost kontrola
- usvoje pristup usmeren ka klijentu
- izbegnu preklapanja

Operativnim službenicima se dostavlja „Raspored”, koji jasno utvrđuje kontrolne procedure i definiše zadatke i odgovornosti različitih graničnih službi.

Materijal za učesnike

Tačke kontakta između različitih graničnih službi u opštem prometu na graničnom prelazu (kopneni, vazdušni, železnički, pomorski).

Izlaganje

Prateći strukturu podeljenih materijala, predstavite glavne tačke kontakta u prometu između nadležnih službi koje se bave pošiljkama na graničnom prelazu.

Pitanja i diskusija



- Da li se na operativnom nivou podstiče međuorganizaciona saradnja u radnim aktivnostima na graničnom prelazu? Na koji način/zašto ne?
- U kojim oblastima je neophodno uvesti promene kako bi se unapredila međuorganizaciona saradnja?

- Kada su u pitanju mogućnosti unapređenja saradnje i koordinacije, u kojim aspektima očekujete probleme/ograničenja?
- Smatrate li da postoje druge mogućnosti za dalje usaglašavanje radnih aktivnosti?

Izlaganje: zajednički postupci

Tamo gde je to moguće, službe bi trebalo da razmotre mogućnost zajedničkih ili koordinisanih kontrola i da unaprede sinhronizaciju aktivnosti. Ako, na primer, bilo koji od kontrolnih organa u okviru svojih nadležnosti pokrene fizičke provere, trebalo bi o tome da obavesti druge organe kako bi i njima dao mogućnost da sprovedu dalje neophodne fizičke provere, čime bi se uštedeo novac i trud svih relevantnih strana. Neophodno je, u najvećoj mogućoj meri, izbeći duplu proveru vozila i ličnih dokumenata.

Izlaganje



Opis toka zajedničkih akcija.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Delotvornija i brža kontrola na granici može se postići ukoliko administrativni postupci budu pojednostavljeni. Da bi se taj cilj postigao, apsolutno je neophodno izbeći dupliranje. Svi koraci koji se preduzimaju na graničnom prelazu, prema tome, moraju da budu jasno definisani i analizirani, uzimajući u obzir odgovornosti i nadležnosti svakog pojedinačnog organa, kao i njihovu međusobnu povezanost.

Tamo gde je moguće, potrebno je uvesti zajedničke kontrole, uzimajući u obzir najbolju praksu u EU i drugim zemljama. Na osnovu tih preporuka i njihove primene na lokalnom nivou biće utvrđeni reperi čiji je cilj da se izmeri i poveća efikasnost. Ustanovljena najbolja praksa će zatim biti formulisana u obliku priručnika koji pokriva sve procedure i njihov red prioriteta na graničnom prelazu, kako bi se obezbedila koordinacija aktivnosti. Smanjenje prekomerne papirologije biće postignuto uvođenjem povezanih i kompatibilnih sistema informacione tehnologije (IT).

S ciljem efikasnije borbe protiv prekograničnog kriminala, potrebno je organizovati i sprovesti zajedničke aktivnosti na osnovu analize rizika. Neophodno je staviti i poseban naglasak na zajedničku izradu planova za slučaj nepredviđenih okolnosti, koji trenutno postoje samo za neke od organa. Redovno ažuriranje ovih zajedničkih planova za slučaj nepredviđenih okolnosti (terorizma, epidemije, itd.) kao i relevantno obučavanje zaposlenih, trebalo bi da predstavljaju sastavni deo cilja da se na vanredne situacije reaguje na blagovremen i efikasan način.

IV. Komunikacija i razmena informacija

Uvod

Neophodno je pripisati najviši značaj komunikaciji između različitih službi. Organi rutinski treba da razmenjuju relevantne informacije. Tačna priroda informacija i način njihove razmene tek treba da budu utvrđeni. Međutim, nezvanični kontakti prilikom kojih pripadnici službi razmenjuju informacije relevantne isključivo za svakodnevne operacije jesu zapravo i najdelotvorniji, posebno na graničnim prelazima.

