

Регионални CARDS програм Европске уније

# Подршка и координација стратегијама интегрисаног управљања границама

*Уговор бр. 81242*

## Приручник за обуку у области сарадње између органа



Пројекат финансира  
Европска унија



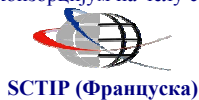
Пројекат спроводи конзорцијум на челу са  
Министарством унутрашњих послова Француске,  
Генералним директоратом националне полиције  
Service de Coopération Internationale Technique de Police (SCTIP)



# Приручник за обуку у области сарадње између органа

Пројекат спроводи конзорцијум на челу са **Министарством унутрашњих послова Француске / Генералним директором националне полиције / Service de Coopération Technique Internationale de Police (SCTIP)**. Ставови изнети у овом извештају не одражавају нужно ставове Европске комисије.

Конзорцијум на челу са:



# Садржај

Скраћенице и дефиниције	1
Опште информације	4
Увод за тренере	6
<b>Део I. Основне информације о обуци</b>	<b>8</b>
1. Анализа потреба за обуком	9
2. Планирање	12
3. План обуке	15
4. Повратне информације	22
5. Процена	25
<b>Део II. Модул за обуку у области сарадње између органа</b>	<b>27</b>
1. лекција. Безбедност граница	28
I. Правни и регулаторни оквир	30
II. Институционални оквир	32
III. Процедуре	34
IV. Комуникација и размена информација	37
V. Системи информационе технологије	39
2. лекција. Унапређење трговине	42
I. Правни и регулаторни оквир	44
II. Институционални оквир	47
III. Процедуре	49
IV. Комуникација и размена информација	51
V. Системи информационе технологије	53
Инфраструктура и опрема	53

<b>Прилози</b>	<b>56</b>
Прилог I. Текст за евентуално излагање	57
Прилог II. Вежба из процедура	59
Прилог III. Методе креативног предавања	61
Прилог IV. Модел за план обуке	68
Прилог V. Формулар за процену	69

# Скраћенице и дефиниције

## Скраћенице

<b>BCP</b>	гранични прелаз
<b>BSE</b>	говеђа спонгиформна енцефалопатија (болест крављег лудила)
<b>CARDS</b>	Помоћ Европске заједнице за обнову, развој и стабилизацију
<b>EК</b>	Европска комисија
<b>ЕУ</b>	Европска унија
<b>IBM</b>	интегрисано управљање границама
<b>IT</b>	информациона технологија
<b>MoU</b>	меморандум о разумевању
<b>SAP</b>	процес стабилизације и придруживања
<b>SARS</b>	тешки акутни респираторни синдром
<b>TNA</b>	анализа потреба за обуком

## Дефиниције

<b>гранична контрола</b>	Активност која се врши на граници искључиво као реакција на намеру да се пређе граница, независно од свега осталог. Гранична контрола обухвата следеће: (а) провере на званичним граничним прелазима како би се утврдило да ли лица, њихова возила и предмети у њиховом власништву могу да уђу на територију земље или да је напусте; и (б) надзор граница изван зоне званичних граничних прелаза и ван радног времена, у складу са прописима, ради спречавања заобилажења граничних прелаза од стране лица која желе да избегну провере и илегално уђу или изађу са територије земље.
<b>гранични прелаз</b>	Било који гранични прелаз – на копну, води или у ваздуху – одређен од стране надлежних органа као званично место преласка границе.
<b>цариник</b>	Цариник је државни службеник који ради на копненом, морском или ваздушном граничном прелазу, на копненој или морској граници или у непосредној близини границе, или пак у регионалном или централном седишту. Царински органи обично представљају главну службу у области комерцијалне трговине. С обзиром да је задатак царинских органа да олакшају трговину и да уједно заштите друштво и спрече прекогранични криминал, они су задужени првенствено за контролу добара која прелазе границу.
<b>база података</b>	Аутоматска збирка података који могу да се анализирају електронски.
<b>систем раног упозоравања</b>	У контексту интегрисаног управљања границама, ово се односи на систем који преноси и прима релевантне

	информације о очекиваним или тренутним кретањима лица или добара, како би се обезбедиле информације о њиховом доласку и – када је неопходно – како би се олакшала благовремена припрема за њихово пресретање. Ово се може применити и у случају извоза и транзита. Системи за рано упозоравање у осталим службама односе се на информације о ризицима по здравље људи, животиња и биљака.
<b>acquis communautaire</b> <b>Европске уније</b> или <b>комунитарно право</b>	Сви правни инструменти Европске уније/ Европске заједнице које државе чланице треба да правно и/или оперативно примене, као и земље кандидати за приступ у складу са договореним планом пре приступа или у оквиру одређеног временског рока након приступања.
<b>добра пракса</b> <b>Европске уније</b>	ЕУ прави разлику између писаних правних одредаба (нпр. саопштења, опште мере, уредбе и директиве, споразуми, резолуције Савета и одлуке Савета) и добре праксе развијене у одређеним областима, земљама и/или у пољима рада. Ова пракса је заједнички прихваћена као добра пракса унутар ЕУ, са циљем усаглашавања процедура на високом нивоу. Добра пракса није правно обавезујућа. (Примери су Смернице Комисије за анализу ризика у области царине и Шенгенски каталог о доброј пракси у области контроле спољних граница (који ће бити замењен општим каталогом), реадмисија, Шенгенски информациони систем – захтев за додатним информацијама на националном улазу (SIS-SIRENE), полицијска сарадња и питања везана за визе).
<b>покретна јединица</b>	Контрола састављена, због природе предвиђених задатака, од представника једне или више служби укључених у управљање границама ради вршења надзора унутрашњих граница и/или међуграничног простора.
<b>фитосанитарна инспекција</b>	Фитосанитарна инспекција је инспекција за контролу <b>биљака и производа биљног порекла</b> који су увезени или су у транзиту кроз земљу ради спречавања улаза и ширења организама који могу да штете ендемским биљкама и биљним производима.
<b>анализа ризика</b>	Процена вероватноће неусклађености са законским одредбама, било пре или после извршења активности.
<b>наставни план обуке</b>	План едукације/обуке који је израђен за одређену циљну групу и одређена поља рада. На пример, „главни наставни план” Европске уније за пограничну стражу је план договорен на нивоу ЕУ и састоји се од низа модула неопходних за обуку пограничне страже.
<b>приручник за обуку</b>	Приручник састављен на основу релевантних материјала у циљу остваривања задатака и циљева одговарајућег наставног плана обуке.

<b>ветеринарска гранична инспекција</b>	<p>Гранична служба за ветеринарну инспекцију је генерално задужена за инспекцију животиња и <b>прехранбених производа</b> (животињског и неживотињског порекла) унетих у земљу, иако правила за инспекцију хране неживотињског порекла (надлежни орган, структурални захтеви) нису јасно дефинисана законодавством ЕУ. Одговорност служби ветеринарске граничне инспекције обухвата и <b>контингенте</b> намењене <b>за увоз</b> као и <b>транзитне контингенте</b> – са или без привременог складиштења. Такође су обухваћени и прехранбени производи животињског порекла намењени за опскрбљивање бродова.</p>
---	--



## Опште информације

*Приручник за обуку у области сарадње између органа* настао је у оквиру пројекта „Подршка и координација стратегијама интегрисаног управљања границама” (IBM CARDS регионални пројекат), који испред Европске комисије, а на челу са Министарством унутрашњих послова Француске - Service de Coopération Technique Internationale de Police (SCTIP) спроводи конзорцијум састављен од Министарства спољних послова Француске - Coopération Internationale (FCI), Министарства финансија Аустрије – Агенција за европске интеграције и економски развој (АЕИ), Међународног центра за развој миграционе политике (ICMPD) и Организације за европску безбедност и сарадњу (OSCE).

Пет земаља које су ушле у процес стабилизације и придруживања (Албанија, Босна и Херцеговина, Хрватска, Бивша југословенска република Македонија и Србија и Црна Гора/Косово<sup>1</sup>) биле су корисници пројекта чије је спровођење трајало од фебруара 2005. до априла 2007. године.

Главни циљ пројекта било је пружање техничке помоћи, на основу *Смерница за интегрисано управљање границама* које је Европска комисија дистрибуирала 2004. године, и подршке горенаведеним CARDS земљама у развоју или ажурирању њихових националних стратегија интегрисаног управљања границама (стратегијама ИУГ) и обезбеђивању конзистентности ових стратегија и њихове успешне координације на регионалном нивоу, са посебним нагласком на олакшавање трговине и контролу граница. У спровођењу пројекта коришћен је мултидисциплинарни приступ, што значи да су пројектом биле обухваћене погранична стража, царина, службе ветеринарске и фитосанитарне инспекције, као и остали актери укључени у управљање границама.

### ***Шта подразумева интегрисано управљање границама?***

Ефикасно управљање границама и безбедност граница представљају главни приоритет Европске уније. Циљ је постићи праву равнотежу између отворених, али истовремено безбедних и контролираних граница: отворених за трговину, туризам и друге облике законитог кретања људи или добара, али контролираних и безбедних од опасности као што су илегална миграција, трговина људима, деловање организованих криминалних мрежа и тероризам.

Интегрисано управљање границама (ИУГ) подразумева ефикасну и ефективну сарадњу свих надлежних органа. Сарадња не треба да се успостави само унутар земље, већ и ван њених граница са одговарајућим органима суседних земаља. Концепт интегрисаног управљања границама подразумева три нивоа сарадње и координације:

- **Сарадњу унутар органа:** ефикасно управљање процесима, информацијама и ресурсима унутар органа одговорних за одређене послове
- **Сарадња између органа:** уска сарадња између свих органа који се баве питањима везаним за границу како на самој граници, тако и на централном нивоу, и то у циљу оптимизације ефикасног коришћења ресурса и свођења неконзистентности, преливања дужности и дуплирања послова на најмању могућу меру.

---

<sup>1</sup> Под међународном управом у складу са Резолуцијом 1244 Савета безбедности (1999.) донете 10. јуна 1999.

- **Међународна сарадња:** успостављање процедура и канала комуникације и координације на локалном, билатералном и мултилатералном нивоу.

У овом приручнику обрађује се други стуб интегрисаног управљања границама – сарадња између органа.

### *Зашто је сарадња између органа тако битна?*

Како не би радили одвојено, а понекад на истим или сличним стварима, сви органи и службе везани за границу, а нарочито погранична стража, царина и службе ветеринарске и фитосанитарне инспекције, треба да успоставе добро организовану и координисану сарадњу како би удруженим снагама решавали заједничке проблеме. Ово се може урадити само дефинисањем заједничких циљева и задатака чија реализација захтева обучене кадрове. Један од главних циљева IBM CARDS регионалног пројекта био је зачетак координације и сарадње између министарстава, институција и служби укључених у управљање границама како би се обезбедила комплементарност њихових напора и активности. Међуорганизациона сарадња побољшава ефективност постојећих капацитета и програма смањењем административних процедура и процеса, и свођењем преливања дужности и недоследности између политике и праксе на најмању могућу меру. Редовни контакт свих заинтересованих страна омогућава лакше идентификовање „рупа” у управљању границама, као и заједничко доношење одлука о корективним мерама.

Као што је већ поменуто, људи који раде на граничним прелазима имају веома битну улогу у овом процесу. Стога је обука, која им омогућава да свој посао обављају ефикасније и професионалније и која повећава њихову свест о значају сарадње и узајамне помоћи, апсолутно неопходна. Успостављање и спровођење редовних програма обуке из међуорганизационе сарадње је заправо начин за испуњавање стандарда ЕУ у овој области. Овај приручник представља допринос иницијативама у области међуорганизационе сарадње у земљама које се налазе у процесу стабилизације и придруживања. Приручник треба да омогући постизање следећих циљева:

- Побољшати сарадњу и координацију између органа надлежних за државну границу, као и сарадњу и координацију са релевантним органима других земаља
- Побољшати сарадњу са осталим државним телима и службама које нису директно укључене у надзор или контролу границе
- Повећати безбедност и брзину тока саобраћаја на граничним прелазима и безбедност националне границе; заштитити људе, природу и животну средину и борити се против свих облика прекограничног криминала, а самим тим повећати степен безбедности региона
- Постарати се да се релевантне стратешке смернице ЕУ постепено уведе у радне процесе, и да се сарадња и координација одвијају у складу с тим
- Упознати запослене са радом других служби на граничним прелазима и другим контролним пунктовима
- Створити јединствену прилику за размену искустава и информација између служби
- Омогућити да се запослени у различитим службама упознају

## Увод за тренере

Као што је већ напоменуто, модерни системи за управљање границама заснивају се на схватању да границе не треба само да буду чуване од незаконитих активности и опасности по националну безбедност, привреду и здравље људи, већ и да истовремено морају бити отворене за закониту трговину и кретање људи. Олакшавање редовних, легитимних прекограничних прелазака доприноси економском развоју читавог региона.

Полазећи од оваквог концепта, *Смернице за интегрисано управљање границама на западном Балкану (Смернице ИУГ)*, на којима се овај приручник за обуку заснива, стављају нагласак на координацију и сарадњу између свих релевантних органа и служби укључених у контролу граница, олакшавање трговине и пограничну сарадњу како би се успоставили ефективни, ефикасни и интегрисани системи управљања границама.

Приручник је направљен у циљу пружања подршке тренерима и институцијама које се баве обуком у припреми и извођењу програма обуке из унапређивања сарадње и координације између служби које раде на границама. Циљна група ове обуке требало би да буду руководиоци на граничним прелазима. Руководиоцима треба дати основне информације о различитим елементима међуорганизационе сарадње и помоћи им да увиде значај ефикасне и ефективне сарадње у остваривању следећег заједничког циља: чување националних граница од разних опасности и криминалних радњи, и истовремено олакшавање легитимних кретања. Наводе се примери добре праксе ЕУ, а учесници треба да размотре могућност њиховог укључивања у своје активности унутар законодавног и регулаторног оквира. Обука на тај начин нуди могућност размене искустава и мишљења између запослених у различитим службама.

Приручник је замишљен као допуна основној обуци којом су већ обухваћене основне информације о задацима и одговорностима свих служби које раде на граници, њихова повезаност, законодавни и регулаторни оквир; процеси рада/процедуре, комуникација и размена информација; као и инфраструктура и опрема у складу са *Смерницама за интегрисано управљање границама*. Обука која се овде описује треба да подстиче активно учествовање свих присутних и да има карактер радионице.

