

**STRATEŠKI PLAN 2011 – 2016  
ZAJEDNICE OPŠTINA CRNE GORE**

**Podgorica, Decembar 2011. godine**

SADRŽAJ:

UVOD	3
<b>PRVI DIO</b>	<b>5</b>
PREGLED AKTIVNOSTI REALIZOVANIH U PERIODU PRETHODNOG STRATEŠKOG PLANA	5
<b>DRUGI DIO</b>	<b>7</b>
VRIJEDNOSTI I PRINCIPI ZAJEDNICE I ČLANSTVA	7
VIZIJA I MISIJA ZAJEDNICE	8
<b>TRECI DIO</b>	<b>9</b>
ANALIZA KONTEKSTA- ZAJEDNICA OPŠTINA I ČLANICE	9
SWOT	9
<b>ČETVRTI DIO</b>	<b>10</b>
PRIORITETNE OBLASTI STRATEŠKOG DJELOVANJA ZAJEDNICE OPŠTINA U PERIODU 2011-2013.	10
I ZASTUPANJE INTERESA ČLANICA U CILJU JAČANJA SISTEMA LOKALNE SAMOUPRAVE	10
II PRUŽANJE USLUGA ČLANICAMA RADI RAZVOJA NJIHOVIH KAPACITETA U SKLADU SA NAJBOLJIM EU PRAKSAMA I STANDARDIMA	15
III PODRŠKA LOKALNIM VLASTIMA U MEĐUNARODNOJ SARADNJI I NJIHOVO PREDSTAVLJANJE PRED EU INSTITUCIJAMA	21
IV RAZVOJ KAPACITETA ZAJEDNICE OPŠTINA KAO ORGANIZACIJE	23
<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>25</b>

## **UVOD**

Aktivnosti Zajednice opština Crne Gore (ZOCCG) su sprovođenje na osnovu godišnjih programa rada koji su pripremani u skladu sa Strateškim planom 2006-2008. Imajući u vidu da su organizacija, kao i same crnogorske opštine prošli kroz značajne promjene, izmjena vizije, ciljeva i prioriteta ZOCCG-a je potrebna radi daljeg unapređenja rada asocijacije i jačanja lokalne samouprave u zemlji. Štaviše, strateška usmjerenja su nametnuta novim statusom kandidature Crne Gore za članstvo u EU, što će ponuditi nove finansijske mogućnosti za lokalne samouprave ali istovremeno će nametnuti nove odgovornosti i standarde u pružanju opštinskih usluga.

Imajući ovo u vidu, Zajednica opština je inicirala izradu novog Strateškog plana za period 2011-2016. Ovaj značajan dokument će predstavljati odraz aktuelnih potreba lokalnih samouprava u procesu decentralizacije i modernizacije opštinskih usluga, kao i postojećih kapaciteta Zajednice potrebnih da se pruži podrška članicama ka daljem razvoju. Pored funkcionalnog i organizacionog jačanja Zajednice, potrebno je obezbijediti i finansijsku stabilnost u cilju realizacije šireg obima kvalitetnih usluga koje pruža svojim članicama.

Rezultati koje je do sada postigla Zajednica opština ne bi bili mogući bez čvrste podrške njenih članica. Zahvaljujući tome, Zajednica je postala prepoznat, značajan partner nacionalnim i međunarodnim institucijama, kao i relevantan akter u procesu decentralizacije i reforme lokalne samouprave.

Za pripremu realističnog Strateškog plana Zajednice opština koji treba da odgovara potrebama članica, ključni su predlozi od strane predstavnika opština. Na isti način, samo uz aktivno učešće članica u donošenju odluka i realizaciji aktivnosti, Zajednica može da nastavi sa rastom i razvojem u modernu, profesionalnu i održivu organizaciju sposobnu da pruža visoko kvalitetne usluge svojim članicama.

U cilju stvaranja održive i jake institucije, implementacija Strateškog plana biće podržana izradom godišnjih planova aktivnosti i adekvatnog dugoročnog finansijskog plana, kao i prilagođavanju organizacione strukture Stručne službe.

Strateški plan Zajednice za period 2011 – 2016. godine predstavlja osnovni okvir za djelovanje Zajednice, kao institucije koja okuplja, zastupa i podržava jedinice lokalne samouprave u Crnoj Gori u ostvarenju njihovog zajedničkog cilja – da unaprijede svoje funkcionisanje i time doprinesu višem kvalitetu života građana u lokalnim zajednicama.

