

CARDS Regionalni program Evropske Unije

Podrška i koordinacija strategijama integrisanog upravljanja granicama

Ugovor Br. 81242

Priručnik za međuagencijsku obuku



Projekat finansira Evropska unija



Projekat implementira konzorcijum
predvođen Ministarstvom unutrašnjih poslova Francuske
Generalnom direkcijom Nacionalne policije
Službom za tehničku međunarodnu policijsku saradnju (SCTIP)

Priručnik za međuagencijsku obuku

Ovaj projekat implementira konzorcijum predvođen Ministarstvom unutrašnjih poslova Francuske / **Generalnom direkcijom nacionalne policije/ Službom za tehničku međunarodnu policijsku saradnju (SCTIP)**. Stavovi izraženi u ovom izvještaju nužno ne predstavljaju stavove Evropske komisije.



Sadržaj

SKRAĆENICE I DEFINICIJE	1
PREDGOVOR	4
UVOD ZA TRENERE	5
Dio I. Kontekst obuke	7
1. Analiza potreba obuke	8
2. Planiranje	11
3. Plan obuke	14
4. Povratne informacije	21
5. Evaluacija	23
Dio II. Modul međuagencijske obuke	25
JEDINICA 1. SIGURNOST GRANICA - NASTAVNI PLAN PROGRAM	26
I. pravni i regulatorni okvir	28
II. Institucionalni okvir	30
III. Procedure	32
IV. Komunikacija i razmjena informacija	35
V. Sistemi informacionih tehnologija	37
JEDINICA 2. OLAKŠANJE TRGOVINE - NASTAVNI PLAN I PROGRAM	40
I. Pravni i regulatorni okvir	42
II. Institucionalni okvir	45
III. Procedure	47
IV. Komunikacija i razmjena informacija	49
V. Sistemi informacionih tehnologija	51
Infrastruktura i oprema	51
Dio III. Aneksi	54
Aneks II. Vježba o procedurama	57
Aneks III. Kreativne nastavne metode	59

Aneks IV. Model nastavnog plana

66

Aneks V. Obrazac evaluacije

67

Skraćenice i definicije

Skraćenice

GP	Granični prijelaz
GSE	Goveđa spongiformna encefalopatija (kravlje ludilo)
CARDS	Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation (Pomoć Evropske Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju)
EK	Evropska Komisija
EU	Evropska Unija
IBM	Integrated Border Management/Integrirano upravljanje granicama
IT	Informaciona tehnologija
MoR	Memorandum o razumijevanju
PSP	Process stabilizacije i pridruživanja
SARS	Severe acute respiratory syndrome – teški akutni respiratorni sindrom
APO	Analiza potreba za obukom

Definicije

Granična kontrola	Aktivnost koja se provodi na granici kao odgovor isključivo na namjeru prelaska te granice, bez obzira na ostale okolnosti. Uključuje: (a) preglede izvršene na službenim graničnim prijelazima kako bi se osiguralo da osobe, njihova vozila i predmeti u njihovom vlasništvu mogu dobiti dozvolu za ulazak na teritoriju države ili dozvolu da je napuste; i (b) nadzor granica van službenih graničnih prijelaza i radnog vremena, u skladu sa ovim odredbama, kako bi se spriječile osobe u zaobilazanju graničnih prijelaza s ciljem izbjegavanja kontrola i ilegalnim ulaskom ili izlaskom sa teritorije države
Granični prijelaz	Svaki prijelaz – na kopnu, moru ili vazdušnoj granici – službeno označen od nadležnih vlasti za prelazak vanjskih granica.
Carinski službenik	Carinski službenik je javni službenik postavljen na kopnenom, morskom ili vazdušnom graničnom prijelazu, duž kopnene ili morske granice ili u neposrednoj blizini granice, ili u regionalnoj ili centralnoj upravi. Carinske vlasti generalno djeluju kao vodeća služba za komercijalnu trgovinu. One bi također trebale garantovati olakšanje trgovine kao i zaštitu društva i trebale bi spriječavati prekogranični kriminal, te su stoga prvenstveno zadužene za kontrolu roba koje prelaze granicu.
Baza podataka	Automatsko prikupljanje podataka koji mogu biti elektronski

	analizirani.
Sistem ranog upozoravanja	U kontekstu integrisanog upravljanja granicama, ovo se odnosi na sistem prenosa i prijema relevantnih informacija o očekivanim ili tekućim kretanjima lica ili roba u cilju pružanja informacija prije dolaska i – gdje je to potrebno – također u olakšavanju pravovremenih priprema za presretanje. Također se može primjeniti povodom izvoza i tranzita. Sistem ranog upozoravanja za ostale službe odnosi se na informacije o rizicima po životinjsko, biljno i javno zdravlje.
EU <i>acquis communautaire</i>	Svi pravni instrumenti Evropske unije (EU)/Evropske zajednice, koji moraju biti pravno i/ili operativno implementirani od strane zemalja članica, kao i zemalja pristupnica, u skladu sa usaglašenim planom prije pristupanja ili unutar određenog vremenskog okvira nakon pristupanja.
Najbolje prakse EU	EU pravi razliku između pravnih odredbi (npr. saopštenja, zajedničkih mjera, uredbi i direktiva, sporazuma, rezolucija Vijeća i odluka Vijeća) i najbolje prakse razvijene u posebnim oblastima, zemljama i/ili poljima rada. Za ove prakse je dogovoreno da budu najbolje prakse unutar EU, sa ciljem usklađivanja procedura na veoma visokom nivou. Najbolje prakse nisu pravno obavezujuće. (primjer za to su Smjernice Komisije za analizu rizika u oblasti carina i Šengenski Katalog o najboljim praksama za kontrolu vanjskih granica (biće zamijenjen zajedničkim katalogom), readmisija, Šengenski Informacioni Sistem, Zahtev za pružanje dodatnih informacija na državnom ulasku (SIS SIRENE), saradnja policije i vizna pitanja.)
Mobilna jedinica	Kontrola sastavljena – u zavisnosti od predviđenog zadatka – od predstavnika jedne ili više službi uključenih u upravljanje granicama u cilju provođenja nadzora unutar i/ili nadzora između graničnih prijelaza.
Fitosanitarna inspekcija	Fitosanitarna inspekcija je inspekcija kontrolisanih biljaka i biljnih produkata uvezenih ili onih u tranzitu kroz zemlju u cilju spriječavanja uvođenja i širenja organizama štetnih po ugrožene vrste biljaka i biljnih produkata.
Analiza rizika	Procjena mogućnosti o ne-saglasnosti sa pravnim odredbama, bilo prije ili poslije provedene akcije.
Nastavni plan i program obuke	Plan obuke/treninga izrađen za posebne ciljne grupe i specifične oblasti. Kao primjer za to, EU “osnovni nastavni plan” za čuvare granica je plan dogovoren na EU nivou i sastoji se iz seta modula koji se smatraju neophodnim za obuku graničnih službenika.
Priručnici za obuku	Knjižice izrađene na osnovu relevantnih nastavnih planova u cilju osiguranja valjane implementacije i dostizanja ciljeva iz odgovarajućeg nastavnog plana obuke.

Granična veterinarska inspekcija	Služba granične veterinarske inspekcije je uglavnom odgovorna za inspekciju živih životinja i prehrambenih proizvoda (životinjskog ili neživotinjskog porijekla) uvedenih u zemlju, iako pravila za inspekciju hrane neživotinjskog porijekla (odgovorna služba, strukturne potrebe) nisu jasno definisana <i>acquis</i> -om. Odgovornost službe granične veterinarske inspekcije pokriva kako one pošiljke namijenjene uvozu, tako i one namijenjene tranzitu – sa ili bez privremenog skladištenja. Prehrambeni proizvodi životinjskog porijekla namijenjeni opskrbi brodova su također uključeni.
---	--

Predgovor

Ovaj *Međuagencijski priručnik za obuku* razvijen je u okviru projekta “Podrška i koordinacija strategijama integrisanog upravljanja granicama” (IBM CARDS regionalni projekat), koji je implementiran u ime Evropske Komisije od strane konzorcijuma predvođenog Ministarstvom unutrašnjih poslova Francuske i Službom za tehničku međunarodnu policijsku saradnju (SCTIP) a čiji su članovi francusko Ministarstvo vanjskih poslova, Francuska međunarodna kooperacija (FCI), Ministarstvo finansija Austrije, Agencije za Evropsku integraciju i ekonomski razvoj (AEI), Međunarodni centar za razvoj migracijske politike (ICMPD) i Organizacija za sigurnost i kooperaciju u Evropi (OSCE).

Zemlje korisnice ovog projekta bile su pet zemalja učesnica PSP-a: Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija i Srbija i Crna Gora/Kosovo¹. Projekat je implementiran od februara 2005. godine do aprila 2007. godine.

Glavni cilj ovog projekta bio je da se pruži tehnička podrška, na osnovu *Smjernica za integrisano upravljanje granicama* koje su distribuirane od strane Evropske Komisije 2004. godine, kako bi se pružila podrška zemljama CARDS projekta (njih pet) u razvoju i ažuriranju njihovih nacionalnih strategija integrisanog upravljanja granicama (IBM) kako bi se osiguralo da su one dosljedno i efikasno koordinisane na regionalnom nivou, fokusirajući se na olakšanje trgovine i graničnu kontrolu. U projektu se koristio multidisciplinarni pristup, uključujući graničnu stražu, carinu, službe veterinarske i fito-sanitarne inspekcije i ostale koji su uključeni u pitanja upravljanja granicama.

Šta je integrisano upravljanje granicama?

Efikasno upravljanje granicama i sigurnost granica je jedan od najvećih prioriteta Evropske Unije (EU). Glavni cilj je da se osigura odgovarajuća ravnoteža između otvorenih, ali istovremeno osiguranih i kontrolisanih granica, granica otvorenih za trgovinu, turizam i druge vidove legitimnog kretanja osoba i roba, ali i granice koje su osigurane i kontrolisane kada su u pitanju prijetnje ilegalne migracije, trgovine ljudima, aktivnosti kriminalnih mreža i terorizam.

IBM zahtijeva da sve nadležne vlasti saraduju na jedan djelotvoran i učinkovit način. Saradnja ne treba biti uspostavljena isključivo unutar svake zemlje, već i preko njenih granica, sa relevantnim agencijama iz susjednih država. IBM podrazumijeva tri nivoa saradnje i koordinacije:

- **Saradnja među službama:** efikasno upravljanje procesima, informacijama i resursima unutar agencija koje su zadužene za određene zadatke
- **Međuagencijska saradnja:** bliska saradnja među svim agencijama koje su uključene u granične pitanja, kod granice kao i na centralnom nivou, kako bi se smanjilo preklapanje i nedosljednost i optimiziralo efikasno korištenje resursa
- **Međunarodna saradnja:** uspostavljanje komunikacije i koordinacije kanala i procedura na lokalnim, bilateralnim i multilateralnim nivoima

Ovaj priručnik usredotočen je na drugi stub IBM-a, to jest na saradnju među agencijama.

¹ Pod međunarodnom administracijom sukladno sa rezolucijom Vijeća sigurnosti 1244 (1999) od 10 juna 1999. godine.

Zašto je međuagencijska saradnja tako bitna?

Umjesto da se radi zasebno i ponekad neusklađeno, bitno je uspostaviti dobro organizovanu i koordiniranu saradnju između svih vlasti i agencija koje su uključene u pitanja upravljanja granicama, sa posebnim naglaskom na graničnu stražu, carinu, veterinarske i fito-sanitarne inspekcije, kako bi radili na zajedničkim problemima. Ovo se jedino može postići ukoliko se uspostave zajednički ciljevi i zadaci za koje je potreban obučeni kadar. Jedan od glavnih ciljeva IBM CARDS regionalnog projekta je upravo bilo jačanje međuagencijske koordinacije i saradnje među ministarstvima, institucijama i agencijama koje su uključene u pitanja upravljanja granicama kako bi se osiguralo da su njihovi napor i aktivnosti po prirodi komplementarni. Međuagencijska saradnja povećava djelotvornost postojećih kapaciteta i programa organizujući administrativne procedure i procese i tako smanjujući preklapanje i nedosljednost između politike i prakse. Propusti u upravljanju granicama se također mogu identifikovati kada sve strane redovno kontaktiraju, i zatim zajedno mogu odlučiti o korektivnim postupcima.

Kao što je već spomenuto, kadar koji radi na graničnim prelazima također ima važnu ulogu u ovom procesu. Apsolutno je neophodna obuka koja će kadru omogućiti da svoj posao obavlja na efikasniji i profesionalniji način i koja će podići njegovu svijest o značaju saradnje i međusobne podrške. EU standardi u ovoj oblasti se mogu postići kroz uspostavljanje i implementaciju regularne obuke o međuagencijskoj saradnji. Ovaj priručnik za obuku doprinos je inicijativama međuagencijske obuke u zemljama učesnicama PSP-a. Priručnik treba da služi kao alat kako bi se ostvarili sljedeći ciljevi:

- Poboljšanje saradnje i koordinacije među nadležnim agencijama na državnoj granici, kao i sa kompetentnim tijelima drugih zemalja.
- Poboljšanje saradnje sa drugim državnim tijelima i agencijama koje nisu direktno uključene u nadgledanje ili kontrolu granica
- Poboljšanje brzine i sigurnosti tokova graničnog saobraćaja i nacionalne granične sigurnosti; zaštititi ljude, prirodu i okoliš i boriti se protiv svih oblika preko-graničnog kriminala, kako bi se ostvarilo unaprijeđenje regionalne sigurnosti
- Osigurati da su relevantne strateške smjernice EU uspješno uvedene u radne tokove, da se kooperacije i saradnja odvija shodno tome
- Upoznavanje službenika sa radom drugih agencija kod graničnih prelaza (GP) i drugih kontrolnih punktova
- Pružiti jedinstvenu priliku za razmjenu informacija i iskustava među agencijama
- Jačati međusobna poznanstva među službenicima agencija

Uvod za trenere

Kao što je prethodno rečeno, moderni sistemi upravljanja granicama baziraju se na spoznaji da granice ne trebaju samo da štite od protuzakonitih aktivnosti i prijetnji nacionalnoj sigurnosti, ekonomiji i javnom zdravstvu, već istovremeno moraju biti otvorene za legitimnu trgovinu i kretanje osoba. Olakšanje redovnih preko-graničnih tokova unaprijeđuje ekonomski razvoj čitavog regiona.

Na osnovu ove spoznaje, *Smjernice za integrirano upravljanje granicama (IBM Smjernice)*, na kojima se temelji ovaj priručnik, ističu koordinaciju i saradnju među svim relevantnim vlastima i agencijama koje su uključene u graničnu kontrolu, olakšanje trgovine i granične saradnje u regionu kako bi se uspostavili djelotvorni, efikasni i integrirani sistemi upravljanja granicama.

Osnovna svrha ovog priručnika je da pruži podršku trenerima i institucijama nadležnim za obuku u pripremi i pružanju obuke o unaprijeđenoj saradnji i koordinaciji između agencija koje su prisutne na granicama. Takva obuka treba biti usmjerena ka načelnicima graničnih prelaza, kojima se treba pružiti pregled pojedinih komponenti međuagencijske saradnje i bolje razumijevanje značaja saradnje kako bi se radilo djelotvorno i efikasno ka zajedničkom cilju, drugim riječima, ka zaštiti državnih granica protiv prijetnji i kriminalnih aktivnosti, olakšavajući istovremeno legitimnu kretanju. Primjeri dobre prakse u zemljama EU također su pruženi i učesnici su potaknuti da razmotre mogućnost da uključe ove primjere u svoje aktivnosti u okviru datog pravnog i regulatornog okvira. Obuka, prema tome, pruža mogućnost za razmjenu iskustava i stajališta među službenicima pojedinih agencija.

Ovaj priručnik za obuku treba nadopuniti osnovnu obuku koja već generalno sadrži briefing/kratke upute o zadacima i nadležnostima svih agencija koje su prisutne na granici kao i vezama između ovih agencija, pravnom i regulatornom okviru; toku rada/procedurama, komunikaciji i razmjeni informacija; i infrastrukturi i opremi sukladno sa *IBM Smjernicama*. Obuka koja se ovdje opisuje treba ohrabriti aktivno učešće službenika koji učestvuju i treba imati karakter radionice.