Pitanja i diskusija

- Opišite sistem razmene informacija između službi na vašem graničnom prelazu.
- Koliko često razmenjujete informacije?
- Navedite primere dobre prakse koju ste tokom godina razvili kako biste dalje unapredili kvalitet saradnje.

Izlaganje: redovni informativni sastanci



Jednostavno sredstvo za unapređenje komunikacije između službi na granici jesu redovni kratki informativni sastanci na kojima bi učestvovali glavni predstavnici različitih službi prisutnih na graničnom prelazu, a na kojima bi učesnici jedni druge upoznali sa pitanjima kao što su najavljeni dolazak posebnih putnika, životinja, proizvoda, itd. (važne ličnosti, veliki vojni kontigenti, specijalni transport životinja, opasna roba, prevoz oružja i lica koja uzimaju specijalne lekove). Ukoliko neka od službi dobije obaveštenje u vezi sa novom taktikom krijumčarenja, ona na ovakvom jednom sastanku s tim može upoznati ostale učesnike. Ovo zatim može biti polazna tačka za analizu zajedničkog rizika. Sastanci treba da budu veoma kratki i usredsređeni (10-30 minuta).

Saradnja u oblasti granične inspekcije

Kako bi bile sigurne da su sve pošiljke koje ulaze u određenu zemlju prošle kroz neophodnu graničnu inspekciju, službe veterinarske i fitosanitarne inspekcije treba da koordinišu aktivnosti sa drugim službama za sprovođenje zakona kako bi se prikupile sve značajne informacije o pošiljkama. Ovo treba da se naročito odnosi na informacije dostupne carini, informacije koje se nalaze u carinskim deklaracijama za brod, voz ili avion, kao i druge izvore informacija dostupne komercijalnim operaterima na brodu, železnici, u luci ili na aerodromu.

Pitanja i diskusija



- Opišite sistem redovnih sastanaka između graničnih stražara, carinske službe i službi veterinarske i fitosanitarne inspekcije na vašem graničnom prelazu.
- Koliko često održavate takve sastanke?
- Navedite primere dobre prakse koju ste tokom godina razvili kako biste dalje unapredili kvalitet saradnje.

Materijal za učesnike

Nacionalni sistem komunikacije između nadležnih organa, najbolja praksa u vezi sa redovnim sastancima i informativnim sastancima.

Izlaganje

Kvantitet i struktura razmene informacija u skladu sa potrebama u zemlji. Sadržaj izveštaja i sastanaka.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Kako bi se svim organima omogućilo da svoje respektivne zadatke obavljaju na najbolji mogući način, kako pojedinačno tako i tokom zajedničkih operacija, potrebno je definisati, unaprediti i ubrzati razmenu informacija između organa na svim nivoima. Da bi se to postiglo, neophodno je uvesti periodične sastanke predstavnika svih organa na svim nivoima, kako bi se definisale procedure izveštavanja i utvrdile jasne procedure za brzu razmenu informacija, ali i kako bi se ustanovio sistem ranog upozoravanja i uvelo zajedničko automatizovano i kompjuterizovano logovanje određenih statističkih podataka svih organa.

Svaka razmena podataka između organa sasvim prirodno mora biti u skladu sa međunarodnim i nacionalnim obavezama u pogledu zaštite podataka i standardima vezanim za razmenu informacija. Takođe je neophodno uvesti zajedničko automatizovano i kompjuterizovano logovanje posebnih statističkih podataka neophodnih za zajedničku analizu rizika, kontrolu i utvrđivanje repera. Kada su u pitanju statistički podaci, neophodno je formirati zajedničku specijalizovanu radnu grupu koja bi bila nadležna za implementaciju gore pomenutih ciljeva. Ovu grupu treba da sačinjavaju predstavnici svih organa. Takođe je neophodno obezbediti jednostavan pristup statističkim podacima koje prikupljaju drugi organi, a koji neće biti uključeni u gore pomenuti zajednički sistem.

Neophodno je izgraditi informacioni sistem korišćenjem svih dostupnih medija, i to posebno korišćenjem veb sajtova svih organa prisutnih na graničnim prelazima, koji bi na taj način postali dostupni korisnicima.