Prilikom izrade ovog dokumenta u obzir su uzeti relevantni elementi društvene, ekonomske i političke realnosti, do sada definisani interesi i očekivanja članstva Zajednice, kao i one

aktivnosti usmjerene na unapređenje uslova za razvoj lokalne samouprave koje su u toku ili su zacrtane u već usvojenim strateškim, programskim i planskim dokumentima.

Strateški plan Zajednice za period 2011-2016. godine zasnovan je na četiri ključna cilja organizacije:

- Zastupanje interesa članica u cilju jačanja sistema lokalne samouprave
- Pružanje usluga članicama radi razvoja njihovih kapaciteta u skladu sa najboljim EU praksama i standardima
- Podrška lokalnim vlastima u međunarodnoj saradnji i njihovo predstavljanje pred EU institucijama
- Razvoj kapaciteta Zajednice opština kao organizacije.

U okviru prioritetnih oblasti, Strateški plan sadrži prikaz osnovnih ciljeva, ključnih aktivnosti koje treba da doprinesu ostvarenju tih ciljeva i indikatora uspjeha u njihovom ostvarivanju.

Po usvajanju Strateškog plana, a u skladu sa ustaljenom praksom Zajednice opština, na početku svake godine Stručna služba će u saradnji sa postojećim komisijama pripremati godišnje programe rada (akcione planove), koje će razmatrati i usvajati Skupština Zajednice, a koji će se implementirati kroz rad tijela i organa i Stručne službe Zajednice opština.

Na kraju svake godine, Stručna služba će izvršiti procjenu sprovođenja Programa rada i za potrebe Upravnog odbora i Skupštine Zajednice pripremiti odgovarajući izvještaj o implementaciji, kao i predloge izmjena koje treba unijeti u strateški okvir i druga programska dokumenta kako bi se planovi prilagodili aktuelnim potrebama članica, dešavanjima na nivou centralne vlasti i u ukupnom društveno-političkom okruženju. Posebna pažnja biće posvećena razvoju novih aktivnosti, projekata i programa koji su zasnovani na Strateškom planu i njihovom adekvatnom integrisanju u rad Zajednice.

## **PRVI DIO**

### **Pregled aktivnosti realizovanih u periodu prethodnog Strateškog plana**

Analiza rezultata postignutih u prethodnom periodu i aktivnosti realizovanih na osnovu Strateškog plana 2006-2008. poslužila je kao osnova za izradu novog nacrtu Strateškog plana. U skladu sa prethodno definisanim strateškim ciljevima, postignuti su sledeći rezultati:

- u okviru **cilja 1**, dalja izgradnja i afirmacija Zajednice da funkcioniše kao centar za pružanje usluga članicama srazmjerno njihovim potrebama i interesima, redovno su utvrđivane potrebe i zahtjevi članica za uslugama koje treba da im pruži Zajednica i to putem dostavljanja upitnika, organizovanja sastanaka i posjeta opštinama.

*Kako bi se potrebe i zahtjevi članica pratili na što sistematičniji način potrebno je uspostaviti i održavati bazu podataka o listi i broju usluga koje Zajednica pruža, kao i o potrebama i zahtjevima članica. Sa druge strane, potrebno je naći način da se članice motivišu da daju inicijative i predloge za prioritetne aktivnosti Zajednice opština koje bi odgovarale njihovim trenutnim potrebama.*

- U okviru **cilja 2**, koji se odnosi na razvijanje kapaciteta Zajednice opština Crne Gore u cilju adekvatnog zastupanja članica, radilo se na daljoj izgradnji sistema zastupanja članica pred centralnim vlastima i međunarodnim organizacijama, kao i na jačanju odnosa i dijaloga sa centralnim vlastima po svim pitanjima od zajedničkog interesa.

*U ovoj oblasti postignut je značajan uspeh, i Zajednica opština je prepoznata kao refrentna tačka kako od strane lokalnih zajednica, tako i od strane centralnih vlasti. 2006. godine je potpisan Sporazum sa Vladom Crne Gore, nakon čega se značajno povećalo učešće predstavnika Zajednice opština u radnim grupama, tijelima i odborima, povećan je broj izjašnjenja i inicijativa.*

*Ipak, na unaprijedjenju sistema zastupanja i saradnje sa centralnim vlastima treba konstantno raditi i u narednom periodu.*