Priručnik je podijeljen na dva dijela. Prvi dio opisuje kontekst u kojem se treba odvijati svaka međuagencijska obuka i pruža smjernice za analizu potreba obuke, planiranje, povratne informacije i evaluaciju. Drugi dio priručnika pruža smjernice i zadatke za dvodnevnu radionicu međuagencijske obuke, koja se sastoji od dva modula (a) o graničnoj sigurnosti; i (b) olakšanju trgovine. Svaki modul sastoji se od sljedećih dijelova, koji se trebaju prilagoditi okolnostima u svakoj zemlji:

- **Uvod.** Ovaj dio treba upoznati trenera sa specifičnim temama koje se trebaju predstaviti i o kojima se treba raspravljati u sljedećem modulu. Trener također može koristiti ovaj dio kako bi se predstavio modul učesnicima tokom treninga.
- **Pitanja i rasprava.** Ovaj dio pruža pitanja koja se mogu koristiti kako bi ohrabrila raspravu u manjim grupama.
- **Radni materijali za učesnike.** Daju se prijedlozi za radne materijale o specifičnim temama koje trebaju pripremiti treneri, rezimirajući ili aktuelno stanje ili preporuke u specifičnoj oblasti, te se mogu koristiti kao osnova za raspravu u radnim grupama.
- **Prezentacija.** Ovdje su date preporuke za prezentacije koje treneri trebaju održati (također vidjeti aneks I).
- **Dodatne informacije za trenera.** Ovaj dio pruža dodatne informacije za trenera o različitim temama i njihovoj relevantnosti za IBM.

Treba uzeti u obzir činjenicu da ovaj priručnik još nije ispitan i provjeren u praksi. Treba se također prisjetiti da institucije nadležne za obuku u svakoj zemlji ili pojedinačni treneri imaju obavezu da definišu koji su specifični moduli ili teme posebno relevantne u kontekstu njihove zemlje i kako bi im se trebalo pristupiti kroz obuku.

Dio I. Kontekst obuke

1. Analiza potreba obuke

Analiza potreba obuke (APO) je jedno od najvažnijih sredstava razvoja ljudskih resursa. Njena svrha je da zatvori jaz između stvarnih i potrebnih kvalifikacija kadra kroz uspoređivanje prethodnog sa definisanim ciljanim nivoom kvalifikacije.

Analiza potreba obuke treba se vršiti prije finalizacije bilo kojeg plana obuke.

1.1. Terminologije analize potreba obuke

Opširno govoreći, **procjena potreba** uspoređuje ono “što jeste” sa onim “što je željeno” kako bi se utvrdio jaz između stvarnih i potrebnih kvalifikacija. Jaz predstavlja potrebe.

Potreba obuke se definiše kao “jaz u izvršavanju dužnosti koji dijeli ono što ljudi znaju, rade ili osjećaju od onoga što bi trebali znati, raditi ili osjećati kako bi dužnosti izvršavali kompetentno”.

Procjena potreba obuke identifikuje jazove u rezultatima, postavlja ih u redosljed prioriteta i odabira najvažnije za redukciju. Procjena se radi kako bi se identifikovali, dokumentovali i opravdali jazovi između onoga što jeste i onoga što bi trebalo biti i u cilju postavljanja jazova u redosljed prioriteta..

Analiza potreba obuke identifikuje uzroke jazova u rezultatima da bi se racionalno mogle identifikovati i onda odabrati adekvatne metode, sredstva, taktike, instrumenti ili pristupi kako bi se ostvarile potrebe. Sprovodi se nakon procjene potreba.

Analiza zahtijeva obuke je pristup planiranja obuke koji odgovara identifikovanim potrebama. Analiza zahtijeva obuke tačno određuje koja vrsta obuke je potrebna.

1.2. Indikatori potreba obuke

Precizno prepoznavanje potreba obuke jedne organizacije je ključno za njen uspjeh i razvoj. Ipak, teorija malo može pomoći onima koji se suočavaju sa tim teškim zadatkom. Ovdje se ne radi samo o tome da se odredi lokacija, obim i veličina potreba. Prioriteti se moraju odrediti i povezati sa drugim funkcijama unutar organizacije, kao i sa ciljevima organizacije.

Vi sami ili neko drugi može identifikovati potrebe. U agencijama za provođenje zakona, indikatore za obuku mogu pružiti:

- Rukovodioci
- Drugi službenici
- Žalbe građana
- Izvještaji o nesrećama
- Česte greške u pisanju izvještaja
- Odbačeni slučajevi ili slučajevi izricanja oslobađajuće presude
- Izvještaji o slučajnom ispaljivanju vatrenog oružja
- Uvođenje nove opreme
- Povrede službenika
- Promjene u zakonu
- Velike preraspodjele kadra

- Promjene u radnoj snazi, naprimjer, neiskustvo radi velikog broja umirovljenja

Identifikacija potreba obuke obično se sastoji od tri različite analize, koje trebaju biti povezane u smislu njihovog međusobnog nadograđivanja i koje bi proizvele rezultat o ukupnim potrebama obuke.

1.3. Vrste analize potreba obuke

Tri vrste analize potreba obuke su:

1. Organizacijska analiza

Organizacijska analiza koristi se kako bi se odredilo gdje obuka može i treba biti korištena. Ona uzima u obzir ciljeve organizacije, kratkoročne planove i dugoročne stavove o tome kako se okruženje može promijeniti u narednih nekoliko godina kao i skupinu vještina kojom se trenutno raspolaže (naprimjer, nova organizacijska struktura, novi sistemi, nova oprema ili promjene u standardima izvršavanja dužnosti).

Neki od preporučenih izvora podataka koji se trebaju koristiti ako podrška analizi potreba obuke na organizacijskom nivou su:

- *Organizacijski ciljevi i smjerovi*, koji će pružiti ciljeve za razne funkcije unutar organizacije. Neki od njih će podrazumijevati *promjene u standardima izvršavanja dužnosti* i ovo može imati implikacije za obuku.
- *Plan ljudskih resursa*, koji će predvidjeti jazove uzrokovane *umirovljenjem, unapređenjem i preraspodjelama*. Ovo pruža demografsku osnovu za identifikovanje potreba obuke.
- *Skupina vještina*, koje su *inventar znanja i vještina* koje postoje unutar organizacije. Održavanje takvog inventara će također ukazati na potrebe obuke. Moguće je predvidjeti vještine koje će biti potrebne u budućnosti i koje trenutno nisu dostupne.
- *Zahtjevi linijskog upravljanja* ili *ankete* o njihovom mišljenju, koje se često koriste kako bi se uspostavili planovi za obuku..
- Kada se uvode *novi sistemi* ili *nova oprema*, postoje implikacije za obuku.

2. Analiza poslova

Analiza poslova uzima u obzir prikupljanje podataka o poslu ili grupi poslova. Analiza će odrediti potrebne standarde i koje znanje, vještine i stavovi su potrebni kako bi se ostvarili ti standardi. Neophodno je odrediti koje se obaveze moraju izvršiti kako bi se izvršio zadatak, kako se trebaju vršiti i koje se vještine trebaju učiti od strane kadra u cilju izvršenja svojih obaveza (novo-oformljene jedinice, opisi poslova).

Postoje brojni preporučeni izvori podataka koji se mogu koristiti kao podrška analizi potreba obuke na ovom nivou i neki od njih su:

- *Opisi poslova*, koji pružaju okvir posla i listu *dužnosti i obaveza*. Za neke poslove, oni će se mijenjati svake godine u skladu sa postavljanjem novih prioriteta.
- *Specifikacije posla*, koje su detaljnije od opisa posla i trebaju pružiti *kompletnu listu svakodnevnih obaveza*. Također mogu uključiti i standarde za ocjenjivanje zadovoljavajućeg obavljanja važnih poslova.
- *Nadzor posla ili revizija radnog mjesta*, koja se može koristiti kako bi se detaljno razmotrili specifični dijelovi posla.
- Ispitati *nadležnog za posao i rukovodioca* o poslu je također korisna metoda.

3. Lična analiza

Na individualnom nivou analize, namjera je da se ocijene nivoi stvarnog izvršavanje posla prema onima koji su potrebni za taj posao. Teoretski gledajući, program obuke se tako može osmisliti za svakog pojedinca kako bi se zatvorio jaz između sadašnjih i željenih nivoa izvršavanja dužnosti.

Neki od preporučenih izvora podataka koji se mogu koristiti kao podrška analizi potreba obuke na ovom nivou su:

- *Procjene izvršavanja dužnosti*, koje identifikuju slabosti i oblasti gdje treba doći do poboljšanja, kao i jačine.
- *Nadzor i revizija radnog mjesta*, ili *ispitivanje znanja i vještina* potrebnih za posao.

1.4. Metode prikupljanja podataka

Postoji velik broj vrsta analiza i načina da se provedu. Za koju vrstu analize se odlučite i koji metodu prikupljanja podataka koristite zavisi od vaše teme, organizacijskog okruženja i vrste obuke koju razmatrate.

Metode prikupljanja podataka su:

1. **Intervjui:** formalni ili neformalni, strukturirani ili nestruktuirani, korišteni za određenu grupu ili sve koji su posrijedi, osobno ili putem telefona, u radnom okruženju ili izvan njega.
2. **Upitnici ili ankete:** raznolika pitanja (otvorena ili zatvorena, projektivna, sa višestrukim izborom, rang ljestvice).
3. **Nadzor:** lekcije, prezentacije.
4. **Fokus grupe:** analiza problema u formalnim ili neformalnim, strukturiranim ili nestruktuiranim grupama.
5. **Ključna konzultacija:** steći informacije od ljudi koji su u poziciji da znaju koje su to potrebe obuke određene grupe.
6. **Štampani mediji** – uključujući profesionalne novine, pravne novine/zapise, časopise i unutrašnje publikacije.

7. **Ispiti:** u osnovi standardiziran oblik upitnika.
8. **Evidencija, izvještaji:** evidencija o kadru, zapisnici sa sastanaka, memorandumi, izvještaji, studije evaluacije.
9. **Uzorci rada:** slično nadzoru, ali treba biti u pisanoj formi.

1.5. Izvještaj o analizi potreba obuke

Prije nego što se napiše APO izvještaj, bitno je shvatiti da takav izvještaj sadrži četiri dijela:

1. **Uvod.** Evaluator treba da objasni zašto je izvršena APO.
2. **Metodologija.** APO izvještaj koji priprema evaluator treba naglasiti koje su metode prikupljanja podataka korištene.
3. **Zaključci/Rezultati:** Evaluator treba izvještavati o njegovim/njenim zaključcima, na osnovu rezultata izvršene APO.
4. **Preporuke:** U završnom dijelu TNA izvještaja, evaluator piše njegove/njene preporuke na osnovu njegovih/njenih zaključaka i rezultata TNA.

2. Planiranje

Profesionalno planiranje treba da uzme u obzir određene kriterije kako bi olakšalo implementaciju bilo koje obuke.

2.1. Kadar/treneri obuke

Organizacijska struktura institucije nadležne za obuku određuje da li će treneri biti na raspolaganju puno radno vrijeme ili će obuku voditi treneri koji rade pola radnog vremena.

Jedna od najvećih prednosti trenera koji rade puno radno vrijeme, tj. redovnih trenera, je njihova permanentna dostupnost kada su aktivnosti obuke u pitanju. Ovo može pokriti velik opseg predmeta i omogućava da određen broj sesija obuke bude izvršen. Mogući nedostatak redovnih trenera je da nakon određenog vremena mogu izgubiti dodir sa njihovim operativne oblasti, te nedostatak praktičnih primjera.

Treneri koji rade pola radnog vremena, ili vanredni treneri, izdvojeni su iz svoje oblasti rada na određen vremenski period kako bi svoje znanje dalje prosljeđivali. To znači da oni ne mogu raditi na njihovom redovnom radnom mjestu tokom trajanja obuke. To zahtijeva pregovaranje na upravnom nivou kako bi se dogovorilo obezbjeđivanje stručnjaka/trenera za institut koji pruža obuku. Moguće rješenje za ovaj problem je da se obuka definiše kao dio opisa svakog posla do određenog postotka cjelokupnih dužnosti.

2.2. Ciljevi obuke

U središtu planiranja profesionalne obuke je definicija ciljeva obuke. Ključno je fokusirati se na očekivani rezultat obuke kod definisanja njenih ciljeva: Koji nivo znanja treba polaznik obuke da ima nakon njenog završetka?

Precizna formulacija ciljeva omogućava jednostavnu kontrolu poslije obuke kako bi se provjerilo da li su ciljevi postignuti ili ne.

2.3. Nastavni plan i program

Nastavni plan sadrži određene informacije o aktivnostima obuke:

- Sažetak sadržaja obuke
- Broj i metoda kontrola kapaciteta
- Mogućnost da se navede i literatura koja će se koristiti tokom obuke i za obuku.

Nastavni plan je u jednu ruku osnova kako bi treneri znali koji se sadržaj treba preći, a u drugu ruku je i orijentacija za učesnike obuke. Također omogućava koordinisani pristup od strane trenera.

2.4. Osmišljavanje

Svaka pojedinačna aktivnost obuke zahtijeva detaljno planiranje. Ovo obično znači da se svaka aktivnost osmišljava pojedinačno. Osmišljavanje obuhvata tabelu koja sadrži sadržaj obuke, opširnost, primjenjive metode i trajanje pojedinačnih modula obuke. Povrh toga, sve hardverske potrebe, kao što su projektori, panoi, table itd trebaju se navesti u tom osmišljavanju.

2.4.1. Sadržaj

Treba naglasiti «da je manje zapravo više». Odabir odgovarajućeg sadržaja za pojedinačnu ciljnu grupu je bitan faktor u pripremi obuke. Jedan od glavnih problema u objedinjivanju sadržaja je da treneri obično imaju više znanja nego što je realno raspoloživog vremena kako bi se podijelilo znanje.

Prikupljanje glavnih tema može se činiti na nekoliko načina. Jedan je način da se koristi “mind mapping”² metoda, koja pomaže najprije fokusiranje na glavne tačke a potom se dodaju ostale moguće teme koje su povezane i koje se trebaju uzeti u obzir. Definicija sadržaja u osmišljavanju treba da pokrije sve glavne aspekte koji će se preći tokom obuke. Sadržaj se bazira na već određenim ciljevima.

2.4.2. Opširnost

Sadržaj određuje koliko opširno određene teme trebaju da se obrađuju i šta učesnici u obuci treba da savladaju za svoj budući rad.

Postoje tri nivoa:

- Nivo 1 fokusira se na svijest polaznika o sadržaju. U ovom dijelu, općenito znanje je dovoljno, tako da polaznicima ne trebaju biti saopšteni detalji u ovoj fazi.

² “Mind map” (mapa uma) je dijagram koji se koristi kako bi se predstavile riječi, ideje, zadaci i drugi or predmeti koji su povezani i radijalno raspoređeni arranged oko ključne riječi ili ideje. Koristi se da generiše, predoči, struktuiru i klasificira ideje kao podrška u proučavanju, organizaciji, rješavanju problema i donošenju odluka (također pogledati aneks III).

- Nivo 2 fokusira se na nivo dubine u znanju sadržaja. Ovo znači da se svi polaznici mogu prisjetiti informacija poslije obuke.
- Nivo 3 trebao bi osigurati da polaznici primijenjuju sadržaj koji su naučili i poslije obuke. Ovo znači da obuka na nivou 3. treba obuhvatiti brojne praktične zadatke i aktivnosti.

2.4.3. Metode

Odabrati odgovarajuću metodu obuke doprinosi boljem učenju, drugim riječima, pomaže da se sadržaj obuke prenese na jedan optimalan način. Ako nekoliko trenera predaje isti sadržaj, korištenje iste ili slične metode također može osigurati sličan način prenošenja znanja.

Važno je naći najbolje moguće metode za svaki kurs obuke. Jedan faktor koji se treba uzeti u obzir je osigurati da je obuka raznolika. Metodolški dobra obuka koristi se različitim metodama obuke koje ne moraju biti eksplicitno prepoznatljive polaznicima. Što su više polaznici aktivno uključeni u obuku, to se više mogu prisjetiti sadržaja nakon obuke. Nije svaka metoda primjenjiva na svaki broj polaznika, tako da veličina grupe također utiče na odabir prave metode.

2.4.4. Trajanje

Parametri za definisanje trajanja obuke su sadržaj, predviđeni nivo dubine i preporučene metode. To znači da treneri moraju imati određeni nivo discipline kada primjenjuju predložene metode.

Svi ovi faktori dio su osmišljavanja obuke. U jednu ruku, oni služe kao podrška u implementaciji sadržaja, a u drugu služe kako bi osigurali određen kvalitet obuke. Ovo je od posebne važnosti kada više od jednog trenera pruža istu obuku.

2.4.5. Infrastruktura

Odgovarajuća infrastruktura ključna je da bi se osigurala uspješna obuka, tako da se treba obezbijediti najbolje moguće okruženje za učenje. Okruženje za učenje počinje sa odgovarajućom učionicom, adekvatnom opremom i materijalima koji su potrebni za obuku. Što više pruža učionica, to će lakše biti treneru da pruži profesionalnu obuku. Bitno je da sve dostupne učionice nude isti standard opreme kako bi pružile podršku trenerima na najbolji mogući način.