Приручник је подељен на два дела. Први део описује контекст у оквиру кога обука из међуорганизационе сарадње треба да се одвија, и даје смернице за вршење анализе потреба за обуком, планирање, добијање повратних информација и процену обуке. У другом делу дате су смернице и вежбе за дводневну радионицу у области међуорганизационе сарадње која се састоји из два модула: (а) модул о безбедности граница и (б) модул о олакшавању трговине. Сваки модул састоји се од доленаведених делова које би требало прилагодити специфичним околностима земље у којој се обука изводи:

- **Увод.** Овај део уводи тренера у област коју треба презентовати и о којој треба дискутовати у оквиру следећег модула. Тренер такође може користити овај део за увођење учесника у модул током обуке.
- **Питања и дискусија.** Овај део садржи питања која се могу користити за подстицање дискусије у мањим групама.

- **Материјал за учеснике.** У овом делу дате су сугестије везане за умножени материјал који тренер припрема о одређеној теми. Тај материјал може представљати резиме тренутног стања ствари, препоруке везане за одређено питање или може послужити као основа за дискусије у радним групама.
- **Излагања.** У овом делу тренерима су дате сугестије у погледу држања презентација. (видети такође Прилог I).
- **Додатне информације за тренере.** Овај део садржи додатне информације за тренере о различитим темама и њиховом значају за интегрисано управљање границама.

**Треба напоменути да овај приручник још увек није тестиран и потврђен у пракси. Исто тако треба рећи да је задатак свих институција које се баве обуком у земљи или појединачних тренера да дефинишу одређене модуле и теме које су уско специфичне за прилике у њиховој земљи, као и начин обраде тих тема у оквиру обуке.**

## **Део I. Основне информације о обуци**

# 1. Анализа потреба за обуком

Анализа потреба за обуком је један од најважнијих инструмената развоја људских ресурса. Она омогућава уклањање разлике између стварне и потребне квалификованости кадрова и то упоређивањем стварног степена са дефинисаним и потребним степеном квалификованости.

Анализу потреба за обуком треба извршити пре прављења било каквог плана обуке.

## 1.1. Терминологија анализе потреба за обуком

Уопштено говорећи, у процени потреба упоређује се „оно што јесте” са „оним што се тражи” како би се утврдила разлика између стварних и жељених квалификација. Та разлика представља потребе.

**Потреба за обуком** се дефинише као „разлика између онога што људи знају, раде или осећају и онога што би требало да знају, раде или осећају како би њихов учинак био одговарајући”.

**Процена потреба за обуком** идентификује недостатке у постигнутим резултатима, ређа их по приоритетности и издваја оне чије је уклањање најважније. Процена потреба за обуком се врши у циљу идентификовања, документовања и оправдавања разлика између онога што јесте и онога што би требало да буде и њиховом ређању по степену приоритета.

**Анализа потреба за обуком** идентификује узроке разлика између постигнутих и жељених резултата у циљу рационалног одређивања одговарајућих метода, средстава, тактике, алата и приступа који ће омогућити испуњавање потреба. Зато се анализа потреба за обуком и врши након процене потреба.

**Анализа захтева обуке** представља приступ у изради обуке која ће одговарати идентификованим потребама. Анализа захтева обуке показује тачно која врста обуке је потребна.

## 1.2. Показатељи потреба за обуком

Тачно идентификовање потреба за обуком једне организације је од пресудног значаја за њен успех и развој. Међутим, теорија не помаже много онима који су суочени са овим тешким задатком. Није то само ствар одлучивања о локацији, обиму и размерама потреба. Треба дефинисати приоритете и повезати их са приоритетима осталих функција унутар организације, као и са циљевима организације.

Потребе можете идентификовати ви или неко други. У полицијским службама показатељи потреба за обуком могу потећи од следећег:

- Супервизори
- Остале колеге
- Жалбе упућене од стране грађана
- Извештаји о насталим несрећама
- Честе грешке у писању извештаја

- Одбијање случаја или утврђивање невиности
- Пријаве нехотичног пуцања из ватреног оружја
- Увођење нове опреме
- Повреде службеника
- Измене закона
- Велика флукуација радне снаге
- Промене у структури радне снаге, нпр. неискуство као резултат пензионисања великог броја људи

Идентификовање потреба за обуком обично захтева три различите врсте анализа, које треба да се надовезују једна на другу и да на крају дају један потпун преглед потреба за обуком.

### 1.3. Врсте анализа потреба за обуком

Три врсте анализа потреба за обуком су:

#### 1. Организациона анализа

Организациона анализа се користи да би се утврдило где и на који начин се обука може користити. Организациона анализа подразумева разматрање организационих циљева, краткорочних планова и дугорочних предвиђања у погледу мењања окружења у наредних неколико година, као и базу вештина које су тренутно на располагању (нпр. нова организациона структура, нови системи, нова опрема или промене стандарда учинка).

У вршењу анализе потреба за обуком на организационом нивоу препоручује се коришћење следећих извора података:

- *Организациони циљеви и задаци*, који представљају и циљеве различитих функција у оквиру организација. Остваривање појединих циљева захтеваће и промене у стандардима учинка, а самим тим и обуку.
- *План људских ресурса*, помоћу кога се може предвидети слабљење учинка проузроковано пензионисањем, унапређењима и флукуацијом радне снаге. План људских ресурса представља демографску основу за идентификовање потреба за обуком.
- *База вештина*, која представља попис знања и вештина које су на располагању унутар организације. Ова база директно упућује на потребе за обуком, а омогућава и предвиђање вештина које ће бити потребне у будућности, а које тренутно не постоје у организацији.
- *Захтеви упућени од стране линијских руководиоца или испитивање њиховог мишљења* често се користе за дефинисање плана обуке.
- Потреба за обуком такође се често јавља приликом увођења нових система или опреме.

## 2. Анализа посла

Анализа посла подразумева прикупљање података о послу или низу послова. Овом анализом се утврђују одговарајући стандарди, као и знања, вештине и ставови потребни за њихово испуњавање. Одређују се задаци које обављање посла подразумева, начин њиховог извршавања и вештине које запослени морају научити како би њихов учинак био добар (новоуспостављене организационе јединице, описи посла).

Постоји велики број извора података који се препоручују као помоћ приликом вршења анализе потреба за обуком на овом нивоу. Навешћемо само неке:

- *Опис посла*, који даје опште информације о послу и списак *дужности* и *одговорности*. За неке послове, описи ће се мењати сваке године у зависности од постављених приоритета.
- *Спецификације посла* су детаљније од описа посла и требало би да дају *списак свих задатака* које посао обухвата. Такође могу обухватати и стандарде за процењивање задовољавајућег обављања важних задатака.
- *Посматрање посла* или *ревизија посла*, која се може користити за детаљно испитивање појединих делова посла.
- Разговарање о послу са *вршиоцем посла* и његовим *супервизором* је такође користан метод.

## 3. Лична анализа

На индивидуалном нивоу анализе, циљ је проценити стварни учинак у односу на учинак потребан за добро обављање посла. Теоретски гледано, програм обуке се онда може израдити за сваког појединца како би се премостио јаз између садашњег и жељеног нивоа учинка.

Неки од препоручених извора података који се користе приликом анализе потреба за обуком на овом нивоу су:

- *Процена учинка*, којом се идентификују слабости и ствари које треба побољшати, као и јаке стране запосленог.
- *Посматрање* или *ревизија посла*, или *тестирање* знања и вештина потребних за обављање посла.

### 1.4. **Методи прикупљања података**

Постоји велики број различитих врста анализа и начина њиховог извођења. Избор врсте анализе и метода за прикупљање података зависи од теме коју обрађујете, организационог окружења и типа обуке.

Методи за прикупљање података су:

1. **Интервју**: формалан или неформалан, структуриран или неструктуриран, обављен са одређеном групом или свим заинтересованим странама, лично или преко телефона, на или ван радног места.



2. **Упитници или анкете:** различита питања (отвореног или затвореног типа, пројективна, питања са заокруживањем, скале за рангирање).
3. **Посматрање:** предавања, презентације.
4. **Фокус групе:** анализа проблема у формалним или неформалним, структурираним и неструктурираним групама.
5. **Консултације:** добијање информација од људи који су у доброј позицији да знају какве су потребе за обуком одређене групе.
6. **Штампани материјал** – укључујући стручне магazine, новости и белешке везане за законску регулативу, часописе и интерне публикације.
7. **Тестови:** најчешће у стандардизованој форми упитника.
8. **Документација, извештаји:** евиденциони картони запослених, записници са састанака, белешке, извештаји, студије процене.
9. **Узорци рада:** слично посматрању, с тим што мора бити у писаној форми.

### 1.5. Извештај о анализи потреба за обуком

Пре него што почнете да пишете извештај о анализи потреба за обуком треба да знате да се он састоји од четири дела:

1. **Увод:** Процењивач треба да објасни зашто је вршена анализа потреба за обуком.
2. **Методологија:** У извештају о анализи потреба за обуком, процењивач треба да наведе методе коришћене за прикупљање података.
3. **Налази/резултати:** Процењивач треба да изложи своје налазе, засноване на резултатима спроведене анализе о потребама за обуком.
4. **Препоруке:** У последњем делу извештаја о анализи потреба за обуком, процењивач пише препоруке засноване на налазима и резултатима спроведене анализе.

## 2. Планирање

Приликом стручног планирања у обзир се морају узети одређени критеријуми како би се олакшала имплементација програма обуке.

### 2.1. Извршиоци обуке/тренери

Организациона структура институције која се бави обуком одређује да ли су стално запослени тренери тренутно доступни или ће обуку спроводити привремено ангажовани тренери.

Једна од главних предности прве групе тренера је њихова стална расположивост у погледу активности везаних за обуку. То значи да они могу покривати широк спектар области, а самим тим и извести неколико тематских целина у оквиру обуке. Потенцијална мана стално запослених тренера је то што се после неког времена могу удаљити од оперативног поља и примера из праксе.

Привремено ангажовани тренери се ангажују на одређено време у циљу преношења својих знања. То значи да током трајања обуке не могу радити на својим уобичајеним радним местима те да су потребни преговори на нивоу руководства ради постизања договора око обезбеђивања експерата/тренера за институцију која се бави обуком. Могуће решење за овај проблем је дефинисање обуке као дела описа посла на који ће отпасти одређени проценат укупних задатака.

## **2.2. Циљеви обуке**

У самој сржи планирања стручне обуке налази се дефинисање циљева. Приликом дефинисања циљева обуке најбитније је усредсредити се на очекивани исход: Који ниво знања ће учесник имати по завршетку обуке?

Прецизно формулисање циљева омогућава да се касније лако провери да ли су они испуњени или не.

## **2.3. Наставни план**

Наставни план садржи одређене информације о обуци:

- Резиме садржаја обуке
- Број и методи провера знања
- Могуће и списак литературе која ће се користити током припреме обуке и њеног самог извођења

Наставни план обуке је с једне стране основа за тренере која показује садржај који треба да се обради током обуке, а с друге, неко основно усмерење за учеснике. Наставни план обуке такође омогућава координисани приступ обуци од стране тренера.

## **2.4. Израда**

Сваки нови програм обуке захтева детаљно и пажљиво планирање. То значи да се свака активност треба осмислити индивидуално. Концепт обуке представља табелу која обухвата садржај обуке, ниво дубине, методе који ће бити примењени и време трајања одговарајућих модула обуке. Поред тога, концепт обуке обухвата и захтеве у погледу хардвера као што су пројектори, флип чартови, итд.

### **2.4.1. Садржај**

Оно што овде треба нагласити јесте да „је мање заправо више”. Веома битан фактор у припреми обуке је одабир одговарајућег садржаја за одређену циљну групу. Један од највећих проблема у изради садржаја обуке је то што тренери обично имају више знања него што имају времена да га пренесу.

Прикупљање главних тема може се вршити на различите начине. Једна од могућности је и коришћење метода „мапа ума”, који помаже да се прво усредсредимо на главне

теме, а затим да додамо све повезане теме које се морају узети у разматрање. Дефинисање садржаја у оквиру концепта обуке треба да обухвати све главне аспекте који ће бити обрађени током обуке. Садржај се заснива на већ утврђеним циљевима обуке.

#### **2.4.2. Ниво дубине**

Садржај такође одређује колико детаљно и дубоко теме треба да буду обрађене и шта учесници морају савладати за потребе будућег рада.

Постоје три нивоа дубине:

- На 1. нивоу, учесници морају бити упознати са садржајем. Значи, довољно је опште знање, тако да у овој фази не треба ићи у детаље.
- На 2. нивоу у фокусу је степен дубине познавања одређених садржаја. То значи да су учесници у стању да се сете информација које су чули током обуке и након њеног завршетка.
- На 3. нивоу учесници треба да буду у стању да по завршетку обуке самостално примене оно што су научили. То значи да обука на 3. нивоу треба да садржи доста практичних вежби и активности.

#### **2.4.3. Методи**

Одабир одговарајућег метода обуке увелико утиче на брзину и лакоћу учења, што значи да метод обуке може помоћи да садржај обуке буде пренет на оптималан начин. Коришћење истих или сличних метода од стране неколико тренера који предају исти садржај учиниће да знање буде пренето на сличан начин.

Важно је пронаћи најбољи могући метод за програм обуке. Оно што притом треба имати на уму јесте да програм обуке мора бити разнолик. С методолошке стране гледано, добар програм обуке користиће разне методе који учесницима неће бити јасно препознатљиви. Што је већа активна укљученост учесника у обуку, то је боље њихово учење и знање по завршетку обуке. На избор одговарајућег метода утиче и величина групе јер не може сваки метод бити примењив на сваку ситуацију и на било који број учесника.

#### **2.4.4. Трајање**

Параметри који утичу на дужину обуке су садржај, предвиђени ниво дубине, и препоручени методи. То значи да тренери морају бити на изванредан начин и дисциплиновани приликом примене предложених метода.

Сви ови фактори део су израде концепта обуке. С једне стране, они омогућавају спровођење садржаја, а с друге, обезбеђују и одређени квалитет обуке. Ово је нарочито значајно када у истом програму обуке учествује више од једног тренера.

#### **2.4.5. Инфраструктура**

Одговарајућа инфраструктура је од пресудног значаја за успешно извођење програма обуке. Јако је битно обезбедити најбоље могуће услове за учење који почињу од одговарајуће учионице, адекватне опреме и потребног материјала. Што је боље учионица опремљена, тренеру ће у извођењу стручне обуке бити лакше. Битно је да

опрема у свим учионицама буде истог стандарда како би се тренерима обезбедила најбоља могућа подршка.

#### ***Опрема у идеалној учионици:***

- Просторија за тридесетак учесника (столице и столови)
- Дневна светлост и добро вештачко осветљење, завесе
- Дрвени (паркет) или неки други под, али НЕ и тепих
- Ормарићи за уџбенике и друго
- Флип чарт (најмање два), платно, плутане табле (најмање две)
- Видео бим, лаптоп, пројектор и, ако је могуће, дигитални снимач и камера, звучници
- Штампач у боји, фотокопир и факс машине
- Офингер
- Тренерска кутија, ако је могуће

#### ***Тренерска кутија:***

Тренерска кутија садржи све корисне материјале и алате потребне за извођење обуке у комбинацији са модерном методологијом. Материјал обухвата модерацијске карте различитих боја и величина, маркере (црне, плаве, зелене, црвене), прибадаче, селотејп, лепак, ексерчиће, маказе, креду, магнете, нож, лењир, телескопски показивач, ласерски показивач, пуњење за хефт-машину, хефт-машину и спајалице.