- **Cilj 3**, implementacija Nacionalnog programa za bolju lokalnu samoupravu u Crnoj Gori u dijelu koji se odnosi na Zajednicu podrazumevao je realizaciju nekoliko zadataka, kao što je:
  - Izrada analiza radi utvrđivanja stanja i otklanjanja postojećih neusklađenosti u funkcionisanju sistema lokalne samouprave (poslovi, funkcionisanje, finasiranje)

Ovaj zadatak je u velikoj meri realizovan. Analize o funkcionisanju lokalne samouprave su uradjene i dovele su do izmjene nekih zakonskih propisa među kojima su najznačajniji Zakon o finansiranju lokalne samouprave i Zakon o lokalnoj samoupravi. Spisak nadležnosti lokalne samouprave je pripremljen, redovno se ažurira u službi Zajednice, i dostupan je članicama preko sajta Zajednice opština.

*I dalje je prisutna nesukladjenost pojedinih sektorskih zakona sa sistemskim zakonima, tako da Zajednica opština u saradnji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova treba nastaviti sa sprovođenjem aktivnosti i inicijativama.*

- Izrada i promocija Etičkog kodeksa o ponašanju izabranih predstavnika i Etičkog kodeksa o ponašanju zaposlenih u lokalnoj samoupravi

Ovaj zadatak je uspješno realizovan. Oba etička kodeksa su pripremljena i promovisana. Sve opštine su usvojile etičke kodekse.

*Ispunjenje ovog zadatka je samo prvi korak u uvođenju boljih etičkih principa na lokalnom nivou. U toku je uspostavljanje etičkih komisija u opštinama, koje treba da osiguraju primjenu usvojenih kodeksa u svakodnevnom radu. Podrška novoformiranim komisijama biće ključna za adekvatno praćenje primjene kodeksa i podizanje nivoa etičnosti i transparentnosti u radu lokalne samouprave.*

- Izrada Programa obuka za izabrane predstavnike i službenike lokalne samouprave u skladu sa potrebama

U prethodnom periodu, uradjena je procjena potreba za obukom u lokalnim samoupravama i na osnovu nje donijeta je Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu. U saradnji sa Upravom za kadrove sproveden je jedan broj obuka. Na zahtijev opština organizovano je više tematskih radionica koje su jako dobro prihvaćene od opština.

*Potrebno je nastaviti sa implementacijom NTS-a i jasno definisati ulogu i poziciju Zajednice opština. Takodje treba nastaviti sa tematskim radionicama i formirati mreže službenika koji se bave određenim pitanjima u lokalnim samoupravama (glavni administratori, finansije, menadžeri, PR, IT,...).*

- **Cilj 4**, obezbjeđivanje organizacione strukture Zajednice koja će biti efikasna i dovoljno fleksibilna u ostvarivanju svoje uloge i funkcija

Sa novim zadacima i projektima koje je realizovala Zajednica opština, znanja i vještine zaposlenih u Stručnoj službi su se povećali. Statut i pravilnik o radu je izmjenjen 2009. godine.

*Radi efikasnog pružanja kvalitetnih usluga članicama, potreban je sistematičniji pristup u usavršavanju zaposlenih u Stručnoj službi tako što će se voditi evidencija o obukama koje su prošli, o potrebama za obukama, obavljati evaluacija rada i sl.*

*Potrebne su i izmjene akata (Statuta i Pravilnika o organizaciji), kako bi se prilagodili novim okolnostima i potrebom za pružanjem dodatnih usluga svojim članicama, kao i popunjavanjem novih radnih mjesta.*

- **Cilj 5:** Obezbjediti da Zajednica opština Crne Gore bude partner sa drugim nacionalnim i međunarodnim asocijacijama i organizacijama lokalnih vlasti

Ovaj zadatak je realizovan kroz aktivnosti koje su bile planirane strateškim planom. Zajednica je realizovala više projekata, potpisala nove sporazume i intenzivno saradjivala sa drugim asocijacijama u regionu (bilateralno sa asocijacijama Srbije, Slovenije, Makedonije, kao i drugima kroz mrežu NALAS), i ostvarila napredak u saradnji sa međunarodnim organizacijama (Savjet Evrope, OSCE, DEU, UNDP, GTZ...).