Obuka u idealnoj učionici:

- Prostorija za otprilike 30 polaznika (stolice i stolovi koji se mogu podesiti)
- Svjetlo dana i dobro osvjetljenje, zavjese
- Drveni (parket) ili drugi pod, ali NE tepih
- Police za odlaganje knjiga i drugih stvari
- Flipchart ploča za pisanje (bar dvije), ekran, pano (bar dva)
- Projektor, laptop, grafoskop, i, ukoliko je na raspolaganju, digitalni video-rekorder i kamera, zvučnici
- Štampač u boji, telefaks mašina i fotokopir mašina
- Mjesto gdje se mogu okačiti kaputi
- Kutija za obuku, ukoliko je raspolaganju

Kutija za obuku:

“Kutija za obuku” sadrži sve moguće korisne materijale i alatke koji su potrebni tokom obuke u skladu sa modernim metodologijama obuke, uključujući kartice za moderiranje različitih boja i veličina, markere (crne, plave, zelene, crvene), igle, selotep, ljepljivo, naljepnice, ekserčice, makaze, kredu, magnete, nož, linijar, teleskopski pokazivač, laserski pokazivač, heftaricu i spajalice za papir.

Profesionalni trener uvijek ima dodatne materijale koji ne pripadaju kutiji koja se koristi za moderiranje, naprimjer produžni kabl, dugačak priključak za spajanje projektora ili lap-topa ili daljinski upravljač za PowerPoint animacije.

2.4.6. Kontrole kapaciteta/ispiti

Ako su predviđeni ispiti, onda se o tome treba odlučiti u fazi planiranja svake aktivnosti. Ako jesu, indikatori koji se trebaju provjeriti ispitom trebaju biti što je moguće detaljniji.

Ispiti se samo preporučuju kada je završen određen broj jedinica obuke. To znači da zapravo nema smisla odrediti ispit prije nego što se pokrije određena količina sadržaja, naprimjer, 10 jedinica obuke. Planiranje unaprijed također treba odrediti odgovarajuće mjere ukoliko dođe do neuspješnog ispita. Opći standard je da polaznici imaju mogućnost dva puta ponavljati ispit ako padnu. Inače se kurs treba ponoviti.

Rezultati se trebaju arhivirati u dosje za obuku ili lični dosje uposlenika.

3. Plan obuke

Plan obuke ukazuje na definisane prioritete i sadrži sve aktivnosti koje se trebaju provoditi u toku godine. Treba uzeti u obzir sve vrste obuke koje su potrebne kako bi pomogle uposlenicima da izvršavaju svoje svakodnevne dužnosti u budućnosti. Moguća verzija modela za plan obuke prikazana je u aneksu IV.

3.1. Sistematska ili redovna obuka

Ova vrsta obuke se uvijek fokusira na specifične profesionalne zadatke i može se povezati sa osnovnom obukom koju svaki uposlenik treba proći kada ulazi u administraciju ili mijenja svoj posao. Treba se uzeti u obzir da osnovna obuka treba biti pružena neposredno poslije regrutiranja kako bi kvalifikovani kadar bio operativan što moguće prije.

Druga komponenta sistematske obuke je kontinuirana obuka kadra. Kontinuirana obuka spada u doživotnu obuku i prati uposlenika kroz njegov ili njen čitav životni rad. Nastoji omogućiti da uposlenik svoje radne zadatke izvršava na najefikasniji mogući način.

3.2. Sistem obuči-trenera

Na samom početku karijere trenera, može biti korisno pružiti mu mentora. Mentor može poslužiti kao podrška budućem treneru u specifičnoj profesionalnoj oblasti ili u nastavnoj oblasti. Ova metoda ima veliki kapacitet i zahtijeva stratešku odluku ukoliko se takvo dostignuće očekuje od trenera.

3.3. Redovni sastanci/seminari

Organizacija redovnih sastanaka stručnjaka u cilju razmjene informacija i/ili specifičnog rješavanja problema pokazala se kao vrlo uspješan pristup. Redovan kontakt među stručnjacima sa centralnog i operativnih nivoa unaprijeđuje stepen razumijevanja situacije kolega. Stručnjaci na operativnom nivou mogu dobiti informacije iz prve ruke i također se direktno obratiti sa svojim pitanjima stručnjacima na centralnom nivou. Lični kontakti mogu dovesti do poboljšanih odnosa i bolje saradnje.

3.4. Koncept

Koncept svake obuke treba da uzme u obzir sve moguće aspekte organizacije aktivnosti obuke kako bi pomogao u implementaciji budućih aktivnosti obuke. Moguća verzija sažetka parametara koje koncept treba uzeti u obzir navedena je u aneksu IV.

Trebaju se uračunati sljedeći troškovi: dnevnice, smještaj, putni troškovi, honorari za trenere, iznos materijala obuke (kopije, papir, itd.), troškovi iznajmljivanja, naprimjer, eksternih prostorija za seminar, iznos mineralne vode i kafe, neplanirani troškovi itd.

Rezultat APO stvara osnovu za izrađivanje budžeta za obuku. Budžet za obuku treba se fokusirati na stvarne troškove aktivnosti obuke.

3.5. Kvalifikacije trenera

Stručnjak treba biti obučen u nastavnoj oblasti prije nego što postane trener. Kroz takvu obuku, potencijalni novi trener treba da nauči kako pripremiti sadržaj za buduću obuku. On ili ona također treba da nauči kako da osmisli obuku kako bi je učinio zanimljivom i korisnom za polaznike.

Obuka trenera također treba sadržavati principe metodologije obuke gdje potencijalni treneri uče koje metode mogu primijeniti u kojem periodu tokom sesije obuke, kao i prednosti i mane svake primjenjive metode (pogledati aneks III za pregled različitih kreativnih metoda učenja).

Nadalje, bitno je da se treneri upoznaju sa relevantnom tehničkom opremom. Svaki trener treba biti u stanju da koristi sve medije koje želi koristiti tokom obuke. Korištenje PowerPoint-a je bitan aspekt kojim treneri trebaju ovladati u njihovom osmišljavanju slajdova. Obuka na ovom polju može biti od velike koristi za profesionalno djelovanje.

Kontinuirani razvoj trenera se također može unaprijediti sa ciljanom video obukom. Kroz takvu obuku, prezentacije trenera su snimane video kamerom i onda ih sam trener gleda i analizira. Trener tako može promatrati sebe i svoje ponašanje tokom prezentacije. Idealna popratna aktivnost uz video obuku je da se treneru pruži šansa da ponovi svoju prezentaciju, uzimajući u obzir povratne informacije koje su date i mijenjajući određene dijelove prezentacije u skladu s tim. Ovo predstavlja solidnu osnovu za daljni osobni razvoj trenera. Organizacija koja pridaje značaj visoko kvalitetnom treningu kadra i podržava njihov kontinuiran razvoj treba pružiti osobnu obuku svom obrazovnom kadru svake dvije ili tri godine. Ovo olakšava daljni osobni razvoj trenera i nakon osnovne obuke za trenera.

3.6. Savjeti za uspješnu obuku

- **Izgled.** Trener uvijek treba biti malo bolje obučen nego prosječni polaznik obuke. Treneru je lakše skinuti kravatu nego je potražiti ukoliko nema ni jednu.

Individualno poželjeti publici dobrodošlicu može stvoriti pozitivnu atmosferu i služi kao takozvano probijanje leda. Ako je trener već bio u kontaktu sa polaznicima prije nego što je zvanična obuka počela, to također može pomoći treneru da se oslobodi svoje nervoze.

- **Početak.** Početak nastavne jedinice obuke može, zavisno od teme, biti šaljiv, ispitivački, ili čak provokativan. Također može biti citat ili anegdota. Povezanost sa prethodnim izlagračem ili trenerom također može predstavljati dobar način da se započne obuka. Neki treneri čak mogu povezati mjesto održavanja aktivnosti obuke sa predmetom obuke, što također ukazuje na njihovu profesionalnu pripremu.
- **Kontakt očima.** Direktni kontakt očima potiče komunikaciju. Omogućuje treneru da raspozna da li su učesnici još uvijek potpuno zaokupljeni materijom ili im je možda potrebna pauza. Također može nagovijestiti da li je grupa razumjela sadržaj ili ne.
- **Geste.** Geste se mogu podijeliti na četiri dijela:
 1. Ruke ispod pojasa = negativan izraz
 2. Ruke između pojasa i grudi = neutralan izraz
 3. Ruke između grudi i očiju = pozitivan izraz
 4. Ruke preko očiju = negativan izraz

Važno pravilo: nikada nemojte učiti geste napamet!

- **Držanje tijela.** Mnogi treneri vole koristiti pult. Jedna prednost za trenera je da može sakriti veliki dio svog tijela iza pulta. Ipak, mnogo je bolje pružiti obuku bez pluta, i ne koristiti ga kao «prepreku». Sa unaprijed pripremljenim osnovnim crtama obuke, lakše je kretati se po seminarskoj prostoriji i održati blizak kontakt sa publikom.
- **Tehnika govora.** Ovaj dio pokriva aspekte koji trebaju odrediti uticaj glasa (visok/dubok, prodoran/melodičan) i brzinu iznošenja (brzo/sporo, ritmično/staccato). Nepohodno je da govornik regularno zastane u svom iznošenju kako bi napravio pauzu, ali također dao priliku publici da procesuiraju date informacije.
- **Audio-vizuelna pomagala.** Ona mogu stvoriti opuštenu atmosferu tokom prezentacije, ali trebaju samo podržati trenera: ne trebaju zamijeniti nju ili njega. Dokazano je da se polaznici prisjećajau 30-40 posto više informacija da ako se koriste audio-vizuelna pomagala.
- **Dobar kraj.** Početak i kraj prezentacije (5-10 rečenica) mogu se naučiti napamet, što treneru može pružiti osjećaj sigurnosti. Prvi utisak je odlučan a finalni utisak je onaj koji traje.

3.7. Razumljivost

Ovdje su neke preporuke za trenere koje će im pomoći da pruže najbolju moguću obuku:

- **Jednostavnost**

- Koristite jednostavne izjave.
- Koristite kratke, lagane rečenice.
- Koristite poznate riječi
- Objasnite tehničke pojmove.
- Budite precizni.
- Budite jasni.

Sljedeće će dovesti do opadanja ili čak glubitka pažnje grupe:

- **Kompleksnost**

- Komplikovane izjave
- Dugačke rečenice
- Nepoznate riječi
- Neobjašnjavanje tehničkih pojmova
- Apstraktan govor
- Nejasne instrukcije

Što je kraća rečenica, to je više prijatna za polaznike. Nivo razumijevanja je mnogo viši i na kraju, trener dobija pozitivne povratne informacije:

- **Kratkoća/sažetost**

- Dajte kratke izjave.
- Koncentrišite se na poentu.
- Budite usmjereni ka cilju.
- Sažeto se izrazite: svaka riječ treba da bude potrebna

Kada su prezentacije dugačke, sadržaj se ne čini tako interesantnim. Ovo može prouzrokovati zbunjujuću situaciju gdje polaznici ne mogu razlučiti između važnih i nerelvantnih informacija. Sljedeće je tipično za takvu situaciju:

- **Odstupanje/nedostatak preciznosti**

- Izjave širokog smisla
- Nevažne informacije
- Bespotrebne informacije
- Neusklađenost

Grupa lako može sačuvati pregled nad struktuiranim sadržajem, što omogućava i ciljanu pripremu za potencijalni ispit nakon obuke. Kada učesnici ne mogu identifikovati jasnu strukturu, lako gube orijentaciju i pregled:

- **Struktura**

- Struktuirana prezentacija
- Logičan redoslijed
- Jasan raspored
- Jasna razlika između ključnog i irelevantnog sadržaja
- Svaka izjava je logično povezana sa sljedećom

Kada su polaznici sami uključeni u aktivnosti, njihova pažnja će ostati na visokom nivou do kraja obuke:

- **Animacije/simulacije**

- Primjeri, slike, usporedbe
- Gesla
- Zanimljivi aspekti
- Raznoliko iznošenje
- Osobni doprinos

Prezentacija postaje monotona ako ne sadrži modulacije, a karakteristike takve prezentacije su:

- **Neutralnost/nedostatak dodatnog poticaja**

- Razborita, suhoparna, prezentacija ispunjena činjenicama
- Bezbojnost
- Neutralan manir govora
- Bezličan stav

3.8. Ubitačne fraze

“Ubitačne fraze” su tipični zastoji u konverzaciji i zaustavljaju tok ideja, te na neki način blokiraju daljni razvoj rasprave. Tipične «ubitačne fraze» koje se trebaju izbjegavati su:

- Ne možemo dalje nastaviti s ovim...
- To je možda tačno u teoriji, ali...
- Ovo je možda moguće u vašoj jedinici, ali ne i u našoj!
- Odakle polazite?
- To je već dobro poznato!
- Budući da sam stručnjak, mogu vam reći...
- Uvijek smo to radili na taj način!
- Da li za preuzimate odgovornost za ovo?
- Nakon što budete ovdje nekoliko godina...
- To je pusto priželjkivanje.
- To nije vaš posao.
- Ne možete ništa uraditi protiv toga!

3.9. Moderiranje

Vrlo važna metoda koju svaki trener treba znati koristiti je moderiranje. Trener/moderator razvija sadržaj zajedno sa polaznicima. Ova metoda se u jednu ruku može koristiti za obuku, a u drugu za radne grupe.

Moderiranje je specijalan način upravljanja grupama. Razlikuje se od klasičnih nastavnih metoda jer prenosi više odgovornosti na polaznike. Metoda pruža podršku polaznicima koji rade na određenoj temi, problemu ili zadatku:

- Koncentrirajući se na temu na način usmjeren ka zadatku i efikasan
- Preuzimajući odgovornost za rezultat
- Koristeći praktičan pristup
- Kroz timski rad i interakciju

Prije nego što se započne sa zajedničkim radom, polaznici i moderator dogovaraju «pravila igre,» koja svi moraju slijediti. Metoda moderiranja je usko povezana sa ulogom moderatora. Najbitniji aspekti su:

- Nepriistrasnost
- Neutralnost
- Metodološka podrška grupi

Sposobnost, znanje i kreativnost svih polaznika treba biti iskorišćena. Svi polaznici trebaju imati priliku da aktivno učestvuju, i zato je bitno da izabrana metoda u svakom slučaju omogućava aktivnu participaciju svih polaznika, koristeći, naprimjer, karte za moderiranje za odgovore i za izvršavanje zadataka.

Ne treba postojati hierarhija među polaznicima, jer se tako stvara pozitivna radna atmosfera. Polaznici se osjećaju ugodno, zadovoljni su sa procesom rada i mogu se identifikovati sa dobivenim rezultatima. Uloga moderatora je da osigura da se niko ne tretira bolje ili lošije od drugih. Svim polaznicima data je ista mogućnost da učestvuju i da doprinesu obuci.

Smetnje i konfliktne situacije trebaju se tretirati na objektivan način i riješiti kako bi se osigurao puni radni kapacitet grupe. Moderator treba da pruži mogućnost da se razriješe problemi ili konflikti koji mogu proizaći. On ili ona treba uložiti svaki napor kako bi sve polaznike ohrabрили da surađuju, i treba da osiguraju da zadaci obuke imaju prioritet i ne budu spriječeni ili blokirani zbog nevažnih i irelevantnih pitanja ili diskusija.

Rezultati moderirane radne jedinice su dobro prihvaćeni od strane polaznika. Kako su svi učesnici uključeni u proces postizanja rezultata, svi se osjećaju odgovornima za finalni ishod. Moderator je odgovoran za postizanje ishoda, dok su učesnici odgovorni za sam sadržaj ishoda.

Kako bi se vršilo moderiranje, vrlo je važno obučiti trenere u ovoj oblasti.

3.9.1. Početak moderiranja

Početak moderiranja treba se odvijati na senzibilan način, i pomaže ako moderator poželi dobrodošlicu ljudima prije zvaničnog početka kursa. On ili ona zatim može osobno kontaktirati i razgovarati sa polaznicima, što već doprinosi opuštenoj atmosferi.

3.9.2. Opuštena atmosfera

Opuštena atmosfera podržava proces odvijanja rada u grupi. Kreiranje takve jedne atmosfere je jedan od najtežih zadataka moderatora. Ljudi ponekad na sebe vrše pritisak da bi bili aktivniji i pružali bolje prijedloge od drugih. Ovo može izazvati natjecanje i spriječiti tok rada.

3.9.3. Klima

“Klima” se ovdje ne odnosi na odnose među pojedincima, već klimu u samoj prostoriji. Bitno je pratiti temperaturu u prostoriji. Stolice polaznika trebaju biti postavljene na takav način da svako dobro vidi ekran ili druga nastavna pomagala. U prostoriji treba ostati dovoljno prostora kako bi se ljudi lako mogli kretati po prostoriji.

3.9.4. Uvod

Postoje mnogobrojne metode koje su primjenjive za uvodnu fazu. Moderator treba paziti da ne preoptereći polaznike. Svi moraju jasno razumjeti zadatke od samog uvoda.