Da bi se obezbedilo brzo i delotvorno praćenje svih informacija vezanih za granične prelaze i organe koji učestvuju u upravljanju granicama, postojeći sajtovi pojedinačnih organa trebalo bi da sadrže linkove za sajtove svih drugih relevantnih organa.

V. Sistemi informacione tehnologije

Uvod

Preporučljivo je da se baze podataka koriste na principu reciprociteta. To će obezbediti efikasnije obavljanje zadataka koji su u zajedničkom interesu. Službe bi trebalo da imaju za cilj vršenje zajedničkih investicija u telekomunikacionu opremu koje bi doprinele unapređenju carinjenja na graničnom prelazu.

Služba za graničnu veterinarsku inspekciju treba da ima pristup bazama podataka koje su dostupne carinskim službama ili važnim delovima carinskih službi. Sistemi informacione tehnologije (IT), čiji se podaci čuvaju kao strogo poverljivi, koje koristi služba treba da budu integrisani, u meri u kojoj je to moguće i tamo gde je izvodljivo, sa sistemima koje koriste carina i komercijalni operateri s ciljem ubrzanja prenosa informacija.

Razvoj IT sistema u kontekstu pojednostavljivanja procedura je ključan u cilju:

- ubrzanja procedura i razvoja analize rizika i metoda selektivnosti (npr. kriterijumi selektivnosti)
- kreiranja baze podataka sa podacima/statističkim podacima koji se odnose na granični prelaz (moguća razmena informacija)

Aspekti koje treba koordinisati:

- standardi i kompjuterski programi koji se koriste
- mogućnost razmene podataka između različitih sistema
- moguće prednosti zajedničkog raspisivanja tendera za nabavku hardvera
- kompatibilnost sa postojećim EU sistemima

Pitanja i diskusija

- Ukratko opišite IT sistem na vašem graničnom prelazu.
- Na koji način biste unapredili sistem u cilju jačanja saradnje sa drugim organima?

Infrastruktura i oprema

Uvod

U većini slučajeva, carina, granična straža i fitosanitarne i veterinarske službe locirane su na istom mestu kao i granični prelaz. Zavisno od važnosti graničnog prelaza, druge službe mogu da budu takođe locirane na istom mestu. Infrastrukturu je moguće prilagoditi kako bi se omogućila intergrisana kontrola u jednoj zgradi (putnici i roba, osim robe na kamionima) i kako bi se izbeglo dupliranje kontrola i dvostruko proveravanje od strane različitih službi.

Sprečavanje unošenja nedozvoljenih životinja, hrane, stočne hrane, biljaka i povrća koji mogu da prenesu bolesti predstavlja glavni cilj fitosanitarnih i veterinarskih kontrola. Ove službe

treba stoga da budu prisutne na određenom broju posebnih graničnih prelaza gde uvoznici i trgovci treba da pokažu ove životinje, proizvode i robu.

Kontrola u zemlji

Iako će carinska služba nužno biti prisutna na graničnom prelazu, prisutna je tendencija da se detaljna kontrola tereta premesti na dalju lokaciju u zemlji. Glavna prednost ovakvog carinjenja tereta jeste kraće vreme čekanja na graničnom prelazu, što omogućava neometano kretanje saobraćaja. Pored toga, infrastruktura ne mora da bude razvijana na granici gde topografija ili politička situacija mogu da budu nepovoljne. Objekti za carinjenje u zemlji mogu biti zajednički za nekoliko graničnih prelaza, što ponovo vodi do delotvornijeg korišćenja sredstava. Potrebna je jasna koordinacija sa veterinarskim i fitosanitarnim službama budući da, prema najvažnijim principima EK za veterinarsku graničnu inspekciju, ovakve vrste kontrole treba vršiti na državnoj granici, te ih stoga nije moguće pomeriti u unutrašnjost zemlje. Dilema se javlja u slučaju kada se veterinarske kontrole vrše na granici, dok se druge kontrolne aktivnosti obavljaju u unutrašnjosti. Premda zakonodavstvo EU omogućava vršenje interne kontrole određenih biljnih proizvoda, ono takođe predviđa vršenje svih vrsta kontrole životinja i životinjskih proizvoda na granici, i njihovo kasnije slobodno kretanje unutar zemlje.