*Postignuti rezultati Zajednice na polju međunarodne saradnje su značajno veći nego u prethodnim periodima i da bi se nastavio dalji razvoj i održivost postignutog, potrebno je oformiti i ojačati odjeljenje za međunarodnu saradnju u okviru Zajednice. Takođe je potrebno reprogramirati aktivnosti u oblasti međunarodne saradnje, naročito uzimajući u obzir dobijanje statusa EU kandidata i nove mogućnosti opština za korišćenje EU fondova.*

- U okviru **cilja 6**, daljeg razvoja oblika i metoda komunikacije sa članicama i javnošću, uspešno se vrši informisanje članstva i partnera putem redovno ažuriranog vebajta, časopisa, izvještaja, javnih sastanaka, itd.

*U skladu sa novim strateškim planom dopuniti i izmijeniti postojeću strategiju komunikacije, i voditi računa da se ona u potpunosti implementira.*

## **DRUGI DIO**

### **VRIJEDNOSTI I PRINCIPI ZAJEDNICE I ČLANSTVA**

Glavne vrijednosti Zajednice opština Crne Gore se ogledaju u sledećem:

- Nepolitičnost
- Nezavisnost
- Ravnopravnost članica
- Transparentnost i odgovornost
- Dobrovoljno članstvo
- EU perspektiva
- Solidarnost

Članstvo Zajednice opština uvažava i njeguje:

- Principe i praksu dobrog upravljanja
- Principe i praksu održivog razvoja
- Principe etičkog ponašanja
- Principe rodne ravnopravnosti i uključivanja manjinskih i marginalizovanih grupa

**Osnovne strateške odrednice** svih djelatnosti Zajednice u narednom periodu zasnivaće se na:

- osnovnim načelima decentralizacije samouprave datim u Evropskoj povelji o lokalnoj samoupravi
- pravcima regionalnog razvoja u Crnoj Gori definisanim Zakonom i strategijom ravnomyernog regionalnog razvoja 2010-2014
- aktivnostima planiranim Nacionalnim programom za integraciju Crne Gore u EU i drugim strateškim dokumentima koja usmjeravaju proces evropskih integracija zemlje.

## **VIZIJA I MISIJA ZAJEDNICE**

### **VIZIJA**

*Zajednica opština Crne Gore je održiva i stabilna asocijacija prepoznata kao relevantan predstavnik jedinica lokalnih samouprava Crne Gore na nacionalnom, EU i međunarodnom planu. Njene članice su finansijski nezavisne, moderno uređene i inkluzivne lokalne samouprave koje pružaju kvalitetne usluge građanima u skladu sa dobrim evropskim praksama.*



## **MISIJA**

*Zajednica opština Crne Gore zastupanjem interesa i jačanjem kapaciteta svih lokalnih samouprava i njihovim zajedničkim djelovanjem doprinosi efikasnoj decentralizaciji, održivom ravnomjernom regionalnom razvoju i bržim evropskim integracijama Crne Gore.*

## **TRECI DIO**

### **ANALIZA KONTEKSTA - ZAJEDNICA OPŠTINA I ČLANICE**

Zajednica opština Crne Gore (ZOCCG) je nacionalna asocijacija lokalnih vlasti Crne Gore osnovana 1972. godine.

ZOCCG okuplja jedinice lokalnih samouprava koje se dobrovoljno udružuju u cilju razvoja i unaprijeđenja sistema lokalne samouprave, ostvarivanja zajedničkih interesa zajedničkim djelovanjem, kao i uspostavljanja saradnje na međunarodnom nivou.

Sve jedinice lokalnih samouprava u Crnoj Gori, njih 21, čine punopravno članstvo Zajednice.

Aktivnosti ZOCCG zasnovane su na njenoj osnovnoj ulozi zastupanja zajedničkih interesa i pružanja usluga članstvu. Kako bi ostvarila svoje ciljeve, ZOCCG inicira i učestvuje u izradi modela zakona, predloga propisa i nacionalnih strategija koji su od značaja za lokalnu samoupravu, organizuje javne rasprave i daje stručno mišljenje ili prijedlog dopuna i izmjena postojećih zakonskih akata.

Efikasna decentralizacija i lokalno upravljanje je važan element u procesu evropskih integracija Crne Gore. Prenos obaveza na nivo lokalne samouprave je u toku, i mora biti praćen adekvatnom raspodjelom finansijskih sredstava.

I pored značajnog napretka na nivou zakonskog okvira, kao i u oblasti jačanja upravljačkih kapaciteta lokalnih samouprava, još dosta reformi treba sprovesti kako bi se došlo do željenog poboljšanja. Sa druge strane, građani imaju velika očekivanja od lokalnih samouprava posebno u pogledu unapredjenja usluga koje im pružaju.