Професионални тренер увек код себе има и неке специјалне реквизите који не служе само за модерацију тј. вођење обуке, на пример, продужни кабал за пројектор / прикључак за лаптоп или даљински за анимације у PowerPoint-у.

#### **2.4.6. Провере знања/испити**

Ако су испитивања предвиђена, онда о томе треба одлучити у фази планирања сваке активности. Ако јесу, индикатори који ће бити тестирани треба да буду што је могуће детаљнији.

Испити се препоручују само уколико је обрађено неколико лекција у оквиру програма обуке. То значи да нема никаквог смисла организовати испит пре него што се обради, рецимо, десет лекција. Планирањем унапред такође морате одредити које ће мере бити примењене уколико неко не прође испит. Општи стандард је да учесници могу два пута поновити испит у случају падања. У супротном се курс понавља.

Резултати испита морају бити евидентирани у досијеу за обуку или личном досијеу запосленог.

### **3. План обуке**

План обуке показује дефинисане приоритете и садржи све активности које ће бити спроведене током наредне године. План обуке обухвата све врсте програма обуке који су потребни да би запослени успешно обављали своје свакодневне дужности у будућности. У Прилогу IV дат је један од могућих модела планова обуке.

### **3.1. Систематска или редовна обука**

Ова врста обуке увек је усмерена на одређене професионалне задатке и може се повезати са основном обуком коју пролази сваки запослени када тек улази у организацију или када мења посао. Треба имати на уму да основну обуку треба понудити директно по запошљавању како бисмо добили квалификоване кадрове који ће бити у стању да самостално обављају посао што је пре могуће.

Друга компонента систематске обуке је континуирана обука запослених. Континуирана обука је део доживотне обуке - она прати запосленог током читавог радног века. Циљ континуиране обуке је да запослени може да ефикасно обавља своје радне задатке.

### **3.2. Систем „обучи тренера”**

На самом почетку тренерске каријере, менторство може бити веома корисно. Ментор може пружати подршку будућем тренеру у одређеном пољу рада или наставној области. Пошто овај метод подразумева ангажовање најбољих кадрова, он захтева стратешку одлуку уколико желимо да такав ниво достигну и тренери.

### **3.3. Редовни састанци/семинари**

Организовање редовних састанака експерата ради размене информација и/или решавања конкретних проблема показало се као веома ефикасан приступ. Редован контакт између експерата на централном и оперативном нивоу побољшава степен међусобног разумевања. Експерти на оперативном нивоу на тај начин директно упућују питања експертима на централном нивоу и директно од њих добијају одговоре. Лични контакт може свакако само побољшати међусобне односе и сарадњу.

### **3.4. Концепт**

Концепт плана обуке треба да обухвати све могуће аспекте организације програма обуке у циљу доприноса спровођењу будућих програма обуке. У Прилогу IV дат је резиме параметара који треба да буду обухваћени концептом.

Треба извршити прорачун следећих трошкова: дневнице, смештај, путни трошкови, хонорари тренера, цена материјала потребног за обуку (копирање, папир, итд.), трошкови изнајмљивања, на пример, додатне просторије за семинар, цена минералне воде и кафе, буџет за непредвиђене трошкове, итд.

Резултати анализе потреба за обуком представљају основу за израду буџета обуке. Буџет обуке треба да буде усмерен на трошкове самих едукативних активности.

### **3.5. Квалификације тренера**

Да би постао тренер, експерт мора прво проћи обуку из области коју ће касније предавати. Током те обуке, потенцијални тренер учи како да припреми садржај будућег програма обуке, и како да осмисли програм, а да учесницима буде и занимљив и користан.

Обука тренера такође мора обухватати и методолошке принципе како би будући тренери научили о предностима и манама разних метода, као и када да их примене

током обуке (видети Прилог III у коме је приказано више креативних метода предавања).

Штавише, јако је битно да се тренери упознају са техничком опремом. Сваки тренер мора да зна да рукује свим помоћним средствима која жели да користи током обуке. Овладавање програмом PowerPoint је веома битан аспект који тренери морају испунити како би могли добро припремити презентације. Обука у овој области је веома корисна за професионални учинак.

Континуирани развој једног тренера може се унапредити коришћењем технике видео записа. Ова техника подразумева снимање презентација тренера, а затим гледање и анализирање тих снимака заједно са тренером. На овај начин, тренер може да посматра себе и своје понашање током држања презентације. Идеални наставак ове активности било би да се тренеру да прилика да понови презентацију. Очекује се да ће тренер унети измене у презентацију у складу са добијеним повратним информацијама. Ова техника представља чврсту основу за тренера даљи индивидуални развој. Организација која ставља нагласак на висококвалитетну обуку запослених и подржава њихов континуирани развој би требало да понуди индивидуалну обуку сваком запосленом на сваке две до три године. Ово омогућава даљи лични развој тренера чак и након основне обуке коју прођу.

### 3.6. Савети за успешно вођење обуке

- **Изглед.** Тренер увек треба да буде за нијансу боље обучен од просечног учесника. У сваком случају, лакше је скинути кравату, него наћи је ако је немате. Индивидуално поздрављање учесника ствара позитивну атмосферу и служи за пробијање леда. Успостављање контакта са учесницима и пре самог почетка обуке може умањити и нервозу тренера.
- **Почетак.** Почетак предавања, у зависности од предмета, може бити духовит, форумулисан у виду питања или чак провокације. Цитат или анегдота такође могу послужити у ове сврхе. Надовезивање на претходног говорника или тренера је исто тако добар начин да започнете. Неки чак могу и повезати место одвијања обуке са самим предметом, што показује веома професионалне припреме с њихове стране.
- **Контакт очима.** Директан контакт очима је иницијатор комуникације. Контакт очима омогућава тренеру да види да ли су учесници још увек сконцентрисани или им је можда потребна пауза, као и да ли је група разумела све или не.
- **Гестови.** Гестове делимо у четири групе:
  1. Руке испод појаса = негативан утисак
  2. Руке између појаса и прса = неутралан утисак
  3. Руке између прса и очију = позитиван утисак
  4. Руке преко очију = негативан утисак

Важно правило: никад не учите гестове напамет!

- **Држање.** Многи тренери воле да користе говорницу. Предност овог метода је што тренер може сакрити велики део свог тела иза говорнице. Међутим,

много је боље држати обуку без коришћења оваквих „баријера”. Уколико сте спремили белешке унапред, много је лакше и боље кретати се по сали и одржавати контакт са учесницима.

- **Техника говора.** Ово се односи на боју гласа (висок/дубок, пискутав/мелодичан глас) и брзину говора (брзо/полако, ритмично/испрекидано). Изузетно је битно да говорник прави редовне паузе како би се одморио, а уједно и дао публици прилику да обради примљене информације.
- **Аудиовизуелна помагала.** Ова помагала могу допринети опуштању атмосфере током презентације, али треба да буду само у функцији помоћи – никако замене тренера. Утврђено је да се учесници сећају 30-40% више садржаја уколико су током обуке коришћена аудиовизуелна помагала.
- **Ефектан завршетак.** Тренер може научити почетак и крај презентације (5-10 реченица) напамет, што ће му дати осећај сигурности. Први утисак је одлучујући, а последњи је онај који траје и који се памти.

### 3.7. Разумљивост

Испод је дато неколико препорука које тренерима могу помоћи да изведу обуку на најбољи могући начин:

- **Једноставност**
  - Изнесите једноставне тврдње.
  - Користите кратке, једноставне реченице.
  - Користите познате речи.
  - Објасните стручне термине.
  - Будите прецизни.
  - Будите јасни.

Следеће може довести до опадања или потпуног престанка пажње учесника:

- **Сложеност**
  - Компликоване тврдње
  - Дуге реченице
  - Непознате речи
  - Необјашњавање стручних термина
  - Апстрактан језик
  - Нејасна упутства

Што су реченице краће, учесницима ће бити лакше да прате презентоване садржаје. Ниво разумевања је много већи и на крају тренер добија позитивне повратне информације:

- **Сажетост/концизност**
  - Користите кратке реченице.
  - Концентришите се на тему.
  - Држите се теме.
  - Сажмите оно што желите да кажете: нека свака ваша реч буде на месту.

Садржај губи на интересантности уколико су презентације дуге. То може довести до једне чудне ситуације у којој учесници више не могу да издвоје битне информације од небитних информација. За ову ситуацију типично је следеће:

- **Дигресије/непрецизност**
  - Уопштене тврдње
  - Нерелевантне информације
  - Беспотребне информације
  - Неповезаност

Учесницима је лако да прате структуриран садржај. То им омогућава да се усредсреде на тачно одређене ствари и да се боље припреме за испит након завршетка обуке. Ако учесници не виде јасну структуру изложеног садржаја, врло лако губе оријентацију и преглед, те не знају на шта да обратe посебну пажњу:

- **Структура**
  - Структурирана презентација
  - Логичан след
  - Јасан преглед
  - Јасна разлика између суштинских и ирелевантних информација
  - Реченице се логично надовезују једна на другу

Када су учесници укључени у активности, њихова пажња остаје на веома високом нивоу до краја обуке:

- **Анимирање/стимулација**
  - Примери, слике, поређења
  - Слогани
  - Интересантни детаљи
  - Разноликост
  - Индивидуални доприноси

Презентација постаје монотона ако нема никаквих варирања и ако је карактерише следеће:

- **Неутралност/без додатне стимулације**
  - Трезвена, сувопарна презентација, пуко низање чињеница
  - Безбојност
  - Неутралан начин говора
  - Безличан став

### 3.8. „Реченице убице”

„Реченице убице” су реченице које убијају разговор, заустављају ток идеја и блокирају даљи развој дискусије. Типичне „реченице убице” које треба избегавати:

- Не можемо наставити с овим.
- Ово је можда добро у теорији, али...
- Ово је можда могуће у вашој организацији, али не и у нашој!
- Одакле долазите?
- То је све већ добро познато!
- Као експерт, могу вам рећи да...



- Ми смо то увек радили тако!
- Хоћете ли ви преузети одговорност за ово?
- Једном када проведете неколико година овде...
- Камо пусте среће...
- То није мој посао.
- Не може се ништа урадити по том питању!

### 3.9. Модерација

Веома битан метод који сваки тренер треба да зна да користи је модерација. Тренер/модератор развија садржај заједно са учесницима. Овај метод може се користити с једне стране за обуку, а с друге, у радним групама.

Модерација је посебан начин усмеравања групе. Разликује се од класичног метода предавања по преношењу веће одговорности на учеснике. Овај метод помаже учесницима који се баве одређеним предметом, проблемом или задатком тако што омогућава да:

- се ефикасно и веома пажљиво концентришу на оно што раде
- преузму одговорност за резултате
- користе практичан приступ
- раде тимски и интерактивно

Пре почетка заједничког рада, учесници и тренер морају да се договоре о „правилима игре”, која сви треба да поштују. Метод модерације је уско повезан са улогом модератора. Најважнији аспекти су:

- непристрасност
- неутралност
- методолошка подршка групи

Треба користити компетенцију, знање и креативност свих учесника. Требало би да сви учесници имају прилику да активно учествују и зато је битно да се изабере метод који ће омогућити да учесници у сваком тренутку буду активно укључени. Такав метод је, рецимо, коришћење модерацијских карата за давање одговора и обављање задатака.

Не сме да постоји никаква хијерархија међу учесницима јер то ствара негативну радну атмосферу. Учесници треба да се осећају пријатно и да буду задовољни радним процесом како би се могли поистоветити са добијеним резултатима. Улога модератора је да се постара да нико није третиран ни боље ни горе од осталих. Сви учесници морају имати једнаке шансе да учествују у обуци и да дају свој допринос.

Неспоразуме и конфликтне ситуације треба објективно сагледати и решити како би се искористили сви радни потенцијали групе. Модератор треба да створи услове за разрешавање потенцијалних проблема или конфликта. Он или она такође треба да дају све од себе како би охрабрили учеснике да сарађују и да им задаци које треба да обаве буду од веће важности од неких спољних небитних ствари и дискусија.

Резултати настали радом читаве групе уз модерацију тренера су обично добро прихваћени од стране учесника. Пошто су сви учесници укључени у процес решавања

задатака, осећају се и одговорнима за коначне резултате. Модератор је одговоран за то да се дође до резултата, док су учесници одговорни за саме резултате.

Да би могли радити као модератори, потребно је да тренери прођу курс из ове технике.

### **3.9.1. Почетак модерације**

Почетак модерације треба извести на веома деликатан начин, те је стога веома корисно ако модератор поздрави и дочека учеснике пре званичног почетка курса. Модератор затим може успоставити и неки лични контакт и дискусију са учесницима, што само по себи доприноси опуштеној атмосфери.

### **3.9.2. Опуштена атмосфера**

Опуштена атмосфера доприноси радном процесу у групи. Један од најтежих задатака модератора је заправо стварање такве атмосфере. Понекад људи себи стварају притисак да морају да буду активнији и да дају боље предлоге од осталих што може изазвати ривалство и опструирати ток рада.

### **3.9.3. Клима**

„Клима” се овде не односи на односе између људи већ на климу у самој просторији. Треба водити рачуна о температури просторије. Столице на којима ће седети учесници треба да буду распоређене тако да сви могу да виде платно за пројекције или друга помагала. Такође треба да има довољно простора како би учесници могли да се крећу по просторији.

### **3.9.4. Увод**

Постоји много метода који се могу применити у фази увода. Модератор треба да пази да не постави сувише задатака. Сви треба да јасно разумеју задатке и то од самог увода у задатак.

### **3.9.5. Конверзација**

Модератор је одговоран за комуникацију унутар групе. Модератор треба да се постара да сви имају прилику да разговарају са осталима, али да се комуникација ипак одвија у оквиру одређених правила.

### **3.9.6. Усмереност на задатак**

На почетку, модератор треба да се постара да сви знају који су задаци групе. Што прецизније модератор објасни задатке, учесницима ће бити лакше да се на њих концентришу током рада.

### **3.9.7. Процес модерације**

Прави рад почиње када се разјасне сви задаци и када сви знају шта треба да се ради. Модератор објашњава сваки корак који ће се предузети и дели задатке за сваки део рада. Модератор затим, скупља добијене резултате и на основу њих започиње нови задатак.

По извршењу сваког задатка, модератор треба да води групу кроз наредне кораке. На крају радног процеса, резултати се обједињују, доноси си план мера које треба

предузети што уједно представља и крај процеса модерације. Активност се завршава добијањем повратних информација од свих учесника.