Zajednička upotreba opreme i sredstava za rad

Preporučuje se korišćenje prostorija službi na recipročnoj osnovi, uzimajući u obzir ograničenja vezana za higijenske aspekte pošiljki koje se pregledaju i rizik od kontaminacije. Ovo će smanjiti troškove i omogućiti upotrebu posebne opreme koja može da bude nedostupna ostalim službama.

Preporučuje se usaglašavanje upotrebe tehničke i specijalne opreme. Na graničnom prelazu koji je lociran na transportnim koridorima sa stalnim rentgenskim jedinicama i mobilnim jedinicama za rentgensko skeniranje, svim organima bi trebalo da bude omogućeno korišćenje opreme. Upotreba identičnih vrsta ili tipova opreme će umanjiti troškove i doprineti standardizaciji njene upotrebe.

Pitanja i diskusija



- Opišite uslove za zajednički rad sa drugim organima.
- Šta mislite, koju vrstu opreme organi mogu zajednički da koriste?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Izgradnja novih graničnih prelaza i unapređenje postojećih trebalo bi da se odvija u skladu sa propisom o standardima i uslovima koje svi granični prelazi treba da ispune kako bi se obezbedio bezbedan i ekonomičan protok graničnog saobraćaja i granična kontrola, kao i sa standardima, uslovima i preporukama EU. Potrebno je obezbediti standardizovane objekte neophodne za rad svih organa prisutnih na granici kako bi se omogućila neometana primena procedura na graničnom prelazu. S tim ciljem, neophodno je definisati zajedničke standarde i omogućiti zajedničku upotrebu tehničke opreme u toku obavljanja graničnih kontrola.

Kad god je to moguće, organi bi trebalo da, osim zajedničke upotrebe tehničke opreme, imaju za cilj i zajedničko korišćenje određenih objekata kako bi unapredili i zvanične i nezvanične kontakte, kako bi povećali optimalne rezultate i umanjili prateće troškove, i na taj način obezbedili optimalnu radnu sredinu za visoko kvalitetno i efikasno obavljanje zadataka. Jedan primer toga je nabavka adekvatne zajedničke opreme za nadzor zelenih i plavih granica od strane Ministarstva unutrašnjih poslova i Uprave carina.

Kontrolni punktovi u zemlji bi trebalo da budu oformljeni na tranzitnim putevima gde bi pogranična straža i carinska služba vršile zajedničku kontrolu, uz mogućnost uključenja drugih organa prema potrebi.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Da bi se obezbedila efikasna implementacija ove strategije, neophodno je omogućiti optimalnu razmenu podataka između različitih organa putem informacione i komunikacione tehnologije. U tu svrhu, neophodno je utvrditi tipove podataka i informacija koje će se razmenjivati na svim nivoima, a posebno na operativnom nivou.

Takođe je neophodno utvrditi modalitete razmene informacija i podataka, kao i nivo pristupa neophodan za pojedine tipove podataka i informacija. Potrebno je preduzeti sve mere neophodne za zaštitu IT sistema, u vezi sa kriptološkom bezbednošću i zaštitom podataka, zaštitom od virusa itd.

Da bi se racionalizovali troškovi iznajmljivanja telekomunikacionih linija od javnih telekomunikacionih operatera, organi prisutni na graničnom prelazu bi trebalo da zajednički koriste mobilne telekomunikacione uređaje.

U tu svrhu, svaki od organa bi trebalo da definiše sopstvene potrebe za mobilnim telekomunikacionim uređajima i predvidi očekivani promet, kao i neophodni kapacitet iznajmljene telekomunikacione opreme. To bi bilo ekonomičnije nego da svaki od organa nezavisno iznajmljuje ovu opremu. Kada je u pitanju podela troškova, svaki od organa bi trebalo da učestvuje proporcionalno na osnovu mesečnog obima prometa. Svi organi prisutni na graničnom prelazu trebalo bi da imaju koordinisane tehničke standarde usklađene sa standardima EU.