U tom smislu, ZOCCG ima veliku odgovornost prema svojim članicama u procesu decentralizacije kao i u jačanju njihovih kapaciteta. Jačanjem pozicije kao predstavnika interesa svih lokalnih vlasti Crne Gore na nacionalnom i međunarodnom nivou, ZOCCG će biti u prilici da uspješno ispuni očekivanja svojih članica.

## SWOT ANALIZA

Prilikom pripreme Strateškog plana uradjena je kratka analiza konteksta relevantnog za Zajednicu opština i njene članice. Analiza trenutne situacije pokazala je sledeći SWOT rezultat: ova analiza može biti i mnogo detaljnija ali su pobrojane prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje dovoljne za dobijanje osnovne slike konteksta funkcionisanja Zajednice.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bliski odnosi i visoko kvalitetna komunikacija sa svim članicama</li> <li>• Sve opštine u Crnoj Gori su punopravne i aktivne članice Zajednice</li> <li>• Posvećeno osoblje stručne službe</li> <li>• Dobri odnosi sa ministarstvima i međunarodnim organizacijama</li> <li>• Razvijen mehanizam za potpuno ubiranje članarina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak kadrovskih i prostornih resursa Stručne službe</li> <li>• Ograničeni izvori prihoda</li> <li>• Nefleksibilna organizaciona struktura</li> </ul>
ŠANSE/MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiskalna decentralizacija</li> <li>• Dostupnost EU fondova i mogućnosti privlačenja investicija</li> <li>• Umrežavanje na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou</li> <li>• Preuzimanje aktivne uloge u procesu evropskih integracija (uključujući programiranje EU fondova)</li> <li>• Mogućnosti unapređenja radnih odnosa sa centralnim vlastima</li> <li>• Unapređenje pružanja usluga građanima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politički „identitet“ Zajednice opština</li> <li>• Spor razvoj zbog nedostatka finansijskih, prostornih i kadrovskih resursa</li> <li>• Razlike između razvijenih i manje razvijenih opština, kao i između regiona (priobalni i sjeverni)</li> <li>• Nedostatak interesovanja centralnih vlasti za jačanje saradnje sa Zajednicom</li> <li>• Nespremnost članica i Stručne službe da se nose sa ubrzanim procesima evropskih integracija</li> </ul>

## **ČETVRTI DIO**

### **PRIORITETNE OBLASTI STRATEŠKOG DJELOVANJA ZAJEDNICE OPŠTINA U PERIODU 2011-2016.**

I – ZASTUPANJE INTERESA ČLANICA U CILJU JAČANJA SISTEMA LOKALNE SAMOUPRAVE: stvaranje uslova za razvoj i efikasno funkcionisanje jedinica lokalne samouprave putem zastupanja njihovih interesa pred državnim organima

II – PRUŽANJE USLUGA ČLANICAMA RADI RAZVOJA NJIHOVIH KAPACITETA: kontinuirana podrška unapređenju kapaciteta lokalnih samouprava u Crnoj Gori u skladu sa najboljom evropskom praksom i standardima.

III – MEĐUNARODNA SARADNJA I SARADNJA SA EU INSTITUCIJAMA: podrška jačanju bilateralne saradnje lokalnih vlasti na međunarodnom planu, aktivno učešće u međunarodnim i EU mrežama lokalnih vlasti, kao i njihovo predstavljanje pred EU institucijama.

IV – RAZVOJ KAPACITETA ZAJEDNICE OPŠTINA KAO ORGANIZACIJE: institucionalno jačanje i postizanje finansijske održivosti Zajednice opština.

### **I ZASTUPANJE INTERESA ČLANICA U CILJU JAČANJA SISTEMA LOKALNE SAMOUPRAVE**

#### **1. 1. UNAPREĐENJE USLOVA ZA RAZVOJ SISTEMA LOKALNE SAMOUPRAVE I SPROVOĐENJE DECENTRALIZACIJE**

##### ***1.1.1. Unaprijeđena saradnja sa državnim organima i učešće Zajednice opština i lokalnih vlasti u pripremi, praćenju i sprovođenju politika i propisa***

U nastojanju da unaprijedi saradnju sa Vladom Crne Gore i nadležnim ministarstvima, Zajednica će u narednom periodu nastaviti aktivan rad na implementaciji Sporazuma o saradnji između Vlade Crne Gore i Zajednice opština Crne Gore i na jačanju dijaloga u okviru posebnih formi saradnje kao što su sastanci sa najvažnijim predstavnicima centralnih vlasti, saradnja u okviru Koordinacionog odbora za reformu lokalne samouprave i učešće u radu radnih grupa za izradu nacrtu propisa, kao i učešće u radu drugih važnih savjetodavnih i radnih tijela. Takođe, Zajednica će aktivno pratiti i uključiti se u aktivnosti usvajanja evropskog zakonodavstva (*acquis communautaire*) od značaja za jedinice lokalnih samouprava.