### 3.10. Могућност мерљивости обуке

Како квантификовати обуку? Лако је израчунати трошкове једног семинара, али је тешко измерити колико су учесници научили на тој обуци. Ипак, и овде можемо применити неке параметре мерљивости:

1. **Степен сатисфакције.** Степен сатисфакције може се проценити путем упитника или записивањем свих повратних информација на флип чарт.
2. **Стечено знање.** Да ли је дошло до промене у нивоу знања можете утврдити на основу упитника или разговора са учесником или његовим/њеним руководиоцем.
3. **Примена наученог.** Примена наученог током обуке у свакодневном раду може се измерити на основу дефинисаних циљева у погледу трансфера знања. Процена примене наученог траје извесно време.
4. **Успешност администрације/менаџмента.** Најлакше је измерити квалитет обуке. Резултати процене квалитета администрације/менаџмента обуке могу се искористити у сврху побољшавања резултата и смањења грешака. У сврхе мерења напретка у овом погледу користе се упитници и интервјуи.

Остали критеријуми:

1. **Вредновање људских ресурса.** Као људска бића и друштвени ентитети, запослени представљају део биланса. У прорачунима се посматрају као ресурси тј. средства.
2. **Анализа трошкова и користи.** Уложено се упоређује са коначним резултатима. То значи да се квантификована улагања упоређују са видљивим и мерљивим користима.
3. **Анализа корисности.** Мере се све промене у понашању које уследе након обуке.

## 4. Повратне информације

Под повратном реакцијом у ширем смислу подразумева се процес провере разумевања у ситуацијама комуникације. Повратне информације које тренер добија од учесника могу бити позитивне и негативне.

Да би биле корисне за даљу употребу, повратне информације треба да испуне одређени број критеријума:

- да буду дескриптивне (а не да се заснивају на тумачењу или процени).
- да буду прецизне (а не уопштене).
- да буду реалистичне.
- да буду непосредне.
- да буду спремно прихваћене.

Повратне информације тренеру омогућавају спонтани увид у начин на који он утиче на своје слушаоце.

#### **4.1. Остварени циљеви**

Сваки појединачни сегмент обуке заснива се на циљевима које тренер треба да оствари. Учесници треба да буду упознати са циљевима обуке на самом почетку курса. Повратне информације би, према томе, требало да се односе и на њихово мишљење у вези с тим да ли су циљеви, са њихове тачке гледишта, остварени:

- Да ли су циљеви били дефинисани?
- Да ли су теме биле адекватно покривене?
- Да ли су разјашњене све сумње?
- Да ли је исправно процењено релевантно претходно знање учесника?

#### **4.2. Организација и спровођење**

Организациони аспект обуке представља значајан фактор за њено успешно спровођење. Дешава се да тренер буде окривљен за грешке или пропусте у организацији. Према томе, повратне информације би требало да покрију и нека од доленаведених питања:

- Да ли је циљна група адекватно дефинисана у односу на дати предмет обуке?
- Да ли су почетак и крај обуке, као и паузе, били у складу са распоредом?
- Да ли је било довољно времена?
- Да ли је распоред седења и положај аудиовизуелних средстава био адекватан?
- Да ли су информације представљене тако да их сви чују и/или виде?
- Да ли је било довољно умноженог материјала/копија?

#### **4.3. Квалитет тренера**

Тренер је одговоран за техничке и организационе аспекте спровођења обуке. Како би се тренерима помогло да оптимизирају квалитет обуке, учесници би требало да одговоре на нека питања која се тичу испланираности обуке:

- Да ли су изглед и понашање тренера били адекватни?
- Да ли је обука била добро припремљена?
- Да ли је тренер био стручан?
- Да ли је тренер успео да адекватно пренесе своје знање?
- Да ли је тренер одговорио на питања учесника?

#### **4.4. Облици повратних информација**

Повратне информације могу да имају неколико облика. Учесници дају повратне информације још током саме обуке тако што, на пример, климају главом. То може значити да учесници разумеју садржај, али може значити и управо супротно. Постоје и друге реакције учесника које дају још прецизније повратне информације у вези са тренутном ситуацијом. На пример, учесници који пре краја обуке изађу са курса јасно стављају до знања да нису задовољни начином на који тренер води обуку.

#### **4.4.1. Повратне информације у писаном облику**

Писане повратне информације добијају се тако што се учесницима поделе упитници које они попуњавају а затим враћају тренеру, а главна предност овог облика повратних информација јесте што на тај начин добијамо видљив и трајан резултат. Ово тренеру омогућава да упореди различите активности обуке и да прати напредак у сопственом раду. Ови упитници би требало да буду добро структурирани и да садрже искључиво кратка и прецизна питања. Што су питања прецизнија, то ће бити лакше да се изврши процена резултата.

Упитници у писаном облику требало би да садрже и простор предвиђен за додатне напомене. Учесници у напоменама могу да изложе своје утиске и дају предлоге за даљи рад.

Следи неколико могућих питања за упитник:

- Шта вам се највише допало у овој активности?
- Које аспекте треба побољшати?
- Шта можете одмах да примените и шта ћете заиста одмах применити?
- Да ли обуку треба наставити?
- Које области треба покривати детаљније, а на шта треба обратити мање пажње?

#### **4.4.2. Усне повратне информације**

До овог облика повратних информација тренер долази током завршног разговора. У току овог разговора, учесницима се директно постављају питања како би се добиле повратне информације. Учесници одговарају на питања, а тренер бележи одговоре. Тренер који не бележи одговоре одаје утисак да повратне информације не схвата озбиљно.

#### **4.4.3. Визуелне повратне информације**

Тренер припрема кратка питања на табли или флип чарту. Користећи стикере или маркере, учесници показују да ли су задовољни предметом на који се питање односи или не.

Овај метод је адекватнији за добијање повратних информација средином курса, када је неопходно уочити тенденцију или тренд. Писани облик је идеалан за добијање завршних повратних информација.

#### **4.4.4. Анонимне или потписане повратне информације**

Упитници за добијање повратних информација могу бити анонимни, а могу садржати и празан простор где учесник треба да напише своје име, мада и ово друго може бити на добровољној основи. Обе опције имају и предности и мане:

- Критични коментари се најчешће дају анонимно.
- Лакше је обрадити потписане повратне информације, јер се оне онда могу анализирати у односу на лице које их је написало, што олакшава тумачење.
- Учесник који даје повратну информацију требало би и да преузме одговорност за сопствено мишљење.

#### 4.5. Процена повратних информација: примена

Задатак тренера је да изврши процену резултата добијених на основу анализе повратних информација, без обзира да ли је те информације прикупио на средини или на крају обуке, нити да ли су оне у писаном, усменом или визуелном облику. То значи да би тренер требало пажљиво да анализира резултате и оцени да ли му предлози заиста могу бити од користи како би побољшао сопствено излагање у будућности.

### 5. Процена

Сврха процене јесте да се дође до оцене. Процена се, према томе, не односи само на појединачне тренере, већ на целокупну активност обуке, то јест на целокупно управљање и организацију активности као и на користи које обука пружа сваком од учесника.

Циљ процене јесте да истражи да ли ће то што се предаје учесницима заиста бити од користи у раду. Обука, према томе, може бити корисна утолико што омогућава:

- боље разумевање околности
- унапређено знање о правном оквиру
- компетентније понашање према клијентима
- избегавање грешака
- ефикаснији рад
- уштеду времена

И мада на крају обуке учесници могу да искажу сопствено мишљење и ставове, постоје одређени закључци који се могу извести тек након што прође одређено време од завршетка обуке.

Процена се заснива на поређењу стварних мера и циљаних мера на основу јасних и познатих показатеља. Притом се врши поређење између критеријума прихватљивости (који се односи на садржај), критеријума стандарда учења, критеријума трансфера и критеријума резултата. Процена служи да се прате ефекти у ретроспективи и да се усмеравају будуће активности, док у исто време омогућава разматрање и разумевање ситуација, процеса и проблема.

У ту сврху се може применити већи број метода:

- **Методи посматрања**
  - Учесће, појединачно праћење (структурирано или неструктурирано)
  - Објективни надзор
  - Надзор коришћењем искључиво аудиовизуелних средстава
- **Методи испитивања**
  - Интервјуи (структурирани или неструктурирани)
  - Упитници
  - Тестови
- **Описни методи**
  - Креативни поступци

- Слободан опис
- **Методи извршења**

Пример обрасца за процену дат је у Прилогу IV овог приручника.

## **Део II. Модул за обуку у области сарадње између органа**



# 1. лекција. Безбедност граница

## Предмет:

Унапређење безбедности на граничним прелазима, делотворност граничне контроле и обезбеђивање неометаног кретања лица и робе.

## Циљ:

Увођење и унапређење делотворне сарадње између царинске службе и пограничне страже кроз:

- боље познавање правног основа за сарадњу између царинске службе и пограничне страже
- промовисање бољег разумевања заједничких процедура ових двају органа
- упознавање учесника са улогом размене информација и комуникације између ових органа
- боље разумевање потреба и предности заједничког коришћења инфраструктуре и опреме

## Циљна група:

Запослени у царинској служби и пограничној стражи на нивоу директора и заменика директора. Укупан број учесника по курсу: 15-20. У зависности од врсте граничног прелаза, у обуку могу бити укључени и представници других органа.

**Тренери:** Обучени стручњаци из релевантних органа.

**Трајање:** Један дан (8:30-15:30).

**Методологија:** Видети увод за тренере.

**Локација:** Одабрани простор.



## Општи циљеви обуке у области сарадње између органа

- Да стави нагласак на сарадњу и координацију са другим службама/органима у погледу граничних питања
- Да унапреди знања у вези са правним основом за сарадњу између царинске службе и пограничне страже
- Да промовише боље разумевање заједничких процедура двају органа
- Да учеснике упозна са улогом размене информација и комуникације између органа
- Да обезбеди боље разумевање потреба и предности заједничког коришћења инфраструктуре и опреме



## Распоред

Садржај	Трајање (минута)
1. лекција. Обука из безбедности граница	
Увод	30
I Правни и регулаторни оквир	30
II Институционални оквир	30
III Процедуре	2 x 45
IV Комуникација и размена информација	2 x 45
V Системи информационе технологије (укључујући инфраструктуру и опрему)	2 x 45

# I. Правни и регулаторни оквир

## Увод

Неопходно је да службе међусобно закључе споразуме у којима ће детаљно утврдити специфичне задатке и јасно дефинисати улогу сваког од органа задужених за послове контроле на граничном прелазу и у земљи, као и на зеленим и плавим границама. Склапањем оваквих споразума олакшао би се рад и избегле нејасноће у вези са поделом односно преклапањем одговорности, а време обраде свело на минимум. И мада би споразуми требало да буду у складу са регулативом Европске заједнице, они могу садржати елементе неопходне за решавање проблема у прелазном периоду који претходи евентуалном чланству у ЕУ.

Споразуми би требало да покрију барем следећа питања:

- помоћ релевантним органима у откривању лица која на нелегалан начин покушавају да пређу границу, затим у превенцији или откривању царинског криминала и прекршаја, кријумчарења дроге или украдених возила, односно нелегалног превоза отпада, штетних хемијских супстанци, радиоактивног и нуклеарног материјала и других опасних материјала преко границе.
- детаљи о размени информација: на који начин, која врста, у ком облику и колико брзо
- организовање заједничке обуке
- процедуре за сарадњу
- заједничке активности и контроле чији је циљ да се унапреди ефикасност граничног промета
- подела и/или пренос одговорности

## Питања и дискусија (у мешовитим групама од 2 или 3 службеника)



- Наведите све споразуме којих се можете сетити, а који се односе на сарадњу између царинске службе и пограничне страже, и опишите кључну област сарадње регулисану сваким од тих споразума.

## Материјал за учеснике

Направите списак постојећих споразума који се односе на сарадњу између царинске службе и пограничне страже и обележите чланове који се односе на оперативну сарадњу у доленаведеним областима:

- помоћ релевантним органима у откривању лица која на нелегалан начин покушавају да пређу границу, затим у превенцији или откривању царинског криминала и прекршаја, кријумчарења дроге или украдених возила, односно нелегалног превоза отпада, штетних хемијских супстанци, радиоактивног и нуклеарног материјала и других опасних материјала преко границе.
- детаљи о размени информација: на који начин, која врста, у ком облику и колико брзо

- организовање заједничке обуке; процедуре за сарадњу
- заједничке активности и контроле чији је циљ да се унапреди ефикасност граничног промета
- подела и/или пренос одговорности

## Излагање

Позивајући се на садржај подељених материјала, представите тренутно стање правног система у земљи у погледу оваквих облика сарадње.

## Питања и дискусија (у мешовитим групама од 2 или 3 службеника)

У којим областима бисте могли да унапредите квалитет сарадње (закони, подзаконска акта, меморандуми о разумевању итд.)?

### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРЕ

*Прописи би требало да дефинишу надлежност и одговорности сваког од органа у процесу усклађивања процедура на граничном прелазу; да елиминишу све нејасноће у закону; да дефинишу заједничке поступке имплементације; да регулишу размену информација неопходну ради делотворног извршења заједничких циљева/задатака; извршење заједничких операција; планирање заједничке обуке; имплементацију заједничких поступака у складу са интересима појединачних органа; као и да садрже сва друга питања која би олакшала делотворнију међуорганизациону сарадњу и рад.*

*Осим тога, будући да то није регулисано постојећим позитивним прописима, овакви прописи би требало да створе правну могућност склапања споразума са јавним предузећима и другим институцијама или привредним субјектима чији су интереси повезани са границама, на пример, са железничким и лучким органима, шпедитерима, авио компанијама, аутомобилским удружењима и привредним коморама.*

*Главни и дугорочни циљ свих државних органа који учествују у интегрисаном управљању границама јесте координисано и трајно усклађивање националних прописа са комунитарним правом ЕУ и најбољом праксом. Сваки од органа ће систематски пратити и примењивати све будуће измене регулативе ЕУ и најбоље праксе, и у оквиру сопствених надлежности увести те измене у националну регулативу, избегавајући на тај начин контрадикције и нејасноће у закону.*

## II. Институционални оквир

### Излагање



У овом делу, тренер би требало да размотри питања организације и регулисања заједничких операција, израду планова за случај непредвиђених/ванредних околности и организовање редовних округлих столова за директоре служби.

Осим тога, требало би установити редовне заједничке састанке на локалном и регионалном нивоу како би се пронашла решења заједничких проблема, пружила помоћ у извршењу задатака, али и планирале и примениле заједничке операције.

### Вежба



Опишите у ширим цртама систем заједничких састанака на локалном нивоу. Како би такав један систем требало да изгледа? Које информације треба да буду размењене?

### Питања и дискусија



- Опишите редовне састанке са другим органима који се одржавају на вашем граничном прелазу.