3.9.5. Konverzacija

Moderator je zadužen za komunikaciju unutar grupe. On ili ona trebaju osigurati da svi imaju priliku da razgovaraju sa drugima, ali i da komunikacija slijedi određena pravila.

3.9.6. Usmjerenost ka zadatku

Na početku, moderator treba osigurati da svi znaju zadatke grupe. Što moderator preciznije objasni zadatke, to će grupi biti lakše da se fokusira na zadatke tokom rada.

3.9.7. Proces moderiranja

Nakon što su svi zadaci pojašnjeni i svi znaju šta se treba uraditi, može se započeti sa samim radom. Moderator objašnjava svaki korak koji se treba poduzeti i dijeli zadatke po svakoj radnoj sesiji. Moderator zatim skuplja dobivene rezultate i započinje sljedeći zadatak na osnovu tih rezultata.

Nakon što je završen svaki zadatak, moderator treba provesti grupe kroz sljedeće korake. Na kraju radnog procesa, svi se rezultati objedinjuju. Plan mjera koje trebaju da se poduzmu predstavlja kraj procesa moderiranja. Aktivnost završava sa povratnim informacijama svih uključenih strana.

3.10. Moguća mjerljivost obuke

Kako kvantificirati obuku? Vrlo je jednostavno izračunati sam trošak seminara, ali je teže mjeriti koliko je polaznik naučio tokom obuke. Neki parametri mjerenja se ovdje, ipak, mogu primijeniti:

1. **Nivo zadovoljenja.** Ovo se može ocijeniti kroz upitnik ili kroz metodu povratnih informacija koristeći flipchart ploču.
2. **Količina stečenog znanja.** Upitnik ili intervju sa polaznikom ili njegovim/njenim pretpostavljenim ili „igranje uloga“ mogu odrediti da li je došlo do promjene
3. **Uspjeh prenosa znanja.** Prenos obuke u svakodnevni rad može se mjeriti prema definisanim ciljevima za prenos znanja koji se mogu ocijeniti nakon određenog vremena
4. **Uspjeh u administraciji/upravljanju.** Mjerenje podataka povezanih sa kvalitetom se mogu lako izvršiti. Ovo može biti povezano sa boljim rezultatima ili smanjenju grešaka. U drugim oblastima, administracije često koriste upitnike i intervjuje da bi mjerile napredak.

Drugi kriteriji uključuju:

1. **Računovodstvo ljudskih resursa.** Kao ljudska bića i društveni subjekti, uposlenici su dio salda. Oni se smatraju faktorom u obračunu.
2. **Analiza ulaganja i dobiti.** Svaka unos uspoređuje se sa izlazom. Ovo znači da se sve mjere preduzete u vezi sa unosom uspoređuju sa vidljivim mjerama koje se odnose na izlaz..

3. **Analiza korisnosti.** Sve promjene u ponašanju nakon obuke se mjere.

4. Povratne informacije

Povratne informacije općenito opisuju proces ponovljenje provjere u komunikaciji. Obuhvataju i pozitivne i negativne povratne informacije od strane polaznika treneru.

Kako bi bile korisne za dalju upotrebu, povratne informacije trebaju odgovarati određenim kriterijima:

- Trebaju biti deskriptivne (ne interpretirajuće ili ocjenjivajuće).
- Trebaju biti precizne (ne općenite).
- Trebaju biti realistične
- Trebaju biti neposredne
- Trebaju biti dobrodošle

Svrha povratnih informacija je da se steknu spontane informacije o tome kako je trener uticao na njegovu ili njenu publiku.

4.1. Postignuti ciljevi

Svaka sesija obuke bazira se na ciljeve koje trener treba da postigne. Polaznici trebaju biti informisani o ciljevima obuke na samom početku kursa. Njihove povratne informacije trebaju sadržavati i njihovo mišljenje o tome da li su ciljevi postignuti s njihove tačke gledišta:

- Da li su određeni ciljevi?
- Da li su teme adekvatno pokriveno?
- Da li su sve neizvjesnosti razjašnjene?
- Da li je relevantno prethodno znanje polaznika procijenjeno na odgovarajući nivo?

4.2. Organizacija i implementacija

Bitan faktor za uspješnu implementaciju obuke je način na koji je obuka provedena iz organizacijskog aspekta. Krivica za organizacijske greške ili problemi mogu se pripisati treneru. Prema tome, povratne informacije trebaju pokriti neke od sljedećih pitanja:

- Da li je ciljana grupa korektno definisana za predmet?
- Da li su početak, kraj i pauze pratili raspored?
- Da li je bilo dovoljno vremena?
- Da li su mjesta za sjedenje i položaj audio-vizuelnih pomagala bili prihvatljivi?
- Da li su informacije prezentirane na način da se čuju i i/ili vidljiv način?
- Da li je bilo dovoljno materijala/kopija na raspolaganju?

4.3. Kvalitet trenera

Trener je odgovoran za tehničku i organizacijsku implementaciju obuke. Kako bi se on ili ona podržali u optimiziranju obuke, polaznike treba ispitati o pojedinim tačkama koje se odnose na osmišljavanje obuke:

- Da li je izgled trenera i njegovo/njeno ponašanje korektno?

- Da li je obuka dobro pripremljena?
- Da li je trener bio kompetentan?
- Da li je trener uspješno mogao podijeliti njegovo znanje?
- Da li se trener bavio pitanjima koja su postavili polaznici?

4.4. Oblici povratnih informacija

Povratne informacije mogu se pružiti na različite načine. Tokom same obuke, polaznici mogu pružiti povratne informacije, kroz, naprimjer, klimanje glavom. Ovo može nagovijestiti da su polaznici razumjeli sadržaj, ali također može značiti suprotno. Druge reakcije polaznika daju precizne povratne informacije o trenutnoj situaciji. Naprimjer, polaznici koji napuste kurs daju jasan znak da nisu zadovoljni nastupom trenera.

4.4.1. Pisane povratne informacije

Pisane povratne informacije, koje su stečene putem upitnika koji su distribuirani polaznicima i kasnije prikupljeni, imaju veliku prednost vidljivog i permanentnog rezultata. Ovo treneru omogućava da uspoređi različite aktivnosti obuke i da opazi bilo koje moguće poboljšanje u njegovom ili njenom nastupu. Upitnici trebaju biti strukturirani i trebaju sadržati samo kratka i precizna pitanja. Što je pitanje preciznije, to je lakše ocijeniti rezultate obuke.

Upitnici u pisanoj formi trebaju biti nadopunjeni poljima za tekst koji pružaju prostor za dodatne primjedbe. U ovim poljima, polaznici mogu iznijeti svoje utiske i ponuditi prijedloge ili sugestije za daljni postupak.

Moguća pitanja:

- Šta vam se najviše svidjelo na obuci?
- Šta se treba poboljšati?
- Šta možete ili ćete neposredno implementirati?
- Da li se treba nastaviti sa ovom obukom?
- Šta bi trebalo detaljnije pokriti, a čemu se treba posvetiti manje pažnje?

4.4.2. Usmene povratne informacije

Trener može sakupiti povratne informacije i tokom završne konverzacije. Kroz takvu konverzaciju, polaznicima se povratna pitanja postavljaju direktno. Oni odgovaraju na pitanja dok trener bilježi. Trener koji ne bilježi odaje utisak da se povratne informacije ne shvataju ozbiljno.

4.4.3. Vizuelne povratne informacije

Trener priprema nekoliko kratkih pitanja na flipchart ploči ili tabli. Polaznici mogu dati svoja mišljenja putem naljepnica ili markera pokazujući da li su zadovoljni ili ne sa predmetom koji je naveden u pitanju..

Ova metoda je adekvatnija za povratne informacije na polugodištu kada postoji tendencija ili trend koji se treba otkriti. Pisana forma je idealna za povratne informacije.

4.4.4. Anonimne ili potpisane

Formulari za povratne informacije mogu biti anonimni ili pružiti prazan prostor za navođenje imena polaznika: ovo također može biti dobrovoljno. Obje mogućnosti imaju svoje prednosti i mane:

- Kritike se obično daju anonimno.
- Lakše je baviti se potpisanim povratnim informacijama, jer mogu biti ispitane u odnosu na pojedinca i iz tog su razloga razumljivije.
- Polaznik koji daje povratne informacije treba preuzeti odgovornost za svoje mišljenje

4.5. Ocjena povratnih informacija: implementacija

Obaveza je trenera da ocijeni rezultate povratnih informacija, bez obzira na to da li su pružene polovinom ili krajem obuke, ili da li su pružene u pismenom, usmenom ili vizuelnom obliku. To znači da trener pažljivo treba pregledati rezultate i ispitati da li prijedlozi i sugestije njemu ili njoj stvarno mogu pomoći kako bi on ili ona poboljšali prezentaciju u budućnosti.

5. Evaluacija

Evaluacija ima za cilj ocjenjivanje. Tiče se cjelokupne obuke, ne samo jednog trenera, u smislu ukupnog vođenja i organizacije aktivnosti i same koristi koju individualni polaznik dobije iz nje.

Cilj evaluacije je da istraži da li je ono o čemu se predavalo i učilo stvarno od koristi u radu polaznika. Te koristi bi mogle biti:

- Bolje razumijevanje okolnosti
- Boje znanje o pravnoj osnovi
- Kompetentnije ponašanje prema klijentima
- Izbjegavanje grešaka
- Efikasniji rad
- Ušteda vremena

Polaznici mogu iskazati svoja individualna mišljenja i osjećanja na kraju obuke, ali neki se zaključci mogu izvesti tek nakon određenog vremena po završetku obuke.

Procjena proizilazi iz poređenja između stvarnih mjera i ciljanih mjera prateći jasne i poznate indikatore. Ovde je poređenje napravljeno između kriterijuma prihvatanja (vezano za sadržaj), kriterijuma standarda učenja, kriterijuma prenosa i kriterijuma rezultata. Evaluacija služi kako za retrospektivnu kontrolu efekata tako i za usmjeravanje budućih aktivnosti, također da bi se razmislilo a potom i razumjele situacije, procesi i problemi.

Mnoge se metode ovde mogu primjeniti:

- **Metode posmatranja**
 - Učestvovanje, pojedinačno posmatranje (strukturirano ili nestruktuirano)
 - Nadzor ciljeva
 - Nadzor koristeći se samo audiovizuelnim pomagalicama
- **Metode ispitivanja**
 - Intervjui (strukturirani ili nestruktuirani)

- Upitnici
- Testovi

- **Deskriptivne metode**
 - Kreativne procedure
 - Slobodan opis

- **Metode izvođenja**

Primjer mogućeg izgleda obrasca evaluacije je prikazan u aneksu IV.

Dio II. Modul međuagencijske obuke

Jedinica 1. Sigurnost granica - Nastavni plan program

Predmet:

Povećanje sigurnosti graničnih prijelaza (GP-a) i učinkovitosti graničnih kontrola, obezbjeđivanje laganijeg protoka lica i roba.

Cilj:

Uvesti i unaprijediti efikasnu saradnju i efikasnost saradnje između granične straže i carinske službe:

- Unapređenjem znanja o pravnoj osnovi za saradnju između granične straže i carinske službe
- Promovisanjem boljeg razumijevanja zajedničkih procedura ovih dveju službi
- Upoznavanjem učesnika sa značajem razmjene informacija i komunikacije između službi
- Boljim razumijevanjem potreba i koristi dijeljenja i zajedničkog korištenja infrastructure i opreme.

Ciljna grupa:

Uposlenivi granične straže i carinske službe na nivou načelnika i zamjenika načelnika ureda. Ukupan broj učesnika po kursu: 15-20. U zavisnosti od vrste GP-a, uposlenici iz ostalih službi se mogu uključiti u obuku.

Treneri: Obučeni eksperti iz nezavisnih agencija.

Trajanje: Jedan dan (8.30-15.30).

Metodologija: Pogledati uvod za trenere

Lokacija: Odabrane prostorije



Opšti ciljevi međuagencijske obuke:

- Fokusiranje na saradnju i koordinaciju sa ostalim agencijama/vlastima u pitanjima vezanim za granicu.
- Unapređenje znanja o pravnoj osnovi za saradnju između carinske službe i granične straže.
- Promicanje boljeg razumijevanja zajedničkih procedura dvaju agencija
- Upoznavanje učesnika sa značajem razmjene informacija i komunikacije između nadležnih službi
- Bolje razumijevanje potreba i koristi dijeljenja i zajedničkog korištenja infrastrukture i opreme



Raspored časova:

Sadržaj	Trajanje (minute)
Jedinica 1. Obuka o sigurnosti granica	
Uvod u obuku	30
I Pravni i regulatorni okvir	30
II Institucionalni okvir	30
III Procedure	2 x 45
IV Komunikacija i razmjena informacija	2 x 45
V Sistemi informacionih tehnologija (uključujući infrastrukturu i opremu)	2 x 45

I. pravni i regulatorni okvir

Uvod

Sporazumi između raznih službi bi trebali biti potpisani kako bi razradili posebne zadatke i jasno definisali ulogu svake agencije koja se bavi kontrolama, na GP-ima i u unutrašnjosti. Sporazumima bi se mogao olakšati posao, izbjeci problemi nejasne odgovornosti ili preklapanja i minimizirati vrijeme obrade. Sporazumi ne bi trebali biti u suprotnosti sa legislativom Evropske Zajednice, ali mogu sadržavati elemente potrebne za rješavanje problema tokom perioda mogućeg pristupa članstvu u EU.

Sporazumima bi se u najmanju ruku trebala pokriti slijedeća pitanja:

- Pomoć svakoj agenciji, na primjer, u otkrivanju osoba u pokušaju ilegalnog prelaska granice, prevenciji ili otkrivanju carinskog kriminala i prekršaja, krijumčarenja droge i ukradenih vozila i ilegalnih prijevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i ostalih opasnih artikala preko granice
- Detalji o razmjeni informacija: kako, koja vrsta, u kom obliku i kojom brzinom
- Organizacija zajedničke obuke
- Procedure za saradnju
- Zajedničke operacije i kontrole usmjerene ka osavremenjavanju graničnog saobraćaja
- Podjela i/ili prenos odgovornosti

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



- Nabrojite sve sporazume kojih se možete sjetiti vezano za saradnju između carinske službe i granične straže i opišite glavno polje saradnje u svakom od njih.

Brošure za učesnike

Nabrojte postojeće sporazume koji se odnose na saradnju između carinske službe i granične straže i podvucite članove koji se odnose na operativnu saradnju u slijedećim oblastima:

- Pomoć svakoj agenciji u otkrivanju osoba u pokušaju ilegalnog prelaska granice, prevenciji ili otkrivanju carinskog kriminala i prekršaja, krijumčarenja droge i ukradenih vozila, i ilegalnih prijevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i ostalih opasnih artikala preko granice
- Detalji o razmjeni informacija: kako, koja vrsta, u kom obliku i kojom brzinom
- Organizacija zajedničke obuke: procedure za saradnju
- Zajedničke operacije i kontrole usmjerene ka osavremenjavanju graničnog saobraćaja
- Podjela i/ili prenos odgovornosti

Prezentacija

Štampanje brošura, predstavljanje postojeće državne situacije vezano za status pravnog sistema što se tiče saradnje.

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

U kojim bi ste oblastima mogli poboljšati kavalitet saradnje (zakoni, podzakonski akti, memorandumu o razumijevanju itd.)?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Odredbe bi definisale nadležnosti i odgovornosti svake agencije u sklopu usaglašavanja procedura na GP-ima; odstranjivanje rupa u zakonu; definisale bi se procedure zajedničke implementacije; regulisala bi se razmjena informacija potrebna za efikasno izvršavanje zajedničkih zadataka/ciljeva, izvođenje zajedničkih operacija; planiranje zajedničke obuke; provođenje zajedničkih akcija u skladu sa interesima pojedinih agencija; i uključivale bi sva ostala pitanja koja bi doprinjela efikasnijoj međuagencijskoj saradnji i učinkovitijem obavljanju aktivnosti.

U prilog tome, obzirom da to nije utvrđeno postojećim odredbama, takve odredbe bi nadalje trebale otvoriti pravnu mogućnost o zaključivanju sporazuma sa javnim kompanijama i ostalim institucijama ili ekonomskim subjektima čiji su interesi i aktivnosti vezane za granicu, na primjer željezničke i lučke vlasti, špediteri, operatori na aerodromima, automobilska udruženja i trgovinske komore.

Krajnji i permanentni cilj svih državnih administrativnih tijela uključenih u koncept integrisanog upravljanja granicama (IBM) je koordinisano i stalno usklađivanje državne legislative sa EU tekovinama i najboljim praksama. Svaka agencija će sistematski pratiti, te prema tome i implementirati svake buduće amandmane EU legislative i najboljih praksi i, u skladu sa svojim nadležnostima, uvesti iste u državnu legislativu, izbjegavajući na taj način kontradikcije i rupe u zakonu.