**Osnovne aktivnosti:**

- Definisane i bilateralno usvajanje modula saradnje sa Skupštinom, resornim ministarstvima i drugim državnim organima pojedinačno
- Kontinuirano učešće predstavnika Zajednice opština u radu stručnih, savjetodavnih, radnih i drugih tijela koja formiraju centralni organi, posebno u izradi nacrtu propisa i strateških dokumenata od značaja za lokalnu upravu.
- Organizovanje redovnih sastanaka /konferencija predstavnika lokalnih i centralnih vlasti
- Iniciranje saradnje sa Direkcijom za evropske integracije i uključivanje predstavnika Zajednice u rad radnih tijela i u rasprave o usvajanju evropskog zakonodavstva relevantnog za jedinice lokalnih samouprava.

**Indikator uspjeha**

Zajednica je propoznata kao važan i neophodan partner centralnih vlasti u procesu kreiranja politika i priprema propisa. Inicijative i predlozi Zajednice su integrisani u politike i zakonske i druge propise.

**1.1.2. Institucionalni, upravno-administrativni i finansijski kapaciteti i položaj jedinica lokalne samouprave su unaprijeđeni**

Zajednica će se kontinuirano zalagati za unapređenje institucionalnog i pravnog okvira i jačanje administrativnih, organizacionih i funkcionalnih kapaciteta lokalne samouprave, kako bi se obezbijedilo kvalitetno sprovođenje postojećih i preuzimanje novih nadležnosti. Posebno važno pitanje i preduslov za svako dalje prenošenje nadležnosti na niži nivo vlasti je dalja fiskalna decentralizacija koja će obezbjediti njihovo finansiranje. Takođe, posebna pažnja će biti usmjerena na unapređenje rada svih lokalnih organa, posebno na pitanja reorganizacije, podizanje kapaciteta, efektivnosti i kvaliteta lokalne administracije, bez čijeg efikasnog rada nije moguće adekvatno sprovesti poslove lokalne samouprave.

**Osnovne aktivnosti:**

- Kontinuirano praćenje i analiza sistema lokalne samouprave i primjene propisa koji se djelimično ili u potpunosti odnose na lokalnu samoupravu i procjenu potreba jedinica lokalnih samouprava u ovoj oblasti
- Predlaganje, formulisanje i zastupanje inicijativa i predloga za usvajanje novih ili izmjene postojećih propisa i politika od značaja za lokalne samouprave
- Izrada modela propisa i specijalizovanih baza podataka i znanja u cilju unapređenja sistema lokalne samouprave i institucionalnih i administrativnih kapaciteta lokalnih vlasti.

**Indikator uspjeha:**

Lokalne vlasti imaju značajniji obim nadležnosti, kao i finansijske i administrativne kapacitete dovoljne za njihovo sprovođenje.

### ***1.1.3 Ključni akteri u društveno političkom okruženju su kontinuirano upoznati sa relevantnim aspektima, prioritetima i problemima u funkcionisanju sistema lokalne samouprave u Crnoj Gori***

U promovisanju programskih ciljeva i prioriteta u oblasti zastupanja, Zajednica će u narednom periodu posebnu pažnju posvetiti jačanju komunikacije i saradnje sa javnošću, važnim društvenim akterima i partnerima koji se na društvenoj sceni zalažu za ista ili slična pitanja. Zajednica će kroz svoje informativne i promotivne aktivnosti nastojati da dopre do što većeg broja ljudi sa potencijalnim uticajem i da obezbjedi podršku specijalizovane javnosti. Takođe, uložiće se naponi da se Zajednica i dodatno profiliše kao zastupnik interesa lokalne samouprave i da se kod ključnih donosilaca odluka podigne nivo svijesti o značaju uloge Zajednice i aktivnosti koje ona sprovodi.

#### ***Osnovne aktivnosti:***

- Kontinuirana promocija osnovnih prioriteta i pojedinačnih akcija Zajednice u oblasti zastupanja putem saopštenja za štampu, javnih nastupa predstavnika Zajednice, itd.
- Organizovanje javnih kampanja u cilju promocije određenih ciljeva i sprovođenja prioriteta u saradnji sa međunarodnim organizacijama, NVO i/ili relevantnim državnim organima i drugim akterima.