### Излагање: стратегија заједничког ризика

У оквиру ЕУ, поново је потврђено да је од кључне важности рационализовати стратегије и начине управљања ризицима. Ова рационализација би требало да почне утврђивањем оних контрола које се могу укинути а да се притом не изазове умножавање ризика на које се оне односе и контрола које нужно морају да се спроводе на граничним прелазима. Циљ овог приступа јесте давање приоритета поступцима који су неопходни за безбедност и спровођење контрола тамо где су оне најделотворније.

Полазећи од те дефиниције, могуће је изградити целовиту, рационализовану **стратегију заједничког ризика** која би идентификовала и обухватила и предности и недостатке тренутних граничних активности.

Контроле које из сигурносних и безбедносних разлога нужно морају бити задржане на граничним прелазима, као и на зеленим и плавим границама, треба да буду пондерисане по реду приоритета. Сви релевантни органи морају сарађивати у дефинисању ових приоритета и релевантних профила заједничког ризика. Овако утврђени профили затим морају бити искоришћени за одабир најкориснијих информација за анализу ризика користећи податке свих релевантних органа, као и за идентификовање евентуалних побољшања односно иновација.

## Материјал за учеснике

Главни елементи националне стратегије заједничког ризика.

### Излагање



Позивајући се на садржај подељених материјала, изложити националну стратегију заједничког ризика органа који учествују у очувању безбедности граница.

### Питања и дискусија



- Какав је значај овакве стратегије по вашем мишљењу?

### Излагање: планови за случај непредвиђених и ванредних околности

Неопходно је израдити планове за случај непредвиђених и ванредних околности како би се извршила јасна подела одговорности у ванредним околностима, као што је појава тешког акутног респираторног синдрома (SARS), болести лудих крава, масивног одлива избеглица, терористичке активности или великих инцидената у пограничној зони. И мада ови планови треба да буду израђени на централном нивоу, они у исто време треба да буду прилагођени локалним условима; сваки гранични прелаз би требало да има јасно утврђене планове који дефинишу поделу одговорности и задатака међу службама. Ови планови треба да покрију нека од основних питања, као што је доступност контакт података о локалним актерима којима се у одређеним ситуацијама треба обратити.

### Питања и дискусија (у мешовитим групама од 2 или 3 службеника, ако је могуће са истог граничног прелаза)



- Да ли на свом граничном прелазу имате израђен план за случај непредвиђених околности?
- Опишите како су у плану дефинисане главне одговорности надлежних органа.

## Материјал за учеснике

Главни елементи општих планова земље за случај непредвиђених и ванредних околности.

### Излагање



Изложите националне планове за случај ванредних и непредвиђених околности представљене у материјалу. Презентација треба да представи главне елементе система и њихову везу са локалним нивоом.

## III. Процедуре

### Увод

Процедуре на граничним прелазима, контролним пунктовима у земљи и зеленим и плавим границама треба да буду хармонизоване и поједностављене како би се избегло дуплирање посла и провера. У том смислу је од посебног значаја координисано вршење контрола, при чему је неопходно избећи све беспотребне или двоструке контроле како би се унапредио проток прекограничног саобраћаја. Погранична и царинска контрола треба да буду координисане на одговарајући начин. Процедуре би требало да јасно дефинишу надлежности свих појединачних учесника. Процедуре би требало да јасно утврде ко је одговоран за које врсте производа и контрола. Такође би требало да постоји јасна подела у вези с тим ко шта проверава и којим редоследом. У даљем тексту је описано неколико конкретних мера којима се обезбеђује развој и примена унапређених процедура за интегрисано управљање границама.

Један од делотворних начина да се унапреди координација и сарадња између органа и скрати време чекања на граничним прелазима јесте „Распоред процедура на граничним прелазима” или редослед поступака. Он органима помаже да:

- утврде редослед контрола на граничним прелазима (избегавајући преклапање)
- израде свеобухватан и јасно дефинисан списак контрола које различити органи врше на граници, уз навођење времена вршења контроле и имена надлежног службеника
- утврде процедуре по принципу корак-по-корак
- повећају транспарентност контрола
- усвоје приступ усмерен ка клијенту
- избегну сукоб одговорности између органа
- установе и одржавају систем размене информација уз минималне трошкове

Оперативним службеницима се доставља „Распоред”, који јасно утврђује контролне процедуре и дефинише задатке и одговорности царинске службе и пограничне страже.

### Материјал за учеснике

Тачке контакта између царинске службе и пограничне страже у општем току рада на граничном прелазу (копнени, ваздушни, железнички, поморски).

### Излагање



Пратећи структуру умноженог материјала, презентација о главним тачкама контакта између царинске службе и пограничне страже у току рада на граничном прелазу.

### Питања и дискусија



- Да ли се на оперативном нивоу подстиче међуорганизациона

сарадња у радним активностима на граничном прелазу? На који начин/зашто не?

- У којим областима је неопходно увести промене како би се унапредила међуорганизациона сарадња?
  - Када су у питању могућности унапређења сарадње и координације, у којим аспектима очекујете проблеме/ограничења?
  - Сматрате ли да постоје друге могућности за даље усаглашавање радних активности?
  - Да ли у неким случајевима долази до преклапања и недовољног разграничења одговорности?

### **Излагање: заједнички поступци**

Тамо где је то могуће, службе би требало да размотре могућност заједничких или координисанијих контрола и да унапреде синхронизацију активности. Ако, на пример, било који од контролних органа у оквиру својих надлежности покрене физичке провере, требало би о томе да обавести друге органе како би и њима дао могућност да спроведу даље неопходне физичке провере, чиме би се уштедео новац и труд свих релевантних страна. Неопходно је, у највећој могућој мери, избећи дуплу проверу возила и личних докумената.

У одређеним ситуацијама, као, на пример, по пријему обавештења о могућем кријумчарењу нелегалних супстанци, царинска служба и погранична стража могу одлучити да спроведу одређене операције како би извршиле проверу група људи, као што су авионски путници из одређених дестинација, аутобуси из одређених земаља или транспортна возила/терет одређеног превозника. Приликом вршења таквих детаљних провера, и царинска служба и погранична стража би могле имати користи од заједничких операција јер обе службе имају различите задатке и приступ различитим информацијама.

### **Излагање**



Опис тока заједничких акција.

### **Студија случаја (материјал за учеснике)**

Презентација већ спроведене заједничке акције на једном граничном прелазу.

### **Питања и дискусија**

- Извршите анализу представљене заједничке акције тако што ћете одговорити на следећа питања:
  - Где се по вашем мишљењу налазе „сиве зоне“?
  - Шта бисте ви другачије урадили?
  - Да ли је на вашем граничном прелазу било заједничких акција? Какво је било ваше искуство? Да ли су те акције биле успешне?
  - Опишите предности и мане таквих акција.



## ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Делотворнија и бржа контрола на граници може се постићи уколико административни поступци буду поједностављени. Да би се тај циљ постигао, апсолутно је неопходно избећи дуплирање. Сви кораци који се предузимају на граничном прелазу, према томе, морају да буду јасно дефинисани и анализирани, узимајући у обзир одговорности и надлежности сваког појединачног органа, као и њихову међусобну повезаност.*

*Ову анализу процедура треба да започне радна група коју чине представници различитих министарстава. Тамо где је то могуће, треба увести заједничке контроле, узимајући у обзир најбољу праксу у ЕУ и другим државама. На основу тих препорука и њихове примене на локалном нивоу биће утврђени репери чији је циљ да се измери и повећа ефикасност. Установљена најбоља пракса ће затим бити формулисана у облику приручника који покрива све процедуре и њихов ред приоритета на граничном прелазу, како би се обезбедила координација активности. Смањење прекомерне папирологије биће постигнуто увођењем повезаних и компатибилних система информационе технологије (ИТ).*

*С циљем ефикасније борбе против прекограничног криминала, потребно је организовати и спровести заједничке активности на основу анализе ризика. Неопходно је ставити и посебан нагласак на заједничку израду планова за случај непредвиђених околности, који тренутно постоје само за неке од органа. Редовно ажурирање ових заједничких планова за случај непредвиђених околности (тероризма, епидемије, итд.) као и релевантно обучавање запослених, требало би да представљају саставни део циља да се на ванредне ситуације реагује на благовремен и ефикасан начин.*

## IV. Комуникација и размена информација

### Увод

Неопходно је приписати највиши значај комуникацији између различитих служби. Органи рутински треба да размењују релевантне информације. Тачна природа информација и начин њихове размене тек треба да буду утврђени. Међутим, незванични контакти приликом којих припадници служби размењују информације релевантне искључиво за свакодневне операције јесу заправо и најделотворнији, посебно на граничним прелазима.

### Питања и дискусија



- Опишите систем размене информација између царинске службе и пограничне страже на вашем граничном прелазу.
- Колико често размењујете информације?
- Наведите примере добре праксе коју сте током година развили како бисте даље унапредили квалитет сарадње.

### Излагање: редовни информативни састанци

Једноставно средство за унапређење комуникације између служби на граници јесу редовни кратки информативни састанци на којима би учествовали главних представници различитих служби присутних на граничном прелазу, а на којима би учесници једни друге упознали са питањима као што су најављени долазак посебних путника, животиња, производа, итд. (важне личности, велики војни континенти, специјални транспорт животиња, опасна роба, превоз оружја и лица која узимају специјалне лекове). Уколико нека од служби добије обавештење у вези са новом тактиком кријумчарења, она на оваквом једном састанку с тим може упознати остале учеснике. Ово затим може бити полазна тачка за анализу заједничког ризика. Састанци треба да буду веома кратки и усредсређени (10-30 минута).

### Питања и дискусија

- Опишите систем редовних информативних састанака између пограничне страже и царинске службе на вашем граничном прелазу.
- Колико често одржавате такве састанке?
- Наведите примере добре праксе коју сте током година развили како бисте даље унапредили квалитет сарадње.

### Материјал за учеснике

Национални систем комуникације између надлежних органа, најбоља пракса у вези са редовним састанцима и информативним састанцима.

## Излагање



Квантитет и структура размене информација у складу са потребама у земљи.  
Садржај извештаја и састанака.

### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Како би се свим органима омогућило да своје респективне задатке обављају на најбољи могући начин, како појединачно тако и током заједничких операција, потребно је дефинисати, унапредити и убрзати размену информација између органа на свим нивоима. Да би се то постигло, неопходно је увести периодичне састанке представника свих органа на свим нивоима, како би се дефинисале процедуре извештавања и утврдиле јасне процедуре за брзу размену информација, али и како би се установио систем раног упозоравања и увело заједничко аутоматизовано и компјутеризовано логовање одређених статистичких података свих органа.*

*Свака размена података између органа сасвим природно мора бити у складу са међународним и националним обавезама у погледу заштите података и стандардима везаним за размену информација. Такође је неопходно увести заједничко аутоматизовано и компјутеризовано логовање посебних статистичких података неопходних за заједничку анализу ризика, контролу и утврђивање репера. Када су у питању статистички подаци, неопходно је формирати заједничку специјализовану радну групу која би била надлежна за имплементацију горепомнутих циљева. Ову групу треба да сачињавају представници свих органа. Такође је неопходно обезбедити једноставан приступ статистичким подацима које прикупљају други органи, а који неће бити укључени у горепомнути заједнички систем.*

*Неопходно је изградити информациони систем коришћењем свих доступних медија, и то посебно коришћењем веб сајтова свих органа присутних на граничним прелазима, који би на тај начин постали доступни корисницима. Да би се обезбедило брзо и делотворно праћење свих информација везаних за граничне прелазе и органе који учествују у управљању границама, постојећи сајтови појединачних органа требало би да садрже линкове за сајтове свих других релевантних органа.*

## V. Системи информационе технологије

### Увод

Неопходно је израдити интегрисане системе информационе технологије (ИТ) који би обухватили информације о пограничној стражи, националној стражи и царини. Иако би ови системи били централизовани, они би истовремено већем броју органа омогућавали приступ и размену информација. Различити нивои приступа обезбедили би размену само релевантних информација. Због различитих потреба различитих земаља западног Балкана, потребно је израдити оцену потреба за сваку земљу понаособ у погледу врста информација које треба разменити и органа које треба укључити у систем размене информација.

Препоручљиво је да се базе података користе на принципу реципроцитета. То ће обезбедити ефикасније обављање задатака који су у заједничком интересу. Службе би требало да имају за циљ вршење заједничких инвестиција у телекомуникациону опрему које би допринеле унапређењу царинења на граничном прелазу.

У контексту поједностављивања процедура, развој ИТ система је од кључне важности за:

- пружање ИТ подршке царинским службама и пограничној стражи у складу са међународним и/или ЕУ стандардима и најбољом праксом (нпр. основни планови)
- убрзање процедура и развој анализе ризика и метода селективности (нпр. критеријуми селективности)
- креирање базе података са подацима/статистичким подацима који се односе на гранични прелаз (могућа размена информација)

Аспекти које треба координисати:

- стандарди и компјутерски програми који се користе
- могућност размене података између различитих система
- могуће предности заједничког расписивања тендера за набавку хардвера
- компатибилност са постојећим ЕУ системима

### Питања и дискусија



- Укратко опишите ИТ систем на вашем граничном прелазу.
- На који начин бисте унапредили систем у циљу јачања сарадње са другим органима?

## ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Да би се обезбедила ефикасна имплементација ове стратегије, неопходно је омогућити оптималну размену података између различитих органа путем информационе и комуникационе технологије. У ту сврху, неопходно је утврдити типове података и информација које ће се размењивати на свим нивоима, а посебно на оперативном нивоу.*

*Такође је неопходно утврдити модалитете размене информација и података, као и ниво приступа неопходан за поједине типове података и информација. Потребно је предузети све мере неопходне за заштиту ИТ система, у вези са криптолошком безбедношћу и заштитом података, заштитом од вируса итд.*

*Да би се рационализовали трошкови изнајмљивања телекомуникационих линија од јавних телекомуникационих оператера, органи присутни на граничном прелазу би требало да заједнички користе мобилне телекомуникационе уређаје.*

*У ту сврху, сваки од органа би требало да дефинише сопствене потребе за мобилним телекомуникационим уређајима и предвиди очекивани промет, као и неопходни капацитет изнајмљене телекомуникационе опреме. То би било економичније него да сваки од органа независно изнајмљује ову опрему. Када је у питању подела трошкова, сваки од органа би требало да учествује пропорционално на основу месечног обима промета. Сви органи присутни на граничном прелазу требало би да имају координисане техничке стандарде усклађене са стандардима ЕУ.*

### Излагање: инфраструктура и опрема



У највећем броју случајева, царинска служба и погранична стража су лоциране на граничном прелазу. У зависности од значаја граничног прелазу, на њему могу бити присутни и други органи. Инфраструктура би требало да буде прилагођена тако да обезбеди интегрисану контролу у једној згради (путници и роба, осим робе у камионима) како би се избегло удвајање контрола и дупла провера од стране различитих органа.