II. Institucionalni okvir

Prezentacija



Ovde bi se trener trebao pozabaviti pitanjima kao što su organizacija i regulative združenih operacija, razvoj planaova za nepredviđene/hitne situacije i organizacija redovnih okruglih stolova između načelnika službi.

U prilog tome, redovni zajednički sastanci bi trebali biti organizovani na lokalnim i regionalnim nivoima u cilju pronalaženja rješenja zajedničkih problema, pružanja pomoći u izvršavanju zadataka, kao i u planiranju i provođenju združenih operacija.

Vježba



Opišite sistem zajedničkih sastanaka na lokalnom nivou u opštim uslovima. Kako bi takav sistem trebao izgledati? Koje bi se vrste informacija trebale razmjenjivati?

Pitanja i diskusija



- Možete li opisati redovne sastanke sa ostalim agencijama na vašem GP-u?

Prezentacija: zajednička strategija rizika

Unutar EU, potvrđeno je da je od suštinske važnosti osmisлити strategije i metode upravljanja rizikom. Ovo osmišljavanje bi trebalo započeti sa prepoznavanjem onih kontrola koje mogu biti izmještene bez podsticanja povećanja rizika na koji se one odnose i onih koje se moraju provoditi na GP-ima. Cilj je da se osigura davanje prioriteta onome što je neophodno za sigurnost i da se kontrole provode tamo gdje su najučinkovitije.

Na osnovu toga, kompletno osmišljena **zajednička strategija rizika** može biti razvijena, prepoznavajući i baveći se jakim i slabim tačkama trenutnih aktivnosti vezanih za granicu.

Kontrole koje se moraju održavati na GP-ima kao i na zelenim i plavim granicama iz razloga bezbjednosti i sigurnosti moraju biti poredane po prioritetu. Sve nadležne službe moraju raditi zajedno kako bi uspostavili ove prioritete i kako bi definisali relevantne zajedničke oblike (profile) rizika. Uspostavljeni profili zatim moraju biti korišteni u odabiru najkorisnijih informacija za analizu rizika iz podataka dostavljenih od svih nadležnih službi i u prepoznavanju svakih poboljšanja ili inovacija koje bi mogle biti neophodne.

Brošure za učesnike

Glavni elementi državne zajedničke strategije rizika.

Prezentacija



Na osnovu brošura, prezentacija državne zajedničke strategije rizika agencija uključenih u sigurnost granica.

Pitanja i diskusija



- Da li shvatate važnost takve strategije?

Prezentacija : planovi za nepredviđene/hitne situacije

Planovi za nepredviđene/hitne situacije trebaju biti izrađeni kako bi se pojasnila podjela odgovornosti u slučajevima ekstremnih situacija, kao što su teški akutni respiratorni sindrom (SARS), goveđa spongiformna encefalopatija (bolest ludih krava, GSE), masovni priliv izbjeglica, terorističke aktivnosti ili velike nesreće u pograničnoj zoni. Ovi planovi bi trebali biti izrađeni na centralnom nivou, ali moraju biti prilagođeni za lokalni nivo; svaki GP bi trebao imati jasne planove kojima se uokviruje podjela odgovornosti i zadataka između službi. Mora se obratiti pažnja na glavna pitanja, kao što su raspoloživost kontaktnih detalja za pristup raznim lokalnim akterima u posebnim situacijama,

Pitanja i diskusija (u izmješanim grupama od 2 ili 3 službenika, najrađe sa istog GP-a)



- Postoji li plan za nepredviđene situacije na vašem GP-u?
- Opišite glavne odgovornosti raznih agencija u tom planu.

Brošure za učesnike

Glavni elementi opštih planova za nepredviđene/hitne situacije u vašoj zemlji

Prezentacija



Okviri državnih planova za nepredviđene/hitne situacije bazirane na brošurama, prikazujući glavne tačke sistema i tačke kontakta sa lokalnim nivoom.

III. Procedure

Uvod

Procedure na GP-ima, kao i na kontrolnim tačkama u unutrašnjosti na zelenim i plavim granicama, bi trebale biti usklađene i pojednostavljene da bi se izbjeglo dupliranje posla i kontrola. U ovom smislu, koordinisane kontrole su važne i svaka dvostruka i nepotrebna kontrola mora biti izbjegnuta u cilju poboljšanja protoka saobraćaja preko granica.

Granična i carinska kontrola bi trebale biti prikladno koordinisane. Procedure bi trebale biti jasne za sve strane u smislu ko ima nadležnosti u određenim pitanjima. Procedure trebaju sadržavati jasan opis tipova produkata i pod čiju odgovornost podpada njihova kontrola.

Također bi trebalo jasno razgraničiti ko kontroliše šta i po kojem redoslijedu. Nekoliko specifičnih mjera sa ciljem razvoja i implementacije poboljšanih procedura za IBM je navedeno u daljem tekstu

Efikasan instrument u olakšavanju koordinacije i saradnje između službi koji pomaže u skraćivanju vremena čekanja na GP-ima je “Raspored procedura na GPU” ili redoslijed kruženja. Pomaže graničnim službama u:

- Održavanju redoslijeda kontrola na GP-ima (izbjegavajući preklapanja)
- U izradi iscrpne i jasne liste kontrola obavljenih od strane raznih službi na granici, navodeći vrijeme kontrole i ime službenika na dužnosti
- U uspostavljanju procedura korak-po-korak
- U povećanju transparentnosti kontrola
- Osiguravanju pristupa usmjerenog prema klijentu
- Izbjegavanju preklapanja
- Uspostavljanju i održavanju jeftinog sistema razmjene informacija

Operatorima je dostavljen “Raspored” koji jasno opisuje kontrolnu proceduru i prepoznaje zadatke i odgovornosti carinske službe i granične straže.

Brošure za učesnike

Dodirne tačke između carinske službe i granične straže u opštem radu GPa (kopno, vazduh, željeznica, more)

Prezentacija



Prateći strukturu brošure, prezentacija o glavnim dodirnim tačkama u radu između carinske službe i granične straže na GPU.

Pitanja i diskusija



- Da li je saradnja među službama vezano za rad na GPU podržana na operativnom nivou? Kako/zašto nije?
- Po vašem mišljenju, u kojim oblastima su potrebne izmjene u cilju poboljšanja međuagencijske saradnje?
- U čemu prepoznajete probleme/ograničenja vezano za mogućnosti poboljšanja saradnje i koordinacije?
- Gdje vidite ostale mogućnosti za daljim usklađivanjem rada?

- Ima li slučajeve gdje se javljaju preklapanja i nejasne odgovornosti?

Prezentacija: združene akcije

Ondje gdje je to adekvatno, službe bi trebale razmotriti ili zajedničke ili u većoj mjeri koordinisane kontrole i trebale bi unaprijediti sinhronizaciju aktivnosti. Ako, na primjer, bilo koja kontrolna služba započne fizički pregled u sklopu svojih ovlasti, trebala bi o tome obavijestiti ostale agencije kako bi im pružila priliku da izvedu daljne neophodne i adekvatne fizičke preglede, i na taj način smanji troškove i neugodnosti za sve uključene strane. Dvostruke kontrole vozila i identifikacionih dokumenata treba izbjegavati koliko god je to moguće.

U posebnim okolnostima, na primjer, nakon dojave o mogućem krijumčarenju ilegalnih substanci, službe carinske i granične kontrole mogu donijeti odluku o izvršenju specifičnih operacija da provjere grupu ljudi, kao što su putnici na aviolinijama iz određenih destinacija, autobusa iz pojedinih zemalja ili transportnih/teretnih vozila pojedinih prevoznika. Tamo gdje dođe do ovakvih detaljnih inspekcija, i carinska i granična služba bi mogle imati koristi od zajedničkih operacija obzirom da obje službe imaju različite zadatke i pristup različitim informacijama.

Prezentacija



Opis toka aktivnosti zajedničkih akcija.

Analiza slučaja (brošura za učesnike)

Prezentacija već provedene zajedničke akcije na jednom od GP-a.

Pitanja i diskusija

- Analizirajte zajedničku akciju prezentovanu na osnovu slijedećih pitanja:
 - Gdje vidite “sive zone”?
 - Šta bi ste uradili drugačije?
 - Jeste li već imali zajedničku akciju na vašem GP-u? Kakva su vaša iskustva? Jesu li akcije bile uspješne?
 - Možete li opisati prednosti i nedostatke takvih akcija?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Efikasnije i brže kontrole na granici su moguće i to bi dovelo do pojednostavljenja administrativnih procedura. Kako bi se ovaj cilj postigao, apsolutno je neophodno izbjeći dupliranje. Stoga, svi koraci koji se poduzimaju na GP-u moraju biti jasno definisani i nadzirani, uzimajući u obzir odgovornosti i nadležnosti svake pojedine službe, kao i njihovih međusobnih veza.

Ovaj proceduralni nadzor će biti iniciran na međuministarskoj radnoj grupi. Gdje to bude bilo moguće, uvešće se zajedničke kontrole, uzimajući u obzir najbolje prakse u EU i ostalim zemljama. Prateći ove preporuke i njihovu implementaciju na lokalnom nivou, uspostaviće se mjerilo (polazna tačka) u cilju mjerenja i povećanja efikasnosti. Uspostavljena najbolja praksa će naknadno biti postavljena u priručnik pokrivajući sve procedure i njihov redoslijed na GP-u kako bi se osigurala koordinacija. Redukcija iscrpne papirologije će se postići kroz uspostavu uvezanih i kompatibilnih sistema informacione tehnologije (IT).

U cilju borbe protiv prekograničnog kriminala, zajedničke operacije bi trebalo organizovati i implementirati na osnovu analize rizika. Poseban naglasak treba staviti na zajedničku izradu plana nepredviđenih situacija, koji trenutno postoji samo za određene agencije. Redovno ažuriranje ovih zajedničkih planova o nepredviđenim situacijama (o terorizmu, epidemijama, itd...), kao i relevantna obuka osoblja bi trebali postati sastavni dio cilja za pružanje pravovremenog i efikasnog odgovora u vanrednim situacijama.

IV. Komunikacija i razmjena informacija

Uvod

Komunikaciji između raznih službi treba biti dati visoki prioritet. Relevantne informacije bi se između službi trebale razmjenjivati rutinski. Tačna priroda informacija i način njihove razmjene treba biti utvrđen. Međutim, posebno na GP-ima, neformalni kontakti, gdje se informacije koje se odnose na dnevne operacije razmjenjuju direktno među službenicima raznih službi, bili bi najučinkovitiji.

Pitanja i diskusija



- Opišite sistem razmjene informacija između granične straže i carinske službe na vašem GP-u.
- Koliko često razmjenjujete informacije?
- Jeste li razvili neke dobre prakse tokom godina u cilju poboljšanja kvalitete vaše saradnje?

Prezentacija: redovni brifinzi (kratke upute)

Jednostavan način za poboljšanje komunikacije između službi na granici su i redovni kratki brifinzi između žarišnih tačaka raznih službi na GP-ima, na kojima oni mogu da izvjeste jedni druge o pitanjima kao što su najavljeni dolazak specijalnih putnika, životinja, produkata itd. (važne osobe, veliki vojni kontingenti, posebni transport životinja, opasne robe, transport oružja i osoba na posebnom liječenju). Ostale informacije koje bi se međusobno podijelile bi mogle biti obavještajne informacije dostavljene jednoj od službi a koje se tiču novih taktika krijumčarenja. Ovo bi mogla biti početna tačka za izradu zajedničke analize rizika. Sastanci mogu biti vrlo kratki i fokusirani (10-30 minuta).

Pitanja i diskusija

- Opišite system redovnih brifinga između granične i carinske službe na vašem GP-u.
- Koliko često održavate ove brifinge?
- Jeste li razvili neke dobre prakse tokom godina u cilju poboljšanja kvalitete vaše saradnje?

Brošure za učesnike

Državni system komunikacije između nadležnih agencija, najbolje prakse vezano za redovne sastanke i brifinge.

Prezentacija



Kvantitet i struktura razmjene informacija u skladu sa državnim zahtjevima. Suština izvještaja i sastanaka.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Sa krajnjim ciljem omogućavanja svim agencijama da izvršavaju svoje zadatke na najbolji mogući način, kako samostalno tako i tokom zajedničkih akcija, razmjena informacija između agencija na svim nivoima bi trebala biti definisana, unaprijeđena i ubrzana. Kako bi se ovo postiglo, neophodno je osigurati povremene sastanke svih agencija na svim nivoima, kako bi se definisale izvještajne procedure i kako bi se utvrdile jasne procedure za brzom razmjenom informacija ,zatim, kako bi se uspostavio sistem ranog upozoravanja i također kako bi se uspostavio zajednički automatizovani i komjuterizovani unos određenih statističkih podataka prikupljenih od strane svih agencija.

Sva nastojanja za razmjenom podataka između agencija trebaju naravno biti u skladu sa svim međunarodnim i državnim obavezama vezano za zaštitu podataka i standarda koji se tiču razmjene informacija. Također je neophodno uspostaviti zajednički automatizovani i komjuterizovani unos određenih statističkih podataka za zajedničku analizu rizika, kontrolu i utvrđivanje mjerila. Što se tiče statističkih podataka, trebalo bi oformiti specijalizovanu združenu radnu grupu koja bi imala nadležnost u implementaciji gore navedenih ciljeva. Sve agencije bi trebale biti zastupljene u ovoj grupi. Također je neophodno osigurati jednostavan pristup statističkim podacima prikupljenim od strane ostalih agencija koje neće biti uključene u gore pomenuti zajednički sistem.

Neophodno je izgraditi informacijski sistem uključivanjem svih raspoloživih medija, posebno obraćajući pažnju na web-sajtove (internet stranice) svih agencija o prelasku granica, a koji bi onda bili dostupni korisnicima. Kako bi se postigao brz i efikasan nadzor nad svim informacijama povezanim sa prelascima granica i agencijama uključenim u upravljanje granicama, postojeći web-sajtovi bi trebali uspostaviti veze sa web-sajtovima svih ostalih relevantnih agencija.

V. Sistemi informacionih tehnologija

Uvod

Integrirani sistemi informacionih tehnologija (IT) bi trebali biti razvijeni tako da pokrivaju zaštitu granica, državnu zaštitu i carinske podatke. Održavani centralno, dozvolili bi multi-agencijski pristup i razmjenu informacija. Različiti nivoi pristupa bi osigurali razmjenu samo relevantnih informacija. Zbog razlika u potrebama između zemalja Zapadnog Balkana, trebala bi biti izrađena procjena potreba u svakoj zemlji što se tiče vrste informacija koje će se razmjenjivati i agencija koje bi bile uključene u sistem razmjene.

Preporučuje se upotreba baza podataka na bazi reciprociteta. Ovim bi se postiglo efikasnije izvršavanje zadataka od zajedničkog interesa. Službe bi trebale ići u pravcu zajedničkih telekomunikacionih investicija koje bi doprinjele u poboljšanju raščišćavanja GP-a.

Razvoj IT sistema u kontekstu pojednostavljenja procedura je od suštinske važnosti kako bi se:

- Osigurala IT podrška za carinske i granične službe u skladu sa međunarodnim i/ili EU standardima i najboljim praksama
- Ubrzale procedure i razvile analiza rizika i metode odabira (tj. kriterijumi odabira)
- Stvorila baza podataka sa statističkim podacima koji se tiču GP-a (moguća razmjena informacija)

Pitanja koja će se koordinirati:

- Primjenjeni standardi i kompjuterski programi
- Mogućnosti razmjene podataka između raznih sistema
- Moguće prednosti zajedničkog raspisivanja javnog nadmetanja za hardver
- Kompatibilnost sa postojećim EU sistemima

Pitanja i diskusija



- Opišite ukratko IT sisteme na vašem GP-u.
- Na koji način bi ste poboljšali sistem da bi ste ojačali saradnju sa ostalim agencijama?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Kako bi se osigurala efikasna implementacija ove strategije, neophodno je omogućiti optimalnu razmjenu informacija između različitih agencija putem informacione i komunikacione tehnologije. Iz tog razloga, neophodno je odrediti vrstu podataka i informacija koje bi bile razmjenjivane na svim nivoima, posebno na operativnom nivou.

Također je neophodno utvrditi modalitete razmjene podataka i informacija i utvrditi nivo pristupa potrebnog za određene vrste podataka i informacija. Trebale bi biti poduzete sve mjere neophodne za zaštitu IT sistema, misleći pri tom na šifrirano osiguravanje i zaštitu podataka, zaštitu od virusa itd.

U cilju racionaliziranja troškova iznajmljivanja telekomunikacionih linija od javnih telekomunikacionih operatera do GP-a, agencije bi, na GP-ima, trebale dijeliti pokretne resurse međusobno.