#### ***Indikator uspjeha***

Viši nivo prepoznavanja problema i prioriteta lokalnih vlasti od strane aktera u društvenom okruženju i partnera Zajednice.

## **1.2. UNAPREĐENJE INSTITUCIONALNIH KAPACITETA ZAJEDNICE ZA SPROVOĐENJE AKTIVNOSTI ZASTUPANJA**

### ***1.2.1 Kontinuirano utvrđivanje prioriteta, plansko programiranje aktivnosti i primjena analitičkog i programskog pristupa u aktivnostima zastupanja***

Programsko i analitičko djelovanje i utvrđivanje prioriteta je kontinuirani proces u oblasti zastupanja, u okviru osnovnih postavki iz programskih dokumenata ili na osnovu utvrđenih problema i prioriteta u sistemu lokalne samouprave. Po isteku svake radne/programske godine, Zajednica će vršiti evaluaciju ostvarenja prioriteta i sprovođenja programskih dokumenata i na osnovu toga njihovu eventualnu reviziju.

**Osnovne aktivnosti:**

- Primjena analitičkog i programskog pristupa u aktivnostima zastupanja:
  - Izrada programskog okvira za zastupanje uz konsultacije sa članicama
  - Izrada specifičnih analiza i sektorskih programskih dokumenata za identifikaciju stanja i rješenja za probleme u sistemu lokalne samouprave
- Redovna godišnja evaluacija i eventualna revizija programskog okvira za zastupanje

**Indikator uspjeha**

Zajednica uz pomoć analitičkog i programskog planiranja kontinuirano uvrđuje i ostvaruje prioritete u oblasti zastupanja.

**1.2.2. Aktivno učešće članica Zajednice u razmatranju i definisanju zajedničkih interesa i podignut nivo njihovog znanja o prioritetima i ciljevima Zajednice**

Prioritet Zajednice u oblasti zastupanja je da značajnije uključi članice u konkretne aktivnosti putem prikupljanja njihovih inicijativa, organizovanja rada komisija i drugih tijela, konsultovanja članstva, redovne komunikacije sa stručnjacima iz lokalne samouprave, organizovanje tematskih skupova i drugih aktivnosti. Podrška članstva i interakcija sa predstavnicima lokalnih samouprava ima presudan značaj za uspjeh aktivnosti zastupanja zajedničkih interesa i zato će posebna pažnja biti posvećena aktivnom uključivanju članova u definisanju i ostvarivanju zajedničkih interesa.

**Osnovne aktivnosti:**

- Kontinuirano organizovanje rada komisija Zajednice, specijalizovanih radnih grupa i drugih tijela
- Osnivanje savjeta i mreža eksperata/savjetnika u relevantnim oblastima (glavnih administratora, urbanista, finansijskih menadžera, ...) iz svih lokalnih samouprava kao podrške Stručnoj službi, organizovanje godišnjih okupljanja i raznih događaja na temu ključnih pitanja lokalne samouprave u saradnji sa ključnim partnerima, kao i uspostavljanje redovne elektronske komunikacije među njima (forumi, mailing liste, blogovi) (vidjeti i 2.3)
- Prikupljanje i obrada pojedinačnih inicijativa članica Zajednice
- Promocija programskih ciljeva Zajednice među članstvom u cilju podizanja nivoa njihove zainteresovanosti i spremnosti na zajedničku akciju.

**Indikator uspjeha**

Unapređenja interakcija Zajednice i njenih članica u aktivnostima zastupanja. Članice Zajednice su aktivno uključene u konkretne aktivnosti.

**1.2.3. Unapređeni stručni, administrativni i tehnički kapaciteti organa, tijela i Stručne službe Zajednice za organizovanje i sprovođenje funkcije zastupanja interesa lokalnih zajednica**

Uzimajući u obzir dinamičnost rada organizacije ali i njene finansijske i druge kapacitete, u narednom periodu će se razmotriti eventualno formiranje ad-hoc radnih grupa i komisija Zajednice i uvođenje novih aktuelnih tema u njihov rad. Takođe, pažnja će se posvetiti unapređenju rada specijalizovanih radnih grupa i mreža stručnjaka iz lokalne samouprave i koordinaciji i internom povezivanju i grupisanju članica ili njihovih predstavnika koji su zainteresovani za posebna pitanja ili grupu pitanja.