### Контрола у земљи

Иако ће царинска служба нужно бити присутна на граничном прелазу, присутна је тенденција да се детаљна контрола терета премести на даљу локацију у земљи. Главна предност оваквог царинења терета јесте краће време чекања на граничном прелазу, што омогућава неометано кретање саобраћаја. Објекти за царинење у земљи могу бити заједнички за неколико граничних прелазу, што поново води до делотворнијег коришћења средстава.

### Заједничка употреба опреме и средстава за рад

Препоручује се усаглашавање употребе техничке и специјалне опреме. На граничном прелазу који је лоциран на транспортним коридорима са сталним рентгенским јединицама и мобилним јединицама за рентгенско скенирање, свим органима би требало да буде омогућено коришћење опреме. Употреба идентичних врста или типова опреме ће умањити трошкове и допринети стандардизацији њене употребе.

Иако су службени пси високо специјализовани, заједничко коришћење паса од стране различитих служби такође би могло дати добре резултате и довести до уштеде.

## Питања и дискусија



- Опишите услове за заједнички рад са другим органима.
- Шта мислите, коју врсту опреме органи могу заједнички да користе?

### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Изградња нових граничних прелаза и унапређење постојећих требало би да се одвија у складу са прописом о стандардима и условима које сви гранични прелази треба да испуне како би се обезбедио безбедан и економичан проток граничног саобраћаја и гранична контрола, као и са стандардима, условима и препорукама ЕУ. Потребно је обезбедити стандардизоване објекте неопходне за рад свих органа присутних на граници како би се омогућила неометана примена процедура на граничном прелазу. С тим циљем, неопходно је дефинисати заједничке стандарде и омогућити заједничку употребу техничке опреме у току обављања граничних контрола.*

*Кад год је то могуће, органи би требало да, осим заједничке употребе техничке опреме, имају за циљ и заједничко коришћење одређених објеката како би унапредили и званичне и незваничне контакте, како би повећали оптималне резултате и умањили пратеће трошкове, и на тај начин обезбедили оптималну радну средину за високо квалитетно и делотворно обављање задатака. Један пример тога је набавка адекватне заједничке опреме за надзор зелених и плавих граница од стране министарства унутрашњих послова и управе царина.*

*Контролни пунктови у земљи би требало да буду оформљени на транзитним путевима где би погранична стража и царинска служба вршиле заједничку контролу, уз могућност укључења других органа према потреби.*

## **2. лекција. Унапређење трговине**

### **Предмет:**

Унапређење сарадње између органа чији делокруг укључује поступање са пошиљкама робе на граничним прелазима и последично повећање промета робе, али и очување безбедности земље у случају пошиљки које би могле да угрозе безбедност њених грађана.

### **Циљ:**

Увођење и унапређење делотворне сарадње између пограничне страже, царинске службе и служби за фитосанитарну и ветеринарску инспекцију (као и државног инспектората и санитарне инспекције) кроз:

- боље познавање правног основа за сарадњу између тих органа
- промовисање бољег разумевања заједничких процедура
- упознавање учесника са улогом размене информација и комуникације између надлежних органа
- боље разумевање потреба и предности заједничког коришћења инфраструктуре и опреме.

### **Циљна група:**

Запослени у пограничној стражи и царинској служби на нивоу директора и заменика директора и инспектори из служби за фитосанитарну и ветеринарску инспекцију. Укупан број учесника на курсу: 15-20. У зависности од врсте граничног прелаза, у обуку могу бити укључени и запослени из других органа.

**Тренери:** Обучени стручњаци из релевантних органа.

**Трајање:** Један дан (8:30-15:30).

**Методологија:** Видети увод за тренере.

**Локација:** Одабрани простор.



### Општи циљеви обуке у области сарадње између органа:

- Да стави нагласак на сарадњу и координацију са другим службама/органима у погледу граничних питања
- Да унапреди знања у вези са правним основом за сарадњу између царинске службе и пограничне страже.
- Да промовише боље разумевање заједничких процедура двају органа
- Да учеснике упозна са улогом размене информација и комуникацијом између органа
- Да обезбеди боље разумевање потреба и предности заједничког коришћења инфраструктуре и опреме



### Распоред:

Садржај	Трајање (минута)
2. лекција. Обука о унапређењу трговине	
Увод	30
I Правни и регулаторни оквир	30
II Институционални оквир	30
III Процедуре	2 x 45
IV Комуникација и размена информација	2 x 45
V Системи информационе технологије (укључујући инфраструктуру и опрему)	2 x 45



# I. Правни и регулаторни оквир

## Увод

Царинска служба и службе ветеринарске и фитосанитарне инспекције треба да потпишу споразуме како би ближе дефинисали посебне задатке и улогу сваке службе задужене за контролу на граничним прелазима и на копну. Склапањем оваквих споразума олакшао би се рад и избегле нејасноће у вези са поделом односно преклапањем одговорности, а време обраде свело на минимум. И мада би споразуми требало да буду у складу са регулативом Европске заједнице, они могу садржати елементе неопходне за решавање проблема у прелазном периоду који претходи евентуалном чланству у ЕУ.

Потребно је регулисати радне односе између царинских служби и ветеринарске и фитосанитарне инспекције. Свим странама треба да буду јасне процедуре које дефинишу надлежности сваке службе по појединим питањима. Цариници треба да знају како да поступе уколико пронађу производе који спадају у надлежност ветеринарских или фитосанитарних службеника, и у случајевима када ови службеници нису присутни. Процедуре треба да садрже јасан опис врста производа и контрола које спадају у надлежност ових служби.

Споразуми треба да покрију бар следеће области:

- Пружање помоћи свакој служби у откривању царинских кривичних дела и прекршаја, и илегалног превоза отпада, штетних хемијских супстанци, радиоактивног и нуклеарног материјала и других опасних предмета преко границе
- Питања везана за размену информација: како, која врста информација, у ком облику и колико брзо
- Организовање заједничке обуке
- Процедуре које регулишу сарадњу
- Заједничке активности и контролу с циљем побољшања функционисања граничног саобраћаја
- Подела и/или пренос одговорности

## Питања и дискусија (у мешовитим групама од 2 или 3 службеника)



- Наведите све споразуме којих можете да се сетите, који су везани за сарадњу између царинске службе и служби ветеринарске и фитосанитарне инспекције, и опишите кључне области сарадње регулисане сваким од ових споразума.

## ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Процедуре треба да садрже јасан опис врста производа и контрола које спадају у надлежност појединих служби. Потребно је обезбедити одговарајуће смернице везане за руковање, као и могуће уништење конфисковане робе. Ко је одговоран за складиштење или уништење, и ко ће покрити трошкове?*

*Потребно је сачинити споразум између службе за граничну ветеринарску инспекцију и царине како би се испоштовали захтеви изражени законодавством Европске заједнице по питању помоћи коју царина пружа граничним ветеринарима. На граничним прелазима где су присутни гранични ветеринарски инспектори, ова помоћ подразумева, на пример, прослеђивање ветеринарских пошиљки ветеринарској граничној инспекцији, утврђивање да су таксе за вршење ветеринарске контроле плаћене пре завршетка царинења, и царинење пошиљки искључиво у складу са одлуком ветеринарске инспекције. На мањим граничним прелазима где гранични ветеринарски инспектори нису присутни, споразумом је могуће дефинисати права и обавезе цариника по питању спровођења контроле појединих приватно увезених пошиљки и кућних љубимаца, и забрану уношења пошиљки које треба да контролишу гранични ветеринарски инспектори.*

### Материјал за учеснике

Направите списак постојећих споразума који се односе на сарадњу између царинске службе и служби за ветеринарску и фитосанитарну инспекцију и обележите чланове који се односе на оперативну сарадњу у следећим областима:

- Пружање помоћи свакој служби у откривању царинских кривичних дела и прекршаја, и илегалног превоза отпада, штетних хемијских супстанци, радиоактивног и нуклеарног материјала и других опасних предмета преко границе
- Детаљи о размени информација: на који начин, која врста, у ком облику и колико брзо
- Организовање заједничке обуке: процедуре за сарадњу
- Заједничке активности и контроле чији је циљ да се унапреди ефикасност граничног промета
- Подела и/или пренос одговорности

### Излагање



Позивајући се на садржај подељених материјала, представите тренутно стање правног система у земљи у погледу оваквих облика сарадње.

### Питања и дискусија (у мешовитим групама од 2 или 3 службеника)

У којим областима бисте могли да унапредите квалитет сарадње (закони, подзаконска акта, меморандуми о разумевању итд.)?

## ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Прописи би требало да дефинишу надлежност и одговорности сваког од органа у процесу усклађивања процедура на граничном прелазу; да елиминишу све нејасноће у закону; да дефинишу заједничке поступке имплементације; да регулишу размену информација неопходну ради делотворног извршења заједничких циљева/задатака; извршење заједничких активности; планирање заједничке обуке; имплементацију заједничких поступака у складу са интересима појединачних органа; као и да садрже сва друга питања која би олакшала делотворнију међуорганизациону сарадњу и рад.*

*Осим тога, будући да то није регулисано постојећим позитивним прописима, овакви прописи би требало да створе правну могућност склапања споразума са јавним предузећима и другим институцијама или привредним субјектима чији су интереси повезани са границама, на пример, са железничким и лучким органима, шпедитерима, авио компанијама, аутомобилским удружењима и привредним коморама.*

*Главни и дугорочни циљ свих државних органа који учествују у интегрисаном управљању границама јесте координисано и трајно усклађивање националних прописа са комунитарним правом ЕУ и најбољом праксом. Сваки од органа ће систематски пратити и примењивати све будуће измене регулативе ЕУ и најбоље праксе, и у оквиру сопствених надлежности увести те измене у националну регулативу, избегавајући на тај начин контрадикције и нејасноће у закону.*

## II. Институционални оквир

### Излагање

Тренер би требало да размотри питања организације и регулисања заједничких операција, израду планова за случај непредвиђених/ванредних околности и организовање редовних округлих столова за директоре служби.

Осим тога, требало би установити редовне заједничке састанке на локалном и регионалном нивоу како би се пронашла решења заједничких проблема, пружила помоћ у извршењу задатака, али и планирале и примениле заједничке операције.

### Вежба



Опишите у ширим цртама систем заједничких састанака на локалном нивоу. Како би такав један систем требало да изгледа? Које информације треба да буду размењене?

### Питања и дискусија

- Опишите редовне састанке са другим органима који се одржавају на вашем граничном прелазу.



### Излагање: стратегија заједничког ризика

У оквиру ЕУ, поново је потврђено да је од кључне важности рационализовати стратегије и начине управљања ризицима. Ова рационализација би требало да почне утврђивањем оних контрола које се могу укинути а да се притом не изазове умножавање ризика на које се оне односе и контрола које нужно морају да се спроводе на граничним прелазима. Циљ овог приступа јесте давање приоритета поступцима који су неопходни за безбедност и спровођење контрола тамо где су оне најделотворније.

Полазећи од те дефиниције, могуће је израдити целовиту, рационализовану **стратегију заједничког ризика** која би идентификовала и обухватила и предности и недостатке тренутних граничних активности.

Контроле које из сигурносних и безбедносних разлога нужно морају бити задржане на граничним прелазима, као и на зеленим и плавим границама, треба да буду пондерисане по реду приоритета. Сви релевантни органи морају сарађивати у дефинисању ових приоритета и релевантних профила заједничког ризика. Овако утврђени профили затим морају бити искоришћени за одабир најкориснијих информација за анализу ризика користећи податке свих релевантних органа, као и за идентификовање евентуалних побољшања односно иновација.

## Материјал за учеснике

Главни елементи националне стратегије заједничког ризика.

### Излагање

Позивајући се на садржај подељених материјала, изложити националну стратегију заједничког ризика органа који учествују у очувању безбедности граница.

### Питања и дискусија



- Какав је значај овакве стратегије по вашем мишљењу?

### Излагање: планови за случај непредвиђених и ванредних околности

Неопходно је израдити планове за случај непредвиђених и ванредних околности како би се извршила јасна подела одговорности у ванредним околностима, као што је појава тешког акутног респираторног синдрома (SARS), болести лудих крава, масивног одлива избеглица, терористичке активности или великих инцидената у пограничној зони. И мада ови планови треба да буду израђени на централном нивоу, они у исто време треба да буду прилагођени локалним условима; сваки гранични прелаз би требало да има јасно утврђене планове који дефинишу поделу одговорности и задатака међу службама. Ови планови треба да покрију нека од основних питања, као што је доступност контакт података о локалним актерима којима се у одређеним ситуацијама треба обратити.

### Питања и дискусија (у мешовитим групама од 2 или 3 службеника, ако је могуће са истог граничног прелаза)

- Да ли на свом граничном прелазу имате израђен план за случај непредвиђених околности?
- Опишите како су у плану дефинисане главне одговорности релевантних органа.

## Материјал за учеснике

Главни елементи општих планова земље за случај непредвиђених и ванредних околности.

### Излагање

Изложите националне планове за случај ванредних и непредвиђених околности представљене у материјалу. Излагање треба да садржи главне елементе система и њихову везу са локалним нивоом.

### III. Процедуре

#### Увод

Потребно је усагласити и поједноставити процедуре на граничним прелазима како би се избегло дуплирање послова и провера. У том смислу је од посебног значаја координисано вршење контрола, при чему је неопходно избећи све непотребне или двоструке контроле како би се унапредио проток прекограничног саобраћаја. Погранична и царинска контрола треба да буду координисане на одговарајући начин. Процедуре би требало да јасно дефинишу надлежности свих појединачних учесника. Процедуре би требало да јасно утврде ко је одговоран за које врсте производа и контрола. Такође би требало да постоји јасна подела у вези с тим ко шта проверава и којим редоследом. У даљем тексту је описано неколико конкретних мера којима се обезбеђује развој и примена унапређених процедура за интегрисано управљање границама.

Један од делотворних начина да се унапреди координација и сарадња између органа и скрати време чекања на граничним прелазима јесте „Распоред процедура на граничним прелазима” или редослед поступака. Он органима помаже да:

- координишу активности
- утврде редослед контрола на граничним прелазима
- израде свеобухватан и јасно дефинисан списак контрола које различити органи врше на граници, уз навођење времена вршења контроле и имена надлежног службеника
- утврде процедуре по принципу корак-по-корак
- повећају транспарентност контрола
- усвоје приступ усмерен ка клијенту
- избегну преклапања

Оперативним службеницима се доставља „Распоред”, који јасно утврђује контролне процедуре и дефинише задатке и одговорности различитих граничних служби.

#### Материјал за учеснике

Тачке контакта између различитих граничних служби у општем промету на граничном прелазу (копнени, ваздушни, железнички, поморски).