U tom cilju, svaka agencija bi trebala prepoznati svoje potrebe za pokretnim, prenosnim resursima i predviđenim saobraćajem, utvrđujući potrebni kapacitet u smislu iznajmljene telekomunikacione opreme. To bi bilo ekonomičnije nego da svaka agencija iznajmljuje takvu opremu samostalno. Što se tiče podjele troškova, svaka agencija bi trebala participirati proporcionalno na osnovu mjesečne količine saobraćaja. Sve agencije prisutne na GP-ima bi trebale koordinirati tehničke standarde u skladu sa EU standardima.

Prezentacija: infrastruktura i oprema



U većini slučajeva, carinske i granične službe su smještene na GP-u. U zavisnosti od važnosti GP-a, ostale agencije također tu mogu biti smještene. Infrastruktura bi trebala biti adaptirana kako bi se omogućila integrisana kontrola u jednoj zgradi (putnici i roba, osim robe koja se prevozi kamionima) u cilju izbjegavanja dupliranja kontrola i dvostruke provjere od strane raznih agencija.

Kontrola u unutrašnjosti

Iako će carinske službe morati biti prisutne na GP-ima, postoji trend da se detaljne kontrole tereta vrše u unutrašnjosti zemlje. Glavna prednost kontrole tereta u unutrašnjosti je kraće vrijeme čekanja na GP-u, omogućavajući tako olakšani protok saobraćaja. Objekti gdje bi se kontrola u unutrašnjosti odvijala mogli bi biti zajednički korišteni od raznih GP-a, što bi, opet, dovelo do učinkovitije upotrebe resursa.

Zajednička upotreba opreme i radnog pribora

Preporučuje se usklađivanje upotrebe tehničke i specijalne opreme. Na GP-ima lociranim na transportnim koridorima sa stalnim i mobilnim rendgenskim skenerima, trebalo bi omogućiti korištenje ove opreme svim službama. Korištenje opreme iste marke ili istog tipa će ograničiti troškove i doprinjeće standardnijoj upotrebi opreme.

Iako su službeni psi visoko obučeni, korištenje istih pasa u raznim službama također bi moglo dovesti do dobrih rezultata i uštede troškova.

Pitanja i diskusija



- Opišite uslove za zajednički rad sa ostalim agencijama.
- Koja bi se oprema, po vašem mišljenju, mogla zajednički koristiti i dijeliti među agencijama?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Novi GP-i bi se trebali graditi, a postojeći usavršavati, u skladu sa odredbama o standardima i uslovima koje svi granični prijelazi moraju ispunjavati za siguran i ekonomičan tok pograničnog saobraćaja i granične kontrole, kao i u skladu sa standardima, zahtjevima i preporukama EU. Treba objezbediti adekvatne standardizovane prostorije neophodne za rad svih agencija lociranih na granici kako bi se omogućila nesmetana primjena procedura vezanih za prelazak granice. Iz tog razloga, neophodno je definisati zajedničke standarde i omogućiti zajedničku upotrebu tehničke opreme tokom provođenja granične kontrole.

Agencije bi, gdje je to moguće, pored zajedničke upotrebe tehničke opreme, trebale stremiti ka zajedničkim korištenjem određenih prostorija kako bi se olakšali formalni i neformalni kontakti, unaprijedilo optimalno djelovanje i smanjili troškovi, te prema tome osiguralo optimalno radno okruženje za visoko-kvalitetno i efikasno izvršavanje zadataka. Kao primjer za to mogla bi poslužiti nabavka adekvatne zajedničke opreme za nadzor zelenih i plavih granica od strane ministarstva unutrašnjih poslova i carinske uprave.

Tačke kontrole u unutrašnjosti bi trebale biti uspostavljene na rutama tranzita gdje će se odvijati zajednička carinska kontrola i straža, sa mogućnošću uključivanja ostalih agencija po potrebi.

Jedinica 2. Olakšanje trgovine - nastavni plan i program

Predmet:

Povećanje saradnje između agencija koje se bave pošiljkama na graničnim prijelazima (GP-ima) i posljedično povećanje kretanja roba, obezbjeđujući sigurnost zemlje protiv pošiljki koje bi mogle ugroziti sigurnost građana te zemlje.

Cilj:

Uvesti i unaprijediti efikasnu saradnju i efikasnost saradnje između granične straže, carinske službe i službi za fitosanitarnu i veterinarsku inspekciju (kao i između državnog inspektorata i sanitarne inspekcije):

- Unapređenjem znanja o pravnoj osnovi za saradnju između tih službi
- Promovisanjem boljeg razumijevanja zajedničkih procedura
- Upoznavanjem učesnika sa značajem razmjene informacija i komunikacije između nadležnih službi
- Boljim razumijevanjem potreba i koristi dijeljenja i zajedničkog korištenja infrastrukture i opreme.

Ciljna grupa:

Uposlenici granične straže i carinske službe na nivou načelnika i zamjenika načelnika ureda i inspektora iz službi za fitosanitarnu i veterinarsku inspekciju. Ukupan broj učesnika po kursu: 15-20. U zavisnosti od vrste GP-a, uposlenici iz ostalih službi se mogu uključiti u obuku.

Treneri: Obučeni eksperti iz nezavisnih agencija.

Trajanje: Jedan dan (8.30-15.30).

Metodologija: Pogledati uvod za trenere

Lokacija: Odabrane prostorije



Opšti ciljevi međuagencijske obuke:

- Fokusiranje na saradnju i koordinaciju sa ostalim agencijama/vlastima u pitanjima vezanim za granicu.
- Unapređenje znanja o pravnoj osnovi za saradnju između carinske službe i granične straže.
- Promicanje boljeg razumijevanja zajedničkih procedura dvaju agencija
- Upoznavanje učesnika sa značajem razmjene informacija i komunikacije između nadležnih službi
- Bolje razumijevanje potreba i koristi dijeljenja i zajedničkog korištenja infrastrukture i opreme



Raspored časova:

Sadržaj	Trajanje (minute)
Jedinica 2. Obuka o olakšavanju trgovine	
Uvod u obuku	30
I Pravni i regulatorni okvir	30
II Institucionalni okvir	30
III Procedure	2 x 45
IV Komunikacija i razmjena informacija	2 x 45
V Sistemi informacionih tehnologija (uključujući infrastrukturu i opremu)	2 x 45

I. Pravni i regulatorni okvir

Uvod

Sporazumi između carinskih službi i veterinarskih i fitosanitarnih inspekcija bi trebali biti potpisani kako bi razradili posebne zadatke i jasno definisali ulogu svake agencije koja se bavi kontrolama, na GP-ima i u unutrašnjosti. Sporazumima bi se mogao olakšati posao, izbjeći problemi nejasne odgovornosti ili preklapanja i minimizirati vrijeme obrade. Sporazumi ne bi trebali biti u suprotnosti sa legislativom Evropske Zajednice, ali mogu sadržavati elemente potrebne za rješavanje problema tokom perioda mogućeg pristupa članstvu u EU.

Trebalo bi razraditi stvarne radne odnose između carinskih vlasti i veterinarskih i fitosanitarnih inspekcija. Procedure i ko ima nadležnost u kojim pitanjima bi trebalo biti jasne svim stranama. Carinski službenici bi trebali biti potpuno svjesni kako da postupaju u slučaju kad otkriju produkte koji potpadaju pod nadležnost veterinarskih i fitosanitarnih službenika, također i u slučajevima kad ovi potonji nisu prisutni. Procedure bi trebale sadržavati jasan opis vrste produkata i kontrole koja je u njihovoj odgovornosti.

Sporazumima bi se u najmanju ruku trebala pokriti slijedeća pitanja:

- Pomoć svakoj agenciji u otkrivanju carinskog kriminala i prekršaja i ilegalnih prijevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i ostalih opasnih artikala preko granice
- Detalji o razmjeni informacija: kako, koja vrsta, u kom obliku i kojom brzinom
- Organizacija zajedničke obuke
- Procedure za saradnju
- Zajedničke operacije i kontrole usmjerene ka osavremenjavanju graničnog saobraćaja
- Podjela i/ili prenos odgovornosti

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



- Nabrojite sve sporazume kojih se možete sjetiti vezano za saradnju između carinske službe i službi za veterinarsku i fitosanitarnu inspekciju i opišite glavno polje saradnje u svakom od njih.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Procedure bi trebale sadržavati jasan opis o tome koje vrste produkata i kontrole spadaju pod čiju nadležnost. Odgovarajuće smjernice bi trebale biti dostupne vezano za postupanje – uključujući moguće uništenje – sa konfiskovanom robom. Ko je odgovoran za skladištenje ili uništavanje i ko će snositi troškove?

Trebalo bi izraditi nacrt sporazuma između agencije za graničnu veterinarsku inspekciju i carina kako bi se učvrstili zahtjevi legislative Evropske Zajednice o podršci carinskih veterinarskim službenicima na granici. Na graničnim prijelazima gdje su veterinarski inspektori prisutni ta podrška uključuje, na primjer, prosljeđivanje veterinarskih pošiljki graničnoj veterinarskoj inspekciji, uz uvjerenje da su naknade za veterinarsku kontrolu uplaćene prije završetka carinske procedure i propuštajući veterinarsku pošiljku samo u skladu sa odlukom veterinarske inspekcije. Na manjim graničnim prijelazima gdje veterinarski inspektori nisu prisutni, odgovornosti i prava carinskih službenika da izvode kontrole određenih privatno uvezenih pošiljki i kućnih mezimaca i zabrane ulaz pošiljkama koje zahtjevaju kontrolu od strane veterinarskih službenika bi također mogla biti pojašnjena u sporazumu.

Brošure za učesnike

Nabrojte postojeće sporazume koji se odnose na saradnju između carine i veterinarskih i fitosanitarnih inspeksijskih službi i podvucite članove koji se odnose na operativnu saradnju u slijedećim oblastima:

- Pomoć svakoj agenciji u otkrivanju carinskog kriminala i prekršaja i ilegalnih prijevoza otpada, štetnih hemijskih supstanci, radioaktivnog i nuklearnog materijala i ostalih opasnih artikala preko granice
- Detalji o razmjeni informacija: kako, koja vrsta, u kom obliku i kojom brzinom
- Organizacija zajedničke obuke: procedure za saradnju
- Zajedničke operacije i kontrole usmjerene ka osavremenjavanju graničnog saobraćaja
- Podjela i/ili prenos odgovornosti

Prezentacija



Štampanje brošura, predstavljanje postojeće državne situacije vezano za status pravnog sistema što se tiče saradnje.

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

U kojim bi ste oblastima mogli poboljšati kavalitet saradnje (zakoni, podzakonski akti, memorandumi o razumijevanju itd.)?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Odredbe bi definisale nadležnosti i odgovornosti svake agencije u sklopu usaglašavanja procedura na GP-ima; odstranjivanje rupa u zakonu; definisale bi se procedure zajedničke implementacije; regulisala bi se razmjena informacija potrebna za efikasno izvršavanje zajedničkih zadataka/ciljeva, izvođenje zajedničkih operacija; planiranje zajedničke obuke; provođenje zajedničkih akcija u skladu sa interesima pojedinih agencija; i uključivale bi sva ostala pitanja koja bi doprinjela efikasnijoj međuagencijskoj saradnji i učinkovitijem obavljanju aktivnosti.

U prilog tome, obzirom da to nije utvrđeno postojećim odredbama, takve odredbe bi nadalje trebale otvoriti pravnu mogućnost o zaključivanju sporazuma sa javnim kompanijama i ostalim institucijama ili ekonomskim subjektima čiji su interesi i aktivnosati vezani za granicu, na primjer željezničke i lučke vlasti, špediteri, operatori na aerodromima, automobilska udruženja i trgovinske komore.

Krajnji i permanentni cilj svih državnih administrativnih tijela uključenih u koncept integrisanog upravljanja granicama (IBM) je koordinisano i stalno usklađivanje državne legislative sa EU tekovinama i najboljim praksama. Svaka agencija će sistematski pratiti, te prema tome i implementirati svake buduće amandmane EU legislative i najboljih praksi i, u skladu sa svojim nadležnostima, uvesti iste u državnu legislativu, izbjegavajući na taj način kontradikcije i rupe u zakonu.

II. Institucionalni okvir

Prezentacija

Ovde bi se trener trebao pozabaviti pitanjima kao što su organizacija i regulative združenih operacija, razvoj planova za nepredviđene/hitne situacije i organizacija redovnih okruglih stolova između načelnika službi.

U prilog tome, redovni zajednički sastanci bi trebali biti organizovani na lokalnim i regionalnim nivoima u cilju pronalaženja rješenja zajedničkih problema, pružanja pomoći u izvršavanju zadataka, kao i u planiranju i provođenju združenih operacija.

Vježba



Opišite sistem zajedničkih sastanaka na lokalnom nivou u opštim uslovima. Kako bi takav sistem trebao izgledati? Koje bi se vrste informacija trebale razmjenjivati?

Pitanja i diskusija



- Možete li opisati redovne sastanke sa ostalim agencijama na vašem GP-u?

Prezentacija: zajednička strategija rizika

Unutar EU, potvrđeno je da je od suštinske važnosti osmisliti strategije i metode upravljanja rizikom. Ovo osmišljavanje bi trebalo započeti sa prepoznavanjem onih kontrola koje mogu biti izmještene bez podsticanja povećanja rizika na koji se one odnose i onih koje se moraju provoditi na GP-ima. Cilj je da se osigura davanje prioriteta onome što je neophodno za sigurnost i da se kontrole provode tamo gdje su najučinkovitije.

Na osnovu toga, kompletno osmišljena **zajednička strategija rizika** može biti razvijena, prepoznavajući i baveći se jakim i slabim tačkama trenutnih aktivnosti vezanih za granicu.

Kontrole koje se moraju održavati na GP-ima kao i na zelenim i plavim granicama iz razloga bezbjednosti i sigurnosti moraju biti poredane po prioritetu. Sve nadležne službe moraju raditi zajedno kako bi uspostavili ove prioritete i kako bi definisali relevantne zajedničke oblike (profile) rizika. Uspostavljeni profili zatim moraju biti korišteni u odabiru najkorisnijih informacija za analizu rizika iz podataka dostavljenih od svih nadležnih službi i u prepoznavanju svakih poboljšanja ili inovacija koje bi mogle biti neophodne.

Brošure za učesnike

Glavni elementi državne zajedničke strategije rizika.

Prezentacija

Na osnovu brošura, prezentacija državne zajedničke strategije rizika agencija uključenih u sigurnost granica.

Pitanja i diskusija



- Da li shvatate važnost takve strategije?

Prezentacija : planovi za nepredviđene/hitne situacije

Planovi za nepredviđene/hitne situacije trebaju biti izrađeni kako bi se pojasnila podjela odgovornosti u slučajevima ekstremnih situacija, kao što su teški akutni respiratorni sindrom (SARS), goveđa spongiformna encefalopatija (bolest ludih krava, GSE), masovni priliv/odliv izbjeglica, terorističke aktivnosti ili velike nesreće u pograničnoj zoni. Ovi planovi bi trebali biti izrađeni na centralnom nivou, ali moraju biti prilagođeni za lokalni nivo; svaki GP bi trebao imati jasne planove kojima se uokviruje podjela odgovornosti i zadataka između službi. Mora se obratiti pažnja na glavna pitanja, kao što su raspoloživost kontaktnih detalja za pristup raznim lokalnim akterima u posebnim situacijama,

Pitanja i diskusija (u izmješanim grupama od 2 ili 3 službenika, najrađe sa istog GP-a)

- Postoji li plan za nepredviđene situacije na vašem GP-u?
- Opišite glavne odgovornosti raznih agencija u tom planu.

Brošure za učesnike

Glavni elementi opštih planova za nepredviđene/hitne situacije u vašoj zemlji

Prezentacija

Okviri državnih planova za nepredviđene/hitne situacije bazirane na brošurama, prikazujući glavne tačke sistema i tačke kontakta sa lokalnim nivoom.

III. Procedure

Uvod

Procedure na GP-ima bi trebale biti usklađene i pojednostavljene da bi se izbjeglo dupliranje posla i kontrola. U ovom smislu, koordinisane kontrole su važne i svaka dvostruka i nepotrebna kontrola mora biti izbjegnuta u cilju poboljšanja protoka saobraćaja preko granica. Granična i carinska kontrola bi trebale biti prikladno koordinisane. Procedure bi trebale biti jasne za sve strane u smislu ko ima nadležnosti u određenim pitanjima. Procedure trebaju sadržavati jasan opis tipova produkata i pod čiju odgovornost podpada njihova kontrola. Također bi trebalo jasno razgraničiti ko kontroliše šta i po kojem redoslijedu. Nekoliko specifičnih mjera sa ciljem razvoja i implementacije poboljšanih procedura za IUG je navedeno u daljem tekstu

Efikasan instrument u olakšavanju koordinacije i saradnje između službi koji pomaže u skraćivanju vremena čekanja na GP-ima je “Raspored procedura na GPU” ili redoslijed kruženja. Pomaže graničnim službama u:

- Koordinaciji aktivnosti među službama
- Održavanju redoslijeda kontrola na GP-ima
- U izradi iscrpne i jasne liste kontrola obavljenih od strane raznih službi na granici, navodeći vrijeme kontrole i ime službenika na dužnosti
- U uspostavljanju procedura korak-po-korak
- U povećanju transparentnosti kontrola
- Osiguravanju pristupa usmjerenog prema klijentu
- Izbjegavanju preklapanja

Operatorima je dostavljen “Raspored” koji jasno opisuje kontrolnu proceduru i prepoznaje zadatke i odgovornosti raznih graničnih službi.

Brošure za učesnike

Dodirne tačke između raznih graničnih službi u opštem radu GPa (kopno, vazduh, željeznica, more)

Prezentacija

Prateći strukturu brošure, prezentacija o glavnim dodirnim tačkama u radu između nadležnih službi koje se bave pošiljkama na GPU.

Pitanja i diskusija



- Da li je saradnja među službama vezano za rad na GPU podržana na operativnom nivou? Kako/zašto nije?
- Po vašem mišljenju, u kojim oblastima su potrebne izmjene u cilju poboljšanja međuagencijske saradnje?
- U čemu prepoznajete probleme/ograničenja vezano za mogućnosti poboljšanja saradnje i koordinacije?
- Gdje vidite ostale mogućnosti za daljim usklađivanjem rada?

Prezentacija: združene akcije

Ondje gdje je to adekvatno, službe bi trebale razmotriti ili zajedničke ili u većoj mjeri koordinisane kontrole i trebale bi unaprijediti sinhronizaciju aktivnosti. Ako, na primjer, bilo koja kontrolna služba započne fizički pregled u sklopu svojih ovlasti, trebala bi o tome obavijestiti ostale agencije kako bi im pružila priliku da izvedu daljne neophodne i adekvatne fizičke preglede, i na taj način smanji troškove i neugodnosti za sve uključene strane. Dvostruke kontrole vozila i identifikacionih dokumenata treba izbjegavati koliko god je to moguće.

Prezentacija



Opis toka aktivnosti zajedničkih akcija.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Efikasnije i brže kontrole na granici su moguće i to bi dovelo do pojednostavljenja administrativnih procedura. Kako bi se ovaj cilj postigao, apsolutno je neophodno izbjeći dupliranje. Stoga, svi koraci koji se poduzimaju na GP-u moraju biti jasno definisani i nadzirani, uzimajući u obzir odgovornosti i nadležnosti svake pojedine službe, kao i njihovih međusobnih veza.

Gdje to bude bilo moguće, uvešće se zajedničke kontrole, uzimajući u obzir najbolje prakse u EU i ostalim zemljama. Prateći ove preporuke i njihovu implementaciju na lokalnom nivou, uspostaviće se mjerilo (polazna tačka) u cilju mjerenja i povećanja efikasnosti. Uspostavljena najbolja praksa će naknadno biti postavljena u priručnik pokrivajući sve procedure i njihov redosljed na GP-u kako bi se osigurala koordinacija. Redukcija iscrpne papirologije će se postići kroz uspostavu uvezanih i kompatibilnih sistema informacione tehnologije (IT).

U cilju borbe protiv prekograničnog kriminala, zajedničke operacije bi trebalo organizovati i implementirati na osnovu analize rizika. Poseban naglasak treba staviti na zajedničku izradu plana nepredviđenih situacija, koji trenutno postoji samo za određene agencije. Redovno ažuriranje ovih zajedničkih planova o nepredviđenim situacijama (o terorizmu, epidemijama, itd...), kao i relevantna obuka osoblja bi trebali postati sastavni dio cilja za pružanje pravovremenog i efikasnog odgovora u vanrednim situacijama.

IV. Komunikacija i razmjena informacija

Uvod

Komunikaciji između raznih službi treba biti dati visoki prioritet. Relevantne informacije bi se između službi trebale razmjenjivati rutinski. Tačna priroda informacija i način njihove razmjene treba biti utvrđen. Međutim, posebno na GP-ima, neformalni kontakti, gdje se informacije koje se odnose na dnevne operacije razmjenjuju direktno među službenicima raznih službi, bili bi najučinkovitiji.

Pitanja i diskusija



- Opišite system razmjene informacija između službi na vašem GP-u.
- Koliko često razmjenjujete informacije?
- Jeste li razvili neke dobre prakse tokom godina u cilju poboljšanja kvalitete vaše saradnje?

Prezentacija: redovni brifinzi (kratke upute)



Jednostavan način za poboljšanje komunikacije između službi na granici su i redovni kratki brifinzi između žarišnih tačaka raznih službi na GP-ima, na kojima oni mogu da izvjesti jedni druge o pitanjima kao što su najavljeni dolazak specijalnih putnika, životinja, produkata itd. (važne osobe, veliki vojni kontingenti, posebni transport životinja, opasne robe, transport oružja i osoba na posebnom liječenju). Ostale informacije koje bi se međusobno podijelile bi mogle biti obavještajne informacije dostavljene jednoj od službi a koje se tiču novih taktika krijumčarenja. Ovo bi mogla biti početna tačka za izradu zajedničke analize rizika. Sastanci mogu biti vrlo kratki i fokusirani (10-30 minuta).

Saradnja u oblasti graničnih inspekcija

Kako bi se osiguralo da svaka pošiljka na ulasku u zemlju bude podvrgnuta neophodnoj graničnoj inspekciji, službe granične veterinarske i fitosanitarne inspekcije bi trebale u koordinaciji sa ostalim izvršnim službama prikupljati sve relevantne obavještajne podatke vezano za pošiljke. Ovo bi se posebno trebalo odnositi i primjenjivati na podatke dostupne carini, informacije o plovilu, brodu, deklaracije o željeznici ili deklaracije o vazduhoplovu i ostale izvore informacija dostupne putnim, željezničkim, lučkim ili aerodromskim komercijalnim operatorima.

Pitanja i diskusija



- Opišite system redovnih brifinga između granične straže, carinske službe i službi za veterinarsku i fitosanitarnu inspekciju na vašem GP-u.
- Koliko često održavate ove brifinge?
- Jeste li razvili neke dobre prakse tokom godina u cilju poboljšanja kvalitete vaše saradnje?

Brošure za učesnike

Državni sistem komunikacije između nadležnih agencija, najbolje prakse vezano za redovne sastanke i brifinge.

Prezentacija



Kvantitet i struktura razmjene informacija u skladu sa državnim zahtjevima. Suština izvještaja i sastanaka.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Sa krajnjim ciljem omogućavanja svim agencijama da izvršavaju svoje zadatke na najbolji mogući način, kako samostalno tako i tokom zajedničkih akcija, razmjena informacija između agencija na svim nivoima bi trebala biti definisana, unaprijeđena i ubrzana. Kako bi se ovo postiglo, neophodno je osigurati povremene sastanke svih agencija na svim nivoima, kako bi se definisale izvještajne procedure i kako bi se utvrdile jasne procedure za brzom razmjenom informacija ,zatim, kako bi se uspostavio sistem ranog upozoravanja i također kako bi se uspostavio zajednički automatizovani i komjuterizovani unos određenih statističkih podataka prikupljenih od strane svih agencija.

Sva nastojanja za razmjenom podataka između agencija trebaju naravno biti u skladu sa svim međunarodnim i državnim obavezama vezano za zaštitu podataka i standarda koji se tiču razmjene informacija. Također je neophodno uspostaviti zajednički automatizovani i komjuterizovani unos određenih statističkih podataka za zajedničku analizu rizika, kontrolu i utvrđivanje mjerila. Što se tiče statističkih podataka, trebalo bi oformiti specijalizovanu združenu radnu grupu koja bi imala nadležnost u implementaciji gore navedenih ciljeva. Sve agencije bi trebale biti zastupljene u ovoj grupi. Također je neophodno osigurati jednostavan pristup statističkim podacima prikupljenim od strane ostalih agencija koje neće biti uključene u gore pomenuti zajednički sistem.

Neophodno je izgraditi informacijski sistem uključivanjem svih raspoloživih medija, posebno obraćajući pažnju na web-sajtove (internet stranice) svih agencija o prelasku granica, a koji bi onda bili dostupni korisnicima.

Kako bi se postigao brz i efikasan nadzor nad svim informacijama povezanim sa prelascima granica i agencijama uključenim u upravljanje granicama, postojeći web-sajtovi bi trebali uspostaviti veze sa web-sajtovima svih ostalih relevantnih agencija.

V. Sistemi informacijskih tehnologija

Uvod

Preporučuje se upotreba baza podataka na bazi reciprociteta. Ovim bi se postiglo efikasnije izvršavanje zadataka od zajedničkog interesa. Službe bi trebale ići u pravcu zajedničkih telekomunikacionih investicija koje bi doprinjele u poboljšanju raščišćavanja GP-a.

Služba granične veterinarske inspekcije bi trebala imati pristup bazama podataka dostupnim carinskim službama ili relevantnim dijelovima iste. Obzirom da su predmet odgovarajuće zaštite podataka, sistemi informacijskih tehnologija (IT) korišteni od strane agencije bi trebali, koliko je to moguće i odgovarajuće, biti integrisani sa onima u carinskoj službi i komercijalnim operatorima kako bi se ubrzao prenos podataka.

Razvoj IT sistema u kontekstu pojednostavljenja procedura je od suštinske važnosti kako bi se:

- Ubrzale procedure i izradila analiza rizika i metode odabira (tj. kriterijumi odabira)
- Stvorila baza podataka sa podacima/statistikom vezanom za GP (moguća razmjena informacija)

Pitanja koja će se koordinirati:

- Primjenjeni standardi i kompjuterski programi
- Mogućnosti razmjene podataka između raznih sistema
- Moguće prednosti zajedničkog raspisivanja javnog nadmetanja za hardver
- Kompatibilnost sa postojećim EU sistemima

Pitanja i diskusija



- Opišite kratko IT sisteme na vašem GP-u.
- Na koji način bi ste poboljšali sistem da bi ste ojačali saradnju sa ostalim agencijama?

Infrastruktura i oprema

Uvod

U većini slučajeva, carinske i granične službe su smještene na GP-u. U zavisnosti od važnosti GP-a, ostale agencije također tu mogu biti smještene. Infrastruktura bi trebala biti adaptirana kako bi se omogućila integrisana kontrola u jednoj zgradi (putnici i roba, osim robe koja se prevozi kamionima) u cilju izbjegavanja dupliranja kontrola i dvostruke provjere od strane raznih agencija.

Prevenција uvoza nezakonitih životinja, hrane, biljaka i biljnih proizvoda koji mogu širiti zaraze je glavni cilj fitosanitarnih i veterinarskih kontrola. Iz tog razloga, ove službe bi trebale biti prisutne na određenom broju posebnih GP-a gdje bi ova vrsta životinja, produkata ili robe morala biti predstavljena od strane uvoznika i trgovaca.

Kontrola u unutrašnjosti

Iako će carinske službe morati biti prisutne na GP-ima, postoji trend da se detaljne kontrole tereta vrše u unutrašnjosti zemlje. Glavna prednost kontrole tereta u unutrašnjosti je kraće vrijeme čekanja na GP-u, omogućavajući tako olakšani protok saobraćaja. Objekti gdje bi se kontrola u unutrašnjosti odvijala mogli bi biti zajednički korišteni od raznih GP-a, što bi, opet, dovelo do učinkovitije upotrebe resursa. Jasna koordinacija sa veterinarskim i fitosanitarnim službama je neophodna jer se, u skladu sa glavnim EC principima za graničnu veterinarsku inspekciju, takve kontrole moraju provoditi na državnoj granici te prema tome ne mogu biti pomjerene u unutrašnjost. Dilema nastaje kad se veterinarske kontrole provedu na granici ali se ostale kontrolne aktivnosti provedu u unutrašnjosti. Dok EU legislativa dozvoljava kontrole u unutrašnjosti za određene biljne proizvode, ona također predviđa sve kontrole na granici za životinje i životinjske proizvode, sa slobodnim kretanjem unutar zemlje nakon toga.

Zajednička upotreba opreme i radnog pribora

Preporučuje se korištenje službenih prostorija na bazi reciprociteta, uzimajući u obzir ograničenja vezana za aspekt higijene pregledane pošiljke i rizika kontaminacije. Ovim će se ograničiti troškovi i omogućiti upotreba specijalne opreme koja je možda nedostupna ostalim službama.

Preporučuje se usklađivanje upotrebe tehničke i specijalne opreme. Na GP-ima lociranim na transportnim koridorima sa stalnim i mobilnim rendgenskim skenerima, trebalo bi omogućiti korištenje ove opreme svim službama. Korištenje opreme iste marke ili istog tipa će ograničiti troškove i doprinjeće standardnijoj upotrebi opreme.

Pitanja i diskusija



- Opišite uslove za zajednički rad sa ostalim agencijama.
- Koja bi se oprema, po vašem mišljenju, mogla zajednički koristiti i dijeliti među agencijama?

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Novi GP-i bi se trebali graditi, a postojeći usavršavati, u skladu sa odredbama o standardima i uslovima koje svi granični prijelazi moraju ispunjavati za siguran i ekonomičan tok pograničnog saobraćaja i granične kontrole, kao i u skladu sa standardima, zahtjevima i preporukama EU. Treba objezbediti adekvatne standardizovane prostorije neophodne za rad svih agencija lociranih na granici kako bi se omogućila nesmetana primjena procedura vezanih za prelazak granice. Iz tog razloga, neophodno je definisati zajedničke standarde i omogućiti zajedničku upotrebu tehničke opreme tokom provođenja granične kontrole.

Agencije bi, gdje je to moguće, pored zajedničke upotrebe tehničke opreme, trebale stremiti ka zajedničkim korištenjem određenih prostorija kako bi se olakšali formalni i neformalni kontakti, unaprijedilo optimalno djelovanje i smanjili troškovi, te prema tome osiguralo optimalno radno okruženje za visoko-kvalitetno i efikasno izvršavanje zadataka. Kao primjer za to mogla bi poslužiti nabavka adekvatne zajedničke opreme za nadzor zelenih i plavih granica od strane ministarstva unutrašnjih poslova i carinske uprave.

Tačke kontrole u unutrašnjosti bi trebale biti uspostavljene na rutama tranzita gdje će se odvijati zajednička carinska kontrola i straža, sa mogućnošću uključivanja ostalih agencija po potrebi.

DODATNE INFORMACIJE ZA TRENERA

Kako bi se osigurala efikasna implementacija ove strategije, neophodno je omogućiti optimalnu razmjenu informacija između različitih agencija putem informacione i komunikacione tehnologije. Iz tog razloga, neophodno je odrediti vrstu podataka i informacija koje bi bile razmjenjivane na svim nivoima, posebno na operativnom nivou.

Također je neophodno utvrditi modalitete razmjene podataka i informacija i utvrditi nivo pristupa potrebnog za određene vrste podataka i informacija. Trebale bi biti poduzete sve mjere neophodne za zaštitu IT sistema, misleći pri tom na šifrirano osiguravanje i zaštitu podataka, zaštitu od virusa itd.

U cilju racionaliziranja troškova iznajmljivanja telekomunikacionih linija od javnih telekomunikacionih operatera do GP-a, agencije bi, na GP-ima, trebale dijeliti pokretne resurse međusobno.

U tom cilju, svaka agencija bi trebala prepoznati svoje potrebe za pokretnim, prenosnim resursima i predviđenim saobraćajem, utvrđujući potrebni kapacitet u smislu iznajmljene telekomunikacione opreme. To bi bilo ekonomičnije nego da svaka agencija iznajmljuje takvu opremu samostalno. Što se tiče podjele troškova, svaka agencija bi trebala participirati proporcionalno na osnovu mjesečne količine saobraćaja. Sve agencije prisutne na GP-ima bi trebale koordinirati tehničke standarde u skladu sa EU standardima.

Dio III. Aneksi

Aneks I. Tekst za potencijalnu prezentaciju

Djelotvorno i efikasno upravljanje granicama omogućit će građanima dotičnih zemalja da žive na području sigurnosti i slobode, gdje mogu putovati sa više slobode i gdje njihove firme lakše mogu da posluju preko granica – a to su preduslovi za ekonomski rast i suzbijanje siromaštva. Unaprijeđeni tokovi preko granica će također podržati razvoj otvorenijih zajednica sa boljim razumijevanjem i većom tolerancijom prema njihovim susjedima i njihovim kulturnim, vjerskim i jezičkim razlikama. Istovremeno, prijetnjama, koje su povezane sa zloupotrebom sistema upravljanja granicama koji nepravilno funkcioniraju, kao što je krijumčarenje robe i trgovina ljudi, droge ili oružja, može se pristupiti na bolji način ukoliko vlasti koje su odgovorne za upravljanje prelaza državnih granica poboljšaju razmjenu informacija i saradnju između sebe i svojih susjeda.

Efikasno upravljanje granicama i stvarna sigurnost granica su od velike važnosti za region, i doista, za Evropu u cjelini. Evropska unija (EU) je posvećena radu sa svim zemljama kako bi se postigao, u čitavom regionu, cilj **otvorenih ali kontroliranih i osiguranih granica**. Ovo je važan element procesa stabilizacije i pridruživanja (PSP) koji zemlje u regionu vodi ka Evropskoj integraciji.

Granice trebaju biti širom otvorene za trgovinu i kretanje ljudi. One također trebaju biti otvorene za regionalnu saradnju, što je temelj PSP. Trebaju biti otvorene i unutar regiona, ali također između regiona i EU. Olakšavanje redovnih preko-graničnih tokova unaprijeđuje ekonomski razvoj čitavog regiona. Slobodna trgovina i kretanje ljudi su ključni elementi ugovora o stabilizaciji i pridruživanju.

Međutim, **granice trebaju biti zatvorene za kriminalne aktivnosti**, i svakoj drugoj aktivnosti koja ugrožava stabilnost u regionu. Krijumčarenju svih vrsta, ilegalnoj imigraciji, terorizmu i organiziranom kriminalu treba se suprostaviti širom regiona, ali posebno na graničnim prelazima. Zatvorena vrata pomažu u spriječavanju širenja kriminala u inozemstvu, uskraćuju kriminalcima nekažnjavanje i umanjuju njihovu dobit. Borba protiv kriminala, jačanje institucija koje se bave pravosuđem i unutrašnjim poslovima, kao i općenito uspostavljanje vladavine prava su fundamentalne za napredak zemalja u pogledu Evropskih integracija.

Ipak, problemi upravljanja granica ne mogu se riješiti kroz aktivnosti na samoj granici. Bliža integracija između zadataka koji se obavljaju na državnim granicama i onih koje obavljaju službe na centralnom nivou i unutar zemlje su također potrebne. Naprimjer, bilateralna ili regionalna trgovina se neće automatski povećati samo kroz poboljšanje kapaciteta na graničnim prelazima, nego će također zahtijevati da se rad carine i druge mjere olakšavanja trgovine uzmu u obzir.

Međuagencijska saradnja

Međuagencijska saradnja slijedi pristup koji je više horizontalan, čime službe koje su aktivne na granici, kao i centralna ministarstva/vlasti koje su odgovorne za ove službe, osiguravaju odgovarajuću saradnju i koordinaciju. To počinje sa svakodnevnim operativnim kontaktima na graničnim prelazima (na formalnom kao i na neformalnom nivou), ali se širi ka potrebi da se koordinira rasprava o srednjoročnim i dugoročnim strategijama. Saradnja treba da vodi ka optimalnom oslovljavanju praktičnih pitanja, kao što je usklađivanje politika i praksi gdje je to relevantno, razvoj nove infrastrukture i njeno finansiranje, mogućnost dijeljenja zgrada i

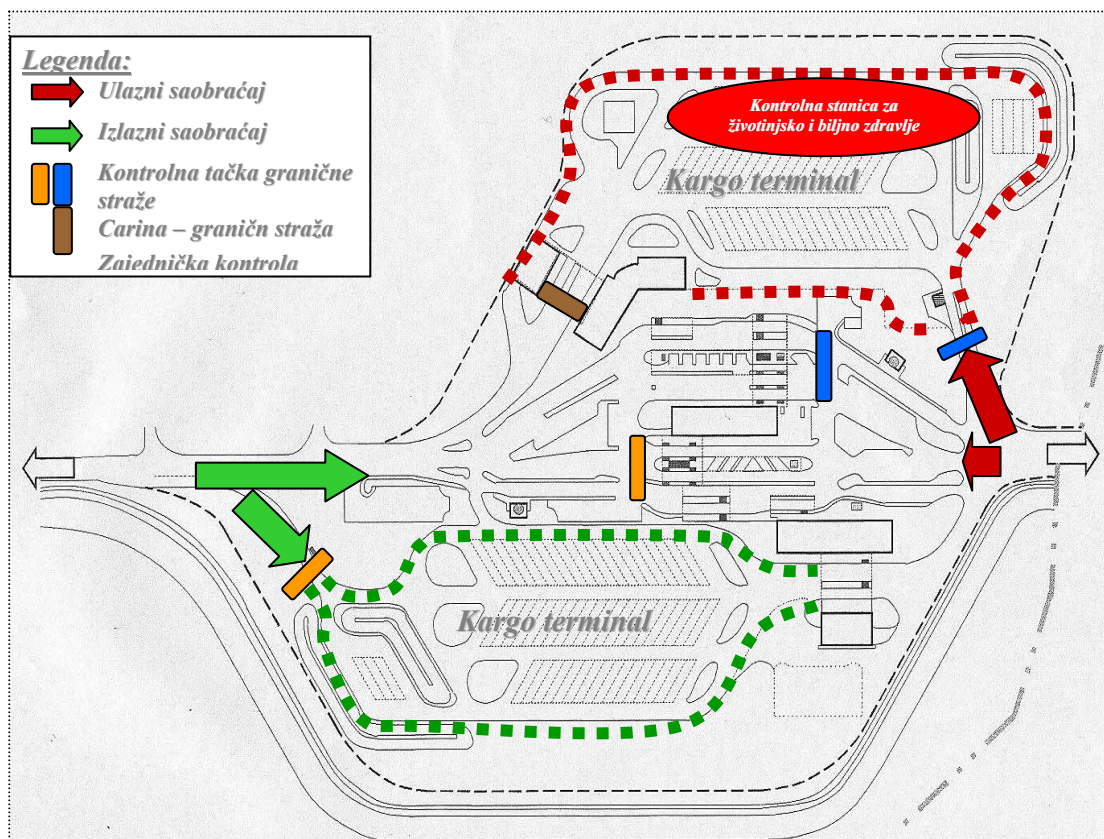
informaciono tehnoloških službi, ali također i razvoj zajedničke obuke za sadašnji i budući kadar. Za ova strateška pitanja treba se osnovati međuagencijska radna grupa koja će raspravljati o ovim pitanjima na najvišem nivou.

Kako bi se ostvario sveobuhvatni i efikasni sistem upravljanja granicama, sve vlasti i agencije koje su uključene u pitanja granica trebaju da blisko surađuju, ne samo na nivou granice i graničnih prelaza, već i na centralnom nivou. Cilj je da se poveća učinkovitost postojećih kapaciteta i programa i time smanje preklapanja u politici i nedosljednosti. Najvažnija svrha je da sve agencije koje su uključene osiguraju otvorene, ali i sigurne granice.

Koordinacija između graničnih straža, carine, službi veterinarne i fitosanitarne inspekcije neophodni su kako bi se osiguralo učinkovito i efikasno upravljanje granicama. Prema tome je glavni fokus ovdje na agencijama, i na ovom polju carina igra posebnu ulogu. U njihovom dnevnom radu, carinski službenici u jednu ruku trebaju imati redovan kontakt sa graničnim stražama, a u drugu sa veterinarskim i fitosanitarnim službama. Prema tome je u interesu graničnih vlasti da budu aktivne kako bi osigurale optimalnu koordinaciju među svim partnerima.

Ipak, potreba za saradnjom sa drugim ministarstvima i službama ne treba se podcjenjivati. Kako su mnoge države koje su – uz međunarodnu podršku – uložile velike iznose finansijskih sredstava kako bi nadogradile neke od svojih graničnih prelaza bez konsultacija sa svim državnim partnerima naučile na mukotrpan način, postoji širok spektar zainteresovanih strana čije aktivnosti i interesi trebaju da se uzmu u obzir kroz jedan integrisani pristup ka boljem upravljanju granicama. Neke od njih su ključne kako bi se osiguralo pravilno funkcionisanje graničnih prelaza (napr. Ministarstvo transporta). Većina je pomenuta u tekstu, ali – naravno, u zavisnosti od lokalnih struktura – trebaju uključiti ministarstva unutrašnjih poslova, finansija, vanjskih poslova, ekonomije, odbrane, turizma, okoliša, poljoprivrede, transporta, zdravstva, telekomunikacija i Evropskih integracija. Saradnja se također treba uspostaviti sa špediterima tereta, prevoznicima, i drugim relevantnim interesnim grupama.

Aneks II. Vježba o procedurama



Oprema i objekti na graničnim prelazima

Granični prelazi pružaju svu neophodnu infrastrukturu i opremu koja je potrebna pojedinim službama u svom radu, kao što su kontrolne zone za privatna vozila i autobuse pored redova, sa pokretnim stolovima, adekvatnim rampama sa krovovima, kargo zonama ograđenim žicom, i salom za inspekciju za fitosanitarne potrebe i sa odgovarajućom opremom. Kontrolne kabine za graničnu stražu su vrlo dobro opremljene, sa automatskim čitačem pasoša i registracija koji je povezan sa nacionalnim informacionim sistemom koji upozorava službeniku u slučaju neregularnosti u odnosu na putnike ili vozila. Podaci se čuvaju 90 dana – što se smatra problematičnim jer je strancima dopušteno da borave u stranoj zemlji 90 dana i ako pređu taj period, njihovi podaci su već automatski izbrisani. Također postoji veza sa nacionalnim informacionim sistemom za vize, koji obuhvata sve vize koje su izdate od strane države koja u pitanju.

Međusobna podrška

Obično postoji generalni sporazum na visokom nivou na polju međusobne podrške između granične straže i carinske službe. Savjeti sa regionalnog nivoa su tu uključeni. S njihove strane, lokalni rukovodioci (granična straža i carina) na graničnom prelazu također se dogovaraju kroz memorandum o razumijevanju o primjeni sporazuma na visokom nivou i o tome kada i kako da pruže međusobnu podršku. Agencije koje su posrijedi su također razradile metode kontrole i tok rada.

Razmjena informacija

Svaka služba ima svoju bazu(e) podataka. Razmjena informacija odvija se usmeno ili na papiru. U praksi, službe razmjenjuju informacije na dnevnoj bazi i održavaju formalni sastanak jednom svaka tri mjeseca. Zapisnici/izvještaji ne pišu se na bazi dnevne razmjene informacija, već samo o tromjesečnim sastancima.

Sastanci sa susjednim zemljama održavaju se na nivou svake službe, ne zajedno. Službe granične straže održavaju sastake svakih pola godine. Rezultati su dokumentovani. Carinske službe imaju ad hoc kontakte na lokalnom nivou (kontakti su poznati), ali nemaju redovne sastanke.

Carinski službenici učestvuju u kursevima obuke za granične straže i obratno, prema potrebi i ako je to određeno od strane rukovodioca pojedinačnih službi. Carina također organizuje specifične kurseve obuke za kadar granične straže.

Zajedničko korištenje opreme

Obično postoji sporazum koji uzima u obzir temu. Svaka služba ima svoju obuku, ali ako je oprema potrebna drugoj službi, bit će isporučena sa kadrom.

Pitanja i rasprava

- U kojim oblastima mislite da se saradnja treba dodatno poboljšati u navedenom primjeru?

Info-uglovi

Applikacija																			
Relaksacija	X																		
Pripremanje odgovora		X																	
Evaluacija																			
Uvod			X																
Planiranje																			
Podizanje svijesti								X											
Strukturiranje									X										
Saostalni rad										X									
Rad sa partnerom																			
Rad u manjoj grupi											X								
Cijela grupa												X							
Propratni rad													X						

Cilj : povećanje interesovanja za temu.

Materijal: zavisi od teme.

Vrijeme: između 90 minuta i 3 sata.

Procedura: Informacije o različitim temama se daju u informacionim uglovima stolova, tabli itd. Svaki ugao ima svog odgovornog moderatora. Polaznici bi prvo trebali pokušati da dobiju pregled o tome koje su informacije dostupne. Polaznici onda odlučuju za koju su temu najviše zainteresirani i o čemu žele da dobiju detaljnije informacije. Zatim odlaze do informativnog ugla i traže potrebne/željene informacije.

Ova metoda je također primjenjiva u situacijama gdje se informacija u kratkom vremenu treba podijeliti sa većom grupom ljudi. Onda grupa može predložiti gdje da se ide ili se grupa podijeli na jednake podgrupe i one odlaze od ugla do ugla u određenim vremenskim periodima.

Ispitivanje uz indeks kartice

Aplikacija		Relaksacija		Pripremanje odgovora		Evaluacija		Uvod		Planiranje		Podizanje svijesti		Strukturiranje		Saostalni rad		Rad sa partnerom		Rad u manjoj grupi		Cijela grupa		Prpratni rad
X				X		X								X		X				X		X		

Cilj: prikupljanje raznih informacija o temama uključivanjem svih polaznika/učesnika.

Materijal: Pano, indeks kartice, markeri, čiode.

Vrijeme: Približno 30 minuta, uključujući vrijeme utrošeno na uskupljavanje (clustering).

Procedura: U ovoj metodi polaznici zapisuju svoje ideje/mišljenja/prijedloge/sugestije na indeks kartice, koje se onda skupe na pano, prikače i kategorizuju.

1. Trener priprema pitanje za zadatak.
2. Indeks kartice i markeri se podijele polaznicima i zamoli ih se da na svojoj kartici čitko zapišu samo jednu informaciju/podatak po kartici (jedna kartica-jedna informacija).
3. Generalno, broj kartica nije ograničen. Međutim, ako je grupa velika, onda ne bi trebalo biti više od dvije kartice po polazniku.
4. Kartice se prikupe, prikače na pano u skupovima uz pomoć polaznika; trener ne odlučuje gdje će koja kartica biti prikazana.
5. Skupovima se onda numerišu i daju im se naslovi.
6. Slijedeći korak može biti odabir nove teme na kojima bi se dalji rad trebao fokusirati.

Pažnja!

- Nijedna kartica se nebi trebala odbaciti, čak iako grupa to zahtjeva, jer bi to moglo uvrijediti onoga ko ju je napisao.
- Ne postavljajte jednu karticu preko druge. Svako želi da njegova/njena kartica bude vidljiva.

Aneks IV. Model nastavnog plana

Predmet	Tehnički odgovoran	Organizator kursa	Trener(i)	Planiranje kapaciteta				Ciljna grupa		
				Broj seminara	Polaznici po sem	Trajanje (dani)	Trajanje (nastavne jedinice)		Ukupan broj seminara	Obavezno

Konstrukcija				Broj polaznika/jedinica					Cijena
Glavni cilj	Sadržaj	Napomene	Lokacija		Ukupni broj polaznika	Obuka (dani)	Trener dani (interno)	Trener dani (eksterno)	

Aneks V. Obrazac evaluacije

Naziv nastavnog kursa:

Datum održavanja kursa:

Od _____ Do _____

Molimo da na slijedeća pitanja odgovorite štikiranjem (✓) samo jednog polja za svako pitanje. Vaše gledište nam je veoma važno i pomoći će nam u poboljšanju naših kurseva, kapaciteta itd.

Generalno

1. Generalno, ovaj kurs je zadovoljio moja očekivanja: Visoko Nisko
2. Korist pohađanja ovog kursa je: Visoko Nisko
3. Važnost ovog kursa za moj budući rad: Visoko Nisko
4. Ja sam bio prava ciljna osoba za pohađanje ovog kursa: Da Ne

Organizacija kursa

5. Generalno, organizacija kursa je zadovoljila moja očekivanja: Visoko Nisko
6. Da li ste dobili praktične informacije (o smještaju i ostalim kapacitetima) prije kursa? Visoko Nisko
7. Jeste li dobili pozivnicu na vrijeme? Da Ne

Materijali na kursu

8. Jeste li dobili neke materijale na kursu (brošure, dodatke)? Da Ne
9. Korisnost brošura sa kursa: Visoko Nisko

Molimo za vaše komentare vezane za prethodna pitanja, ako želite (o mogućim poboljšanjima)

Trener [dodajte ime trenera i dodatna pitanja ukoliko bude više trenera ili ova ista za svakog od njih]

10. Ocjenite nivo kompetentnosti trenera: Visok Nizak
11. Predavanje je bilo razumljivo: Visok Nizak
12. Trener je podesio obuku iskustvima polaznika: Visok Nizak
13. Trener je predavao primjerenom brzinom: Visok Nizak
14. Trajanje kursa je bilo: Predugo
Idealno
Prekratko

Kapaciteti

15. Kvalitet kapaciteta kursa (učionica/soba za sastanke, sredstva za komunikaciju) bio je: Visok Nizak
16. Kvalitet smještajnih kapaciteta (sobe, obroci, usluga itd.) bio je: Visok Nizak
17. Kvalitet administracije (odgovornost osoblja itd.) bio je: Visok Nizak

Prevod [ukoliko ga ima]

18. Kvalitet prevođenja bio je: Visok Nizak
19. Nivo podrške od strane prevodilaca tokom radnih grupa bio je: Visok Nizak
20. Trud uložen od strane prevodilaca bio je: Visok Nizak

Molimo za vaše komentare vezano za prethodna pitanja ukoliko želite (o mogućim poboljšanjima) i za ostale komentare vezano za kurs uopšte