Prilozi

Prilog I. Tekst za eventualno izlaganje

Efikasno i efektivno upravljanje granicama će omogućiti građanima određenih zemalja da žive na bezbednom i slobodnom području gde mogu da putuju slobodnije i da lakše posluju preko granice, što je ključni preduslov za privredni rast i smanjenje siromaštva. Poboljšani prekogranični tokovi takođe će doprineti razvoju otvorenijih društava sa višim stepenom razumevanja i tolerancije prema susedima i njihovoj kulturnoj, religijskoj i lingvističkoj različitosti. Istovremeno, pretnje vezane za zloupotrebu lošeg funkcionisanja sistema upravljanja granicama, kao što su krijumčarenje roba i trgovina ljudima, drogama i oružjem, mogu biti uklonjene na bolji način ukoliko organi nadležni za upravljanje prelazima na državnim granicama unaprede razmenu informacija i saradnju sa susedima.

Efikasno upravljanje granicama i stvarna granična bezbednost ključne su za region i, naravno, za celu Evropu. Evropska unija (EU) je odlučna da radi sa svim zemljama kako bi, u celom regionu, ostvarila cilj **otvorenih, ali kontrolisanih i bezbednih granica**. Ovo je važan element za proces stabilizacije i pridruživanja koji vodi zemlje u regionu ka evropskoj integraciji.

Granice treba da budu širom otvorene za trgovinu i kretanje lica. One treba da budu otvorene za regionalnu saradnju koja čini osnov procesa stabilizacije i pridruživanja. One treba da budu otvorene unutar regiona, ali i između regiona i EU. Olakšavanje redovnih prekograničnih tokova poboljšava ekonomski razvoj u celom regionu. Slobodna trgovina i kretanje lica predstavljaju ključne elemente sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

S druge strane, **granice treba da budu zatvorene za kriminalne aktivnosti** i bilo koju drugu aktivnost kojom se ugrožava bezbednost u regionu. Sve vrste trgovine, ilegalna imigracija, terorizam i organizovani kriminal treba da budu suzbijani u celom regionu, ali naročito na graničnim prelazima. Zatvorena vrata pomažu u sprečavanju širenja kriminala u inostranstvo, uskraćivanju prava na nekažnjavanje kriminalcima i smanjenju njihovog profita. Borba protiv kriminala, jačanje pravosudnih organa i organa unutrašnjih poslova, i uspostavljanje vladavine prava uopšte, ključni su za napredovanje zemalja prema evropskoj integraciji.

Međutim, probleme vezane za upravljanje granicama nije moguće rešiti sprovođenjem aktivnosti samo na granici. Neophodna je veća sinhronizacija zadataka koji se obavljaju na državnim granicama i aktivnosti koje službe obavljaju na centralnom nivou i u unutrašnjosti zemlje. Na primer, bilateralna ili regionalna trgovina neće biti automatski povećana jednostavnom modernizacijom objekata na graničnim prelazima, već je neophodno unaprediti domaće carinske aktivnosti i primeniti druge mere olakšavanja trgovine.

Saradnja između organa

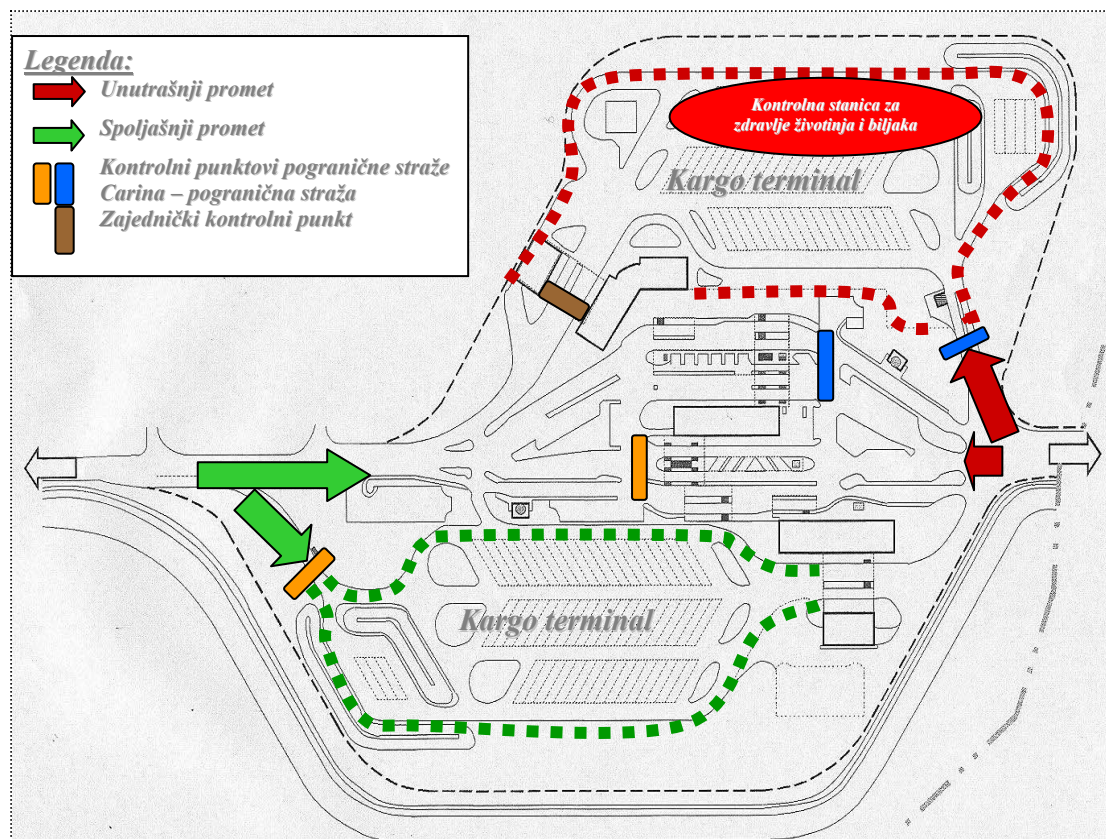
Saradnja između organa podrazumeva horizontalan pristup - službe aktivne na granici, kao i centralna ministarstva/organi nadležni za ove službe uspostavljaju pravilnu saradnju i koordinaciju. Ova saradnja počinje ostvarivanjem svakodnevnih poslovnih kontakata na graničnom prelazu (na formalnom i neformalnom nivou), ali se prenosi i na potrebu za koordinacijom diskusije o srednjoročnim i dugoročnim strategijama. Saradnja treba da rezultuje optimalnim rešavanjem praktičnih pitanja, kao što je usaglašavanje propisa i prakse ukoliko je potrebno, razvojem nove infrastrukture i njenim finansiranjem, mogućnošću zajedničkog korišćenja objekata i usluga informacione tehnologije, kao i razvojem zajedničke obuke starog i novog osoblja. Potrebno je oformiti radnu grupu sačinjenu od predstavnika službi koji će razgovarati o strateškim pitanjima na višem nivou.

S ciljem uspostavljanja sistema sveobuhvatnog i efektivnog upravljanja granicama, svi organi i službe uključeni u upravljanje granicama treba da blisko sarađuju, ne samo na granici i graničnim punktovima, već i na centralnom nivou. Cilj je povećanje efektivnosti postojećih kapaciteta i programa, i na taj način smanjenje preklapanja i nedoslednosti u pogledu politike. Glavni cilj svih uključenih službi trebalo bi da bude postizanje otvorenih, ali kontrolisanih i bezbednih granica.

Koordinacija između pograničnih straži, carine i službi veterinarske i fitosanitarne inspekcije neophodna je za efikasno i efektivno upravljanje granicama. Stoga je glavni akcenat stavljen na ove službe, dok carina, isto tako, igra važnu ulogu u ovoj oblasti. U svom svakodnevnom poslu, carinici treba da ostvaruju redovne kontakte sa graničnim stražarima s jedne strane, i sa službama veterinarske i fitosanitarne kontrole s druge strane. Stoga je u interesu carinskih organa da budu aktivni u obezbeđivanju optimalne koordinacije između svih partnera.

Međutim, ne treba potceniti potrebu za saradnjom sa drugim ministarstvima ili službama. Brojne zemlje su, uz međunarodnu podršku, uložile ogromne sume novca u unapređenje nekih graničnih prelaza bez konsultovanja svih domaćih partnera i na taj način su težim putem ostvarile cilj, premda postoji veliki broj zainteresovanih strana čije aktivnosti i interese treba uzeti u obzir prilikom usvajanja integrisanog pristupa upravljanju granicama. Neki od ovih učesnika su neophodni kako bi omogućili pravilno funkcionisanje graničnih prelaza (npr. Ministarstvo za saobraćaj). Većina njih je pomenuto u tekstu, ali, u zavisnosti od lokalnih struktura, neki od učesnika bi bili ministarstva unutrašnjih poslova, finansija, spoljnih poslova, privrede, odbrane, turizma, čovekove okoline, poljoprivrede, saobraćaja, zdravlja, telekomunikacija i evropskih integracija. Potrebno je uspostaviti saradnju i sa špediterima, prevoznicima i drugim relevantnim interesnim grupama.

Prilog II. Vežba iz procedura



Oprema i objekti na graničnom punktu

Granični punkt poseduje svu neophodnu infrastrukturu i opremu koje su potrebne za rad različitih službi, kao što su kontrolne oblasti za privatne automobile i autobuse pored saobraćajne trake, pokretni stolovi, odgovarajuće rampe sa krovom, zagrađena oblast za tovar, sala za fitosanitarnu inspekciju sa odgovarajućom opremom. Kabine granične straže su dobro opremljene, poseduju automatsku šifru i čitač registarskih tablica povezan sa nacionalnim informacionim sistemom koji upozorava službenika u slučaju nepravilnosti vezanih za putnike ili vozila. Podaci se čuvaju 90 dana, što se smatra problematičnim budući da je strancima dozvoljen boravak u stranoj zemlji u trajanju od 90 dana, a ukoliko žele da ostanu duže, podaci o njima se nakon tog perioda automatski brišu. Postoji veza i sa nacionalnim viznim informacionim sistemom koji sadrži podatke o svim vizama izdatim u konzulatima određene zemlje.

Uzajamna pomoć

Obično postoji opšti sporazum postignut na visokom nivou o uzajamnoj pomoći između pogranične straže i carinskih službi. U sporazum su uključeni saveti dobijeni sa regionalnog nivoa. S druge strane, lokalni lideri (pogranična straža i carina) na graničnom punktu treba da potpišu memorandum o razumevanju o sprovođenju sporazuma donesenog na visokom nivou i o vremenu i načinu pružanja uzajamne pomoći. Uključene službe treba takođe da se dogovore o metodima kontrole i obimu posla.

Razmena informacija

Svaka služba ima svoju/e bazu/e podataka. Razmena informacija se odvija verbalno ili na papiru. U praksi, službe su uključene u svakodnevnu razmenu informacija, i svaka tri meseca održava se zvanični sastanak. Zapisnici/izveštaji se ne podnose o razmeni informacija na dnevnoj osnovi, već samo o sastancima koji se održavaju na kvartalnoj osnovi.

Sastanci sa susednim zemljama se održavaju na nivou svake službe, a ne sa svim službama zajedno. Službe pogranične straže održavaju sastanke svakih pola godine. Rezultati ovih sastanaka se dokumentuju. Carinske službe imaju ad hoc kontakte na lokalnom nivou (tačke kontakta su poznate), ali ne održavaju redovne sastanke.

Carinici učestvuju na kursovima obuke za pogranične stražare i obrnuto, u skladu sa potrebama i pravilima koja su utvrdili direktori službi. Carina takođe organizuje posebne kurseve obuke za osoblje pogranične straže.

Zajedničko korišćenje opreme

Obično postoji sporazum koji reguliše ovu oblast. Svaka služba ima svoju opremu, ali ukoliko je oprema potrebna drugoj službi, biće obezbeđeno i osoblje za tu službu.

Pitanja i diskusija

- U kojim oblastima je po vašem mišljenju moguće dalje unaprediti saradnju?

Informativni pultovi

Primena																			
	X																		
Opuštanje																			
		X																	
Priprema odgovora																			
Procena																			
Uvod																			
Planiranje																			
Jačanje svesti																			
Strukturisanje																			
Pojedinačni rad																			
Rad sa partnerom																			
Rad u maloj grupi																			
Cela grupa																			
Dodatni posao																			

Cilj: Podsticanje interesovanja za određenu temu.

Materijal: Zavisi od teme.

Trajanje: Između 90 minuta i 3 sata.

Procedura: Informacije o različitim temama se predstavljaju u informativnim pultovima na stolovima, tablama, itd. Svaki pult ima svog moderatora. Učesnici prvo treba da dobiju pregled dostupnih informacija. Učesnici zatim odlučuju o temi za koju su najviše zainteresovani i o kojoj su im potrebne detaljnije informacije. Odlaze do informativnog pulta i traže informacije koje su im potrebne.

Ovaj metod se takođe primenjuje u slučajevima kada je u okviru kratkog vremenskog perioda potrebno razmeniti određenu količinu informacija sa većom grupom ljudi. Grupa može zatim da predloži gde da ode ili se grupa deli u jednake podgrupe koje idu od pulta do pulta u okviru određenog vremenskog perioda.

Prilog IV. Model za plan obuke

Tema	Odgovoran za tehničku organizaciju	Organizator kursa	Predavač(i)	Planiranje kapaciteta				Ciljna grupa		
				Broj seminara	Učesnici po sem.	Trajanje (dani)	Trajanje (jedinice obuke)		Ukupan broj seminara	Obavezno

Izgled				Broj polaznika/jedinica					Troškovi
Glavni cilj	Sadržaj	Primedbe	Lokacija		Ukupan broj polaznika	Broj dana obuke	Broj radnih dana trenera (internog)	Broj radnih dana trenera (eksternog)	

Prilog V. Formular za procenu

Naziv kursa:

Datum održavanja kursa:

Od _____ do _____

Molimo vas odgovorite na sledeća pitanja označavanjem (✓) jednog polja za svako pitanje. Vaša mišljenja su nam veoma važna i pomoći će nam da unapredimo naše kurseve, usluge, itd.

Generalno

1. Generalno, moje zadovoljstvo ovim kursom je: Visoko Nisko
2. Korist od pohađanja ovog kursa bila je: Visoka Niska
3. Važnost ovog kursa za moj budući rad: Visoka Niska
4. Ja sam bila prava osoba za ovaj kurs: Da Ne

Organizacija kursa

5. Generalno, moje zadovoljstvo organizacijom ovog kursa bilo je: Visoko Nisko
6. Da li ste dobili praktične informacije (o smeštaju i drugim uslugama) pre kursa? Visoko Nisko
7. Da li ste dobili poziv na vreme? Da Ne

Materijali za kurs

8. Da li ste dobili bilo koje materijale (podeljeni materijali, prezentacije)? Da Ne
9. Korisnost materijala je bila: Visoka Niska

Prokomentarišite gore postavljena pitanja ukoliko želite (predložite moguća poboljšanja)

Trener [napišite ime trenera i dodatna pitanja za jednog trenera ili ova pitanja za sve trenere]

10. Nivo stručnosti trenera bio je: Visok Nizak
11. Izlaganje je bilo razumljivo: Visok Nizak
12. Trener je prilagodio obuku iskustvu polaznika: Visok Nizak
13. Trener je govorio normalnom brzinom: Visok Nizak
14. Dužina kursa obuke bila je: Suviše dugačka
Idealna
Suviše kratka

Usluga

15. Kvalitet objekata u kojima se održavao kurs (učionica, sala za sastanke, pomagala za komunikaciju) bio je: Visok Nizak
16. Kvalitet smeštaja (prostorije za spavanje, obroci, usluga, itd) bio je: Visok Nizak
17. Kvalitet administracije (uslužnost osoblja, itd) bio je: Visok Nizak

Usmeni prevod [ukoliko je postojao]

18. Kvalitet usmenog prevoda bio je: Visok Nizak
19. Stepen podrške prevodilaca tokom rada radnih grupa bio je: Visok Nizak
20. Napori prevodilaca bili su: Visok Nizak

Prokomentarišite gore postavljena pitanja ukoliko želite (predložite moguća poboljšanja) i iznesite neke druge uopštene komentare o celom kursu