#### Излагање

Пратећи структуру подељених материјала, представите главне тачке контакта у промету између надлежних служби које се баве пошиљкама на граничном прелазу.

#### Питања и дискусија



- Да ли се на оперативном нивоу подстиче међуорганизациона сарадња у радним активностима на граничном прелазу? На који начин/зашто не?

- У којим областима је неопходно увести промене како би се унапредила међуорганизациона сарадња?
  - Када су у питању могућности унапређења сарадње и координације, у којим аспектима очекујете проблеме/ограничења?
  - Сматрате ли да постоје друге могућности за даље усаглашавање радних активности?

### Излагање: заједнички поступци

Тамо где је то могуће, службе би требало да размотре могућност заједничких или координисанијих контрола и да унапреде синхронизацију активности. Ако, на пример, било који од контролних органа у оквиру својих надлежности покрене физичке провере, требало би о томе да обавести друге органе како би и њима дао могућност да спроведу даље неопходне физичке провере, чиме би се уштедео новац и труд свих релевантних страна. Неопходно је, у највећој могућој мери, избећи дуплу проверу возила и личних докумената.

### Излагање



Опис тока заједничких акција.

#### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Делотворнија и бржа контрола на граници може се постићи уколико административни поступци буду поједностављени. Да би се тај циљ постигао, апсолутно је неопходно избећи дуплирање. Сви кораци који се предузимају на граничном прелазу, према томе, морају да буду јасно дефинисани и анализирани, узимајући у обзир одговорности и надлежности сваког појединачног органа, као и њихову међусобну повезаност.*

*Тамо где је могуће, потребно је увести заједничке контроле, узимајући у обзир најбољу праксу у ЕУ и другим земљама. На основу тих препорука и њихове примене на локалном нивоу биће утврђени репери чији је циљ да се измери и повећа ефикасност. Установљена најбоља пракса ће затим бити формулисана у облику приручника који покрива све процедуре и њихов ред приоритета на граничном прелазу, како би се обезбедила координација активности. Смањење прекомерне папирологије биће постигнуто увођењем повезаних и компатибилних система информационе технологије (ИТ).*

*С циљем ефикасније борбе против прекограничног криминала, потребно је организовати и спровести заједничке активности на основу анализе ризика. Неопходно је ставити и посебан нагласак на заједничку израду планова за случај непредвиђених околности, који тренутно постоје само за неке од органа. Редовно ажурирање ових заједничких планова за случај непредвиђених околности (тероризма, епидемије, итд.) као и релевантно обучавање запослених, требало би да представљају саставни део циља да се на ванредне ситуације реагује на благовремен и ефикасан начин.*

## IV. Комуникација и размена информација

### Увод

Неопходно је приписати највиши значај комуникацији између различитих служби. Органи рутински треба да размењују релевантне информације. Тачна природа информација и начин њихове размене тек треба да буду утврђени. Међутим, незванични контакти приликом којих припадници служби размењују информације релевантне искључиво за свакодневне операције јесу заправо и најделотворнији, посебно на граничним прелазима.

### Питања и дискусија

- Опишите систем размене информација између служби на вашем граничном прелазу.
- Колико често размењујете информације?
- Наведите примере добре праксе коју сте током година развили како бисте даље унапредили квалитет сарадње.

### Излагање: редовни информативни састанци



Једноставно средство за унапређење комуникације између служби на граници јесу редовни кратки информативни састанци на којима би учествовали главних представници различитих служби присутних на граничном прелазу, а на којима би учесници једни друге упознали са питањима као што су најављени долазак посебних путника, животиња, производа, итд. (важне личности, велики војни континенти, специјални транспорт животиња, опасна роба, превоз оружја и лица која узимају специјалне лекове). Уколико нека од служби добије обавештење у вези са новом тактиком кријумчарења, она на оваквом једном састанку с тим може упознати остале учеснике. Ово затим може бити полазна тачка за анализу заједничког ризика. Састанци треба да буду веома кратки и усредсређени (10-30 минута).

### Сарадња у области граничне инспекције

Како би биле сигурне да су све пошиљке које улазе у одређену земљу прошле кроз неопходну граничну инспекцију, службе ветеринарске и фитосанитарне инспекције треба да координишу активности са другим службама за спровођење закона како би се прикупиле све значајне информације о пошиљкама. Ово треба да се нарочито односи на информације доступне царини, информације које се налазе у царинским декларацијама за брод, воз или авион, као и друге изворе информација доступне комерцијалним оператерима на броду, железници, у луци или на аеродрому.

### Питања и дискусија



- Опишите систем редовних састанака између граничних стражара, царинске службе и служби ветеринарске и фитосанитарне инспекције на вашем граничном прелазу.
- Колико често одржавате такве састанке?



- Наведите примере добре праксе коју сте током година развили како бисте даље унапредили квалитет сарадње.

## Материјал за учеснике

Национални систем комуникације између надлежних органа, најбоља пракса у вези са редовним састанцима и информативним састанцима.

## Излагање

Квантитет и структура размене информација у складу са потребама у земљи. Садржај извештаја и састанака.

### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Како би се свим органима омогућило да своје респективне задатке обављају на најбољи могући начин, како појединачно тако и током заједничких операција, потребно је дефинисати, унапредити и убрзати размену информација између органа на свим нивоима. Да би се то постигло, неопходно је увести периодичне састанке представника свих органа на свим нивоима, како би се дефинисале процедуре извештавања и утврдиле јасне процедуре за брзу размену информација, али и како би се установио систем раног упозоравања и увело заједничко аутоматизовано и компјутеризовано логовање одређених статистичких података свих органа.*

*Свака размена података између органа сасвим природно мора бити у складу са међународним и националним обавезама у погледу заштите података и стандардима везаним за размену информација. Такође је неопходно увести заједничко аутоматизовано и компјутеризовано логовање посебних статистичких података неопходних за заједничку анализу ризика, контролу и утврђивање репера. Када су у питању статистички подаци, неопходно је формирати заједничку специјализовану радну групу која би била надлежна за имплементацију горе поменутих циљева. Ову групу треба да сачињавају представници свих органа. Такође је неопходно обезбедити једноставан приступ статистичким подацима које прикупљају други органи, а који неће бити укључени у горе поменути заједнички систем.*

*Неопходно је изградити информациони систем коришћењем свих доступних медија, и то посебно коришћењем веб сајтова свих органа присутних на граничним прелазима, који би на тај начин постали доступни корисницима.*

*Да би се обезбедило брзо и делотворно праћење свих информација везаних за граничне прелазе и органе који учествују у управљању границама, постојећи сајтови појединачних органа требало би да садрже линкове за сајтове свих других релевантних органа.*

## V. Системи информационе технологије

### Увод

Препоручљиво је да се базе података користе на принципу реципроцитета. То ће обезбедити ефикасније обављање задатака који су у заједничком интересу. Службе би требало да имају за циљ вршење заједничких инвестиција у телекомуникациону опрему које би допринеле унапређењу царињења на граничном прелазу.

Служба за граничну ветеринарску инспекцију треба да има приступ базама података које су доступне царинским службама или важним деловима царинских служби. Системи информационе технологије (ИТ), чији се подаци чувају као строго поверљиви, које користи служба треба да буду интегрисани, у мери у којој је то могуће и тамо где је изводљиво, са системима које користе царина и комерцијални оператери с циљем убрзања преноса информација.

Развој ИТ система у контексту поједностављивања процедура је кључан у циљу:

- убрзања процедура и развоја анализе ризика и метода селективности (нпр. критеријуми селективности)
- креирања базе података са подацима/статистичким подацима који се односе на гранични прелаз (могућа размена информација)

Аспекти које треба координисати:

- стандарди и компјутерски програми који се користе
- могућност размене података између различитих система
- могуће предности заједничког расписивања тендера за набавку хардвера
- компатибилност са постојећим ЕУ системима

### Питања и дискусија

- Укратко опишите ИТ систем на вашем граничном прелазу.
- На који начин бисте унапредили систем у циљу јачања сарадње са другим органима?

## Инфраструктура и опрема

### Увод

У већини случајева, царина, гранична стража и фитосанитарне и ветеринарске службе лоциране су на истом месту као и гранични прелаз. Зависно од важности граничног прелаза, друге службе могу да буду такође лоциране на истом месту. Инфраструктуру је могуће прилагодити како би се омогућила интергрисана контрола у једној згради (путници и роба, осим робе на камионима) и како би се избегло дуплирање контрола и двоструко проверавање од стране различитих служби.

Спречавање уношења недозвољених животиња, хране, сточне хране, биљака и поврћа који могу да пренесу болести представља главни циљ фитосанитарних и ветеринарских контрола. Ове службе треба стога да буду присутне на одређеном броју посебних граничних прелаза где увозници и трговци треба да покажу ове животиње, производе и робу.

## Контрола у земљи

Иако ће царинска служба нужно бити присутна на граничном прелазу, присутна је тенденција да се детаљна контрола терета премести на даљу локацију у земљи. Главна предност оваквог царинења терета јесте краће време чекања на граничном прелазу, што омогућава неометано кретање саобраћаја. Поред тога, инфраструктура не мора да буде развијана на граници где топографија или политичка ситуација могу да буду неповољне. Објекти за царинење у земљи могу бити заједнички за неколико граничних прелаза, што поново води до делотворнијег коришћења средстава. Потребна је јасна координација са ветеринарским и фитосанитарним службама будући да, према најважнијим принципима ЕК за ветеринарску граничну инспекцију, овакве врсте контроле треба вршити на државној граници, те их стога није могуће померити у унутрашњост земље. Дилема се јавља у случају када се ветеринарске контроле врше на граници, док се друге контролне активности обављају у унутрашњости. Премда законодавство ЕУ омогућава вршење интерне контроле одређених биљних производа, оно такође предвиђа вршење свих врста контроле животиња и животињских производа на граници, и њихово касније слободно кретање унутар земље.

## Заједничка употреба опреме и средстава за рад

Препоручује се коришћење просторија служби на реципрочној основи, узимајући у обзир ограничења везана за хигијенске аспекте пошиљки које се прегледају и ризик од контаминације. Ово ће смањити трошкове и омогућити употребу посебне опреме која може да буде недоступна осталим службама.

Препоручује се усаглашавање употребе техничке и специјалне опреме. На граничном прелазу који је лоциран на транспортним коридорима са сталним рентгенским јединицама и мобилним јединицама за рентгенско скенирање, свим органима би требало да буде омогућено коришћење опреме. Употреба идентичних врста или типова опреме ће умањити трошкове и допринети стандардизацији њене употребе.

## Питања и дискусија



- Опишите услове за заједнички рад са другим органима.
- Шта мислите, коју врсту опреме органи могу заједнички да користе?

#### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Изградња нових граничних прелаза и унапређење постојећих требало би да се одвија у складу са прописом о стандардима и условима које сви гранични прелази треба да испуне како би се обезбедио безбедан и економичан проток граничног саобраћаја и гранична контрола, као и са стандардима, условима и препорукама ЕУ. Потребно је обезбедити стандардизоване објекте неопходне за рад свих органа присутних на граници како би се омогућила неометана примена процедура на граничном прелазу. С тим циљем, неопходно је дефинисати заједничке стандарде и омогућити заједничку употребу техничке опреме у току обављања граничних контрола.*

*Кад год је то могуће, органи би требало да, осим заједничке употребе техничке опреме, имају за циљ и заједничко коришћење одређених објеката како би унапредили и званичне и незваничне контакте, како би повећали оптималне резултате и умањили пратеће трошкове, и на тај начин обезбедили оптималну радну средину за високо квалитетно и ефикасно обављање задатака. Један пример тога је набавка адекватне заједничке опреме за надзор зелених и плавих граница од стране Министарства унутрашњих послова и Управе царина.*

*Контролни пунктови у земљи би требало да буду оформљени на транзитним путевима где би погранична стража и царинска служба вршиле заједничку контролу, уз могућност укључења других органа према потреби.*

#### ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ЗА ТРЕНЕРА

*Да би се обезбедила ефикасна имплементација ове стратегије, неопходно је омогућити оптималну размену података између различитих органа путем информационе и комуникационе технологије. У ту сврху, неопходно је утврдити типове података и информација које ће се размењивати на свим нивоима, а посебно на оперативном нивоу.*

*Такође је неопходно утврдити модалитете размене информација и података, као и ниво приступа неопходан за поједине типове података и информација. Потребно је предузети све мере неопходне за заштиту ИТ система, у вези са криптолошком безбедношћу и заштитом података, заштитом од вируса итд.*

*Да би се рационализовали трошкови изнајмљивања телекомуникационих линија од јавних телекомуникационих оператера, органи присутни на граничном прелазу би требало да заједнички користе мобилне телекомуникационе уређаје.*

*У ту сврху, сваки од органа би требало да дефинише сопствене потребе за мобилним телекомуникационим уређајима и предвиди очекивани промет, као и неопходни капацитет изнајмљене телекомуникационе опреме. То би било економичније него да сваки од органа независно изнајмљује ову опрему. Када је у питању подела трошкова, сваки од органа би требало да учествује пропорционално на основу месечног обима промета. Сви органи присутни на граничном прелазу требало би да имају координисане техничке стандарде усклађене са стандардима ЕУ.*

## Прилози

## Прилог I. Текст за евентуално излагање

Ефикасно и ефективно управљање границама ће омогућити грађанима одређених земаља да живе на безбедном и слободном подручју где могу да путују слободније и да лакше послују преко границе, што је кључни предуслов за привредни раст и смањење сиромаштва. Побољшани прекогранични токови такође ће допринети развоју отворенијих друштава са вишим степеном разумевања и толеранције према суседима и њиховој културној, религијској и лингвистичкој различитости. Истовремено, претње везане за злоупотребу лошег функционисања система управљања границама, као што су кријумчарење роба и трговина људима, дрогама и оружјем, могу бити уклоњене на бољи начин уколико органи надлежни за управљање прелазима на државним границама унапреде размену информација и сарадњу са суседима.

Ефикасно управљање границама и стварна гранична безбедност кључне су за регион и, наравно, за целу Европу. Европска унија (ЕУ) је одлучна да ради са свим земљама како би, у целом региону, остварила циљ **отворених, али контролисаних и безбедних граница**. Ово је важан елемент за процес стабилизације и придруживања који води земље у региону ка европској интеграцији.

**Границе треба да буду широм отворене за трговину и кретање лица.** Оне треба да буду отворене за регионалну сарадњу која чини основ процеса стабилизације и придруживања. Оне треба да буду отворене унутар региона, али и између региона и ЕУ. Олакшавање редовних прекограничних токова побољшава економски развој у целом региону. Слободна трговина и кретање лица представљају кључне елементе споразума о стабилизацији и придруживању.