Nastaviće se proces jačanja kapaciteta Stručne službe i dalja profesionalizacija i stručno usavršavanje zaposlenih, kako bi se unaprijedio kvalitet rada na praćenju i analizi propisa ili nacрта propisa i formulisanju predloga za njihovu izmjenu.

**Osnovne aktivnosti:**

- Definisane i uvođenje mehanizama za formulisanje i zastupanje interesa članica (radne grupe, mreže stručnjaka, grupisanje članica po pojedinim oblastima i dr.)
- Jačanje kapaciteta Stručne službe i predstavnika članica za zastupanje kroz obuke, savjetovanja, studijske posjete i sl za razmatranje propisa, praćenje njihove primjene i za pripremu predloga za njihovo unapređenje.
- Jačanje kapaciteta tijela i Stručne službe Zajednice i obezbjeđivanje resursa potrebnih za analizu EU propisa koji imaju uticaj na i primjenjivaće ga lokalni nivo vlasti, tzv. screening acquis communautaire-a

**Indikator uspjeha**

Unaprijeđeni kapaciteti organa i tijela Zajednice i Stručne službe za sprovođenje aktivnosti zastupanja. Zajednica posjeduje znanja i iskustva u oblasti zastupanja koja koristi u cilju daljeg unapređivanja sistema lokalne samouprave u Crnoj Gori.

## **II PRUŽANJE USLUGA ČLANICAMA RADI RAZVOJA NJIHOVIH KAPACITETA U SKLADU SA NAJBOLJIM EU PRAKSAMA I STANDARDIMA**

### **2.1. IMPLEMENTACIJA NACIONALNE STRATEGIJE OBUKE LOKALNIH SAMOUPRAVA**

Vlada Crne Gore i Skupština Zajednice opština su usvojili Nacionalnu trening strategiju za lokalnu samoupravu (NTS) koja predstavlja ključni dokument za razvoj moderne, profesionalne i efikasne lokalne samouprave. Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu treba da uspostavi održivi sistem obuke, koji doprinosi podizanju nivoa stručnih znanja i sposobnosti svih kategorija u lokalnoj samoupravi. Podrška implementaciji Strategije biće pružena kroz projekat EU finansiran iz fondova IPA 2010 koji će trajati do 2013 godine, a koji sprovode partnerski Ministarstvo unutrašnjih poslova – sektor za lokalnu samoupravu, Uprava za kadrove i Zajednica opština. Tako će i većina aktivnosti navedenih pod ovim ciljem biti sprovedena u okviru projekta, a Zajednica će biti partner u njihovoj realizaciji. Inače, sve aktivnosti koje se tiču obuka Zajednica treba da realizuje u saradnji sa Upravom za kadrove.

#### ***2.1.1. Ojačani kapaciteti lokalnih vlasti u oblasti upravljanja ljudskim resursima***

##### ***Osnovne aktivnosti:***

- Funkcionalna analiza kapaciteta u opštinama u oblasti razvoja i upravljanja ljudskim resursima (u saradnji sa UNDPjem)
- Podrška lokalnim samoupravama u implementaciji novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima (standardi, zapošljavanje, ocjenjivanje)
- Organizaciono uspostavljanje funkcije/ službe za ljudske resurse u opštinama
- Pružanje obuka zaposlenima u službama za ljudske resurse

##### ***Indikator uspjeha***

Sve opštine su uspostavile funkciju za ljudske resurse i usvojile akt za sistem ocjenjivanja lokalnih službenika i namještenika.

#### ***2.1.2. Ojačani kapaciteti Zajednice za pružanje pomoći opštinama u jačanju njihovih kapaciteta u skladu sa NTS-om***

##### ***Osnovne aktivnosti:***

- Uspostavljanje NTS jedinice u Zajednici opština
- Obuka zaposlenih u NTS jedinici

##### ***Indikator uspjeha***

NTS jedinica u Zajednici opština uspješno organizuje i koordinira obuke za lokalne zajednice u skladu sa njihovim potrebama.



### **2.1.3. Unaprijedjeno profesionalno okruženje za obuku za lokalnu samoupravu u skladu sa NTS-om**

- Praćenje potrebe za obukom u saradnji sa službenicima u lokalnim samoupravama koji se bave ljudskim resursima
- Priprema programa obuke u ključnim oblastima identifikovanim u NTS-u u skladu sa analizom potreba
- Odabir i obuka trenera