С друге стране, **границе треба да буду затворене за криминалне активности** и било коју другу активност којом се угрожава безбедност у региону. Све врсте трговине, илегална имиграција, тероризам и организовани криминал треба да буду сузбијани у целом региону, али нарочито на граничним прелазима. Затворена врата помажу у спречавању ширења криминала у иностранство, ускраћивању права на некажњавање криминалцима и смањењу њиховог профита. Борба против криминала, јачање правосудних органа и органа унутрашњих послова, и успостављање владавине права уопште, кључни су за напредовање земаља према европској интеграцији.

Међутим, проблеме везане за управљање границама није могуће решити спровођењем активности само на граници. Неопходна је већа синхронизација задатака који се обављају на државним границама и активности које службе обављају на централном нивоу и у унутрашњости земље. На пример, билатерална или регионална трговина неће бити аутоматски повећана једноставном модернизацијом објеката на граничним прелазима, већ је неопходно унапредити домаће царинске активности и применити друге мере олакшавања трговине.

### Сарадња између органа

Сарадња између органа подразумева хоризонталан приступ - службе активне на граници, као и централна министарства/органи надлежни за ове службе успостављају правилну сарадњу и координацију. Ова сарадња почиње остваривањем свакодневних пословних контаката на граничном прелазу (на формалном и неформалном нивоу), али се преноси и на потребу за координацијом дискусије о средњорочним и дугорочним стратегијама. Сарадња треба да резултује оптималним решавањем практичних питања,

као што је усаглашавање прописа и праксе уколико је потребно, развојем нове инфраструктуре и њеним финансирањем, могућношћу заједничког коришћења објеката и услуга информационе технологије, као и развојем заједничке обуке старог и новог особља. Потребно је оформити радну групу сачињену од представника служби који ће разговарати о стратешким питањима на вишем нивоу.

С циљем успостављања система свеобухватног и ефективног управљања границама, сви органи и службе укључени у управљање границама треба да блиско сарађују, не само на граници и граничним пунктовима, већ и на централном нивоу. Циљ је повећање ефективности постојећих капацитета и програма, и на тај начин смањење преклапања и недоследности у погледу политике. Главни циљ свих укључених служби требало би да буде постизање отворених, али контролисаних и безбедних граница.

Координација између пограничних стражи, царине и служби ветеринарске и фитосанитарне инспекције неопходна је за ефикасно и ефективно управљање границама. Стога је главни акценат стављен на ове службе, док царина, исто тако, игра важну улогу у овој области. У свом свакодневном послу, цариници треба да остварују редовне контакте са граничним стражарима с једне стране, и са службама ветеринарске и фитосанитарне контроле с друге стране. Стога је у интересу царинских органа да буду активни у обезбеђивању оптималне координације између свих партнера.

Међутим, не треба потценити потребу за сарадњом са другим министарствима или службама. Бројне земље су, уз међународну подршку, уложиле огромне суме новца у унапређење неких граничних прелаза без консултовања свих домаћих партнера и на тај начин су тежим путем оствариле циљ, премда постоји велики број заинтересованих страна чије активности и интересе треба узети у обзир приликом усвајања интегрисаног приступа управљању границама. Неки од ових учесника су неопходни како би омогућили правилно функционисање граничних прелаза (нпр. Министарство за саобраћај). Већина њих је поменуто у тексту, али, у зависности од локалних структура, неки од учесника би били министарства унутрашњих послова, финансија, спољних послова, привреде, одбране, туризма, човекове околине, пољопривреде, саобраћаја, здравља, телекомуникација и европских интеграција. Потребно је успоставити сарадњу и са шпедитерима, превозницима и другим релеватним интересним групама.

## Прилог II. Вежба из процедура



### Опрема и објекти на граничном пункту

Гранични пункт поседује сву неопходну инфраструктуру и опрему које су потребне за рад различитих служби, као што су контролне области за приватне аутомобиле и аутобусе поред саобраћајне траке, покретни столови, одговарајуће рампе са кровом, заграђена област за товар, сала за фитосанитарну инспекцију са одговарајућом опремом. Кабине граничне страже су добро опремљене, поседују аутоматску шифру и читач регистарских таблица повезан са националним информационом системом који упозорава службеника у случају неправилности везаних за путнике или возила. Подаци се чувају 90 дана, што се сматра проблематичним будући да је странцима дозвољен боравак у иностранству у трајању од 90 дана, а уколико желе да остану дуже, подаци о њима се након тог периода аутоматски бришу. Постоји веза и са националним визним информационом системом који садржи податке о свим визама издатим у конзулатима одређене земље.

### Узајамна помоћ

Обично постоји општи споразум постигнут на високом нивоу о узајамној помоћи између пограничне страже и царинских служби. У споразум су укључени савети добијени са регионалног нивоа. С друге стране, локални лидери (погранична стража и царина) на граничном пункту треба да потпишу меморандум о разумевању о спровођењу споразума донесеног на високом нивоу и о времену и начину пружања узајамне помоћи. Укључене службе треба такође да се договоре о методима контроле и обиму посла.



## **Размена информација**

Свака служба има своју/е базу/е података. Размена информација се одвија вербално или на папиру. У пракси, службе су укључене у свакодневну размену информација, и свака три месеца одржава се званични састанак. Записници/извештаји се не подnose о размени информација на дневној основи, већ само о састанцима који се одржавају на кварталној основи.

Састанци са суседним земљама се одржавају на нивоу сваке службе, а не са свим службама заједно. Службе пограничне страже одржавају састанке сваких пола године. Резултати ових састанака се документују. Царинске службе имају ad hoc контакте на локалном нивоу (тачке контакта су познате), али не одржавају редовне састанке.

Царинници учествују на курсевима обуке за пограничне стражаре и обрнуто, у складу са потребама и правилима која су утврдили директори служби. Царина такође организује посебне курсеве обуке за особље пограничне страже.

## **Заједничко коришћење опреме**

Обично постоји споразум који регулише ову област. Свака служба има своју опрему, али уколико је опрема потребна другој служби, биће обезбеђено и особље за ту службу.

## **Питања и дискусија**

- У којим областима је по вашем мишљењу могуће даље унапредити сарадњу?

### Прилог III. Методе креативног предавања

Уколико се методе креативног предавања користе на курсу обуке, тренер треба да буде упознат с тим у раним фазама и треба да укључи ове методе приликом припреме обуке. Није могуће применити сваки метод у свакој фази обуке, нити на сваку величину групе.

Један начин пружања помоћи тренеру јесте састављање списка креативних метода и њихово категорисање на следећи начин:

Примена	Опуштање	Припрема одговора	Процена	Увод	Планирање	Јачање свести	Структурисање	Појединачни рад	Рад са партнером	Рад у малој групи	Цела група	Додатни посао
---------	----------	-------------------	---------	------	-----------	---------------	---------------	-----------------	------------------	-------------------	------------	---------------

Ове категорије дају јасан преглед метода које се користе у одређеним деловима обуке, и броја људи или јединица са којима их је могуће ефективно користити. Жута поља садрже параметре за одређене фазе обуке, као што је, на пример, увод. Зависно од фазе обуке, неке методе је могуће применити, а неке не. Наранџаста поља се односе на јединице или број полазника/величину групе која је прикладна за примену одређеног метода.

Ова категоризација метода даје јасан преглед онога што је могуће применити и начина на који је то могуће применити. Овај списак је могуће користити током припреме тренера будући да он садржи јасне инструкције о времену и начину примене одређеног метода. Категорије могу да буду још корисније уколико више тренера предаје исти садржај, јер на тај начин сви тренери могу да спроводе обуку на веома сличан начин.

## Спољашњи/унутрашњи круг

Примена																									
Опуштање																									
Припрема одговора	X																								
Процена																									
Увод																									
Планирање																									
Јачање свести	X																								
Структурисање																									
Појединачни рад																									
Рад са партнером																									
Рад у малој групи	X																								
Цела група	X																								
Додатни посао																									

**Циљ:** Рад са мањом групом унутар главне групе.

**Материјал:** Столице.

**Трајање:** Зависи од теме, али особе на унутрашњем кругу не смеју да седе дуже од 45 минута, будући да, након тог времена, концентрација људи на спољашњем кругу брзо опада.

**Процедура:** Мала група полазника треба да седне у унутрашњи круг (једна столица је остављена празна), а остатак групе треба да седне у спољашњи круг. Особе на унутрашњем кругу почињу да разговарају/раде на одређену тему коју је задао тренер. Тренер такође одржава контакт са спољашњим кругом.

Уколико неко из спољашњег круга жели да учествује у дискусији, он или она треба да заузме празно место у унутрашњем кругу и да се укључи у дискусију. Ову улогу касније могу да преузму остали учесници из спољашњег круга на одређено време. Учесници се враћају на своја места након што се завршило са разговором о њиховој теми, а други учесник заузима његово/њено место у унутрашњем кругу. О раду/результатима унутрашњег круга могуће је разговарати касније у оквиру целе групе.



## Игра са картицама

Примена	Опуштање	Припрема одговора	Процена	Увод	Планирање	Јачање свести	Структурисање	Појединачни рад	Рад са партнером	Рад у малој групи	Цела група	Додатни посао
X		X	X				X	X		X	X	X

**Циљ:** Прикупљање различитих информација о теми од важности за све учеснике.

**Материјал:** Плутана табла, маркери, приборадоче

**Трајање:** Приближно 30 минута, укључујући време које је потребно за груписање.

**Метод:** У овом методу, учесници пишу своје тезе/мишљења/предлоге на празним картицама које се затим групишу на плутану таблу и у складу с тим категоришу.

1. Тренер припрема питање за задатак.
2. Празне картице и маркери се поделе учесницима од којих се затим тражи да на својој картици читко напишу једну информацију.
3. Генерално, број картица није оганичен. Али, уколико је група велика, сваки учесник не треба да има више од две картице.
4. Картице се прикупљају и групишу на табли уз помоћ учесника; тренер не одлучује о томе где се стављају картице.
5. Групама се додељује наслов и број.
6. Следећи корак био би одабир следећих тема на које се усмеравају активности.

### **Пажња!**

- Ниједна картица се не баца, чак иако група то захтева, будући да се на тај начин може увредити особа која је на картици написала свој предлог.
- Не стављајте картице једну на другу. Сваки учесник жели да види своју картицу.

## Изношење идеја

Примена																			
Опуштање																			
Припрема одговора																			
Процена																			
Увод																			
Планирање																			
Јачање свести																			
Структурисање																			
Појединачни рад																			
Рад са партнером																			
Рад у малој групи																			
Цела група																			
Додатни посао																			

**Циљ:** Изношење идеја за кратко време без анализе предлога.

**Материјал:** Флип чарт, маркери.

**Трајање:** Највише 20 минута.

**Процедура:** Тренер замоли учеснике да изнесу предлоге на одређену тему. Учесници пишу своје одговоре без коментара. Потребно је поштовати следећа правила:

- Квантитет је важнији од квалитета
- Није дозвољена критика
- Допустите да вас инспиришу идеје других учесника

Након изношења идеја, предлози се појединачно анализирају.



## SWOT анализа

Примена																			
Опуштање																			
Припрема одговора																			
Процена				X															
Увод																			
Планирање							X												
Јачање свести																			
Структурисање																			
Појединачни рад																			
Рад са партнером																			
Рад у малој групи														X					
Цела група														X					
Додатни посао																			

**Циљ:** „SWOT” анализа може да буде од помоћи приликом додељивања нових задатака будући да појединцу омогућава стицање критичког увида у тренутну ситуацију и усвајање реалистичног приступа наставку рада.

**Материјал:** Флип чартови или плутане табле, маркери.

**Трајање:** Приближно 30 минута.

**Процедура:** S = Предности (Strength)    W = Слабости (Weaknesses)

O = Прилике (Opportunities)    T = Претње (Threats)

За анализу ова четири параметра користи се следећа матрица:

	Предности	Слабости
Прилике		
Претње		

Водити рачуна о следећем:

- Активност треба да мотивише, а не да обесхрабри учеснике.
- Учесници треба да доносе своје одлуке.
- Додељени задаци треба да буду јасно дефинисани.
- Не сме да постоји преклапање дужности.
- Учесници треба да раде у тимовима.
- Треба установити тимску, а не лидерску структуру.
- Вежба треба да буде пријатна и забавна!



## Прилог IV. Модел за план обуке

Тема	Одговоран за техничку организацију	Организатор курса	Предавач(и)	Планирање капацитета				Циљна група		
				Број семинара	Учесници по сем.	Трајање (дани)	Трајање (јединице обуке)		Укупан број семинара	Обавезно

Изглед				Број полазника/јединица					Трошкови
Главни циљ	Садржај	Примедбе	Локација		Укупан број полазника	Број дана обуке	Број радних дана тренера (интерног)	Број радних дана тренера (екстерног)	

## Прилог V. Формулар за процену

Назив курса:

\_\_\_\_\_

Датум одржавања курса:

Од \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_

Молимо вас одговорите на следећа питања означавањем (√) једног поља за свако питање. Ваша мишљења су нам веома важна и помоћи ће нам да унапредимо наше курсеве, услуге, итд.

### Генерално

1. Генерално, моје задовољство овим курсем је: Високо        Ниско
2. Корист од похађања овог курса била је: Висока        Ниска
3. Важност овог курса за мој будући рад: Висока        Ниска
4. Ја сам била права особа за овај курс: Да        Не

### Организација курса

5. Генерално, моје задовољство организацијом овог курса било је: Висок        Ниско
6. Да ли сте добили практичне информације (о смештају и другим услугама) пре курса? Висок        Ниско
7. Да ли сте добили позив на време? Да        Не

### Материјали за курс

8. Да ли сте добили било које материјале (подељени материјали, презентације)? Да        Не
9. Корисност материјала је била: Висока        Ниска

**Прокументаришите горе постављена питања уколико желите (предложите могућа побољшања)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Тренер** [напишите име тренера и додатна питања за једног тренера или ова питања за све тренере]

10. Ниво стручности тренера био је: Висок  Низак
11. Излагање је било разумљиво: Висок  Низак
12. Тренер је прилагодио обуку искуству полазника: Висок  Низак
13. Тренер је говорио нормалном брзином: Висок  Низак
14. Дужина курса обуке била је: Сувише дугачка   
Идеална   
Сувише кратка

**Услуга**

15. Квалитет објеката у којима се одржавао курс (учионица, сала за састанке, помагала за комуникацију) био је: Висок  Низак
16. Квалитет смештаја (просторије за спавање, оброци, услуга, итд) био је: Висок  Низак
17. Квалитет администрације (услужност особља, итд) био је: Висок  Низак

**Усмени превод [уколико је постојао]**

18. Квалитет усменог превода био је: Висок  Низак
19. Степен подршке преводаца током рада радних група био је: Висок  Низак
20. Напори преводаца били су: Висок  Низак

**Прокоментаришите горе постављена питања уколико желите (предложите могућа побољшања) и изнесите неке друге уопштене коментаре о целом курсу**

---

---

---

---

---

---

---

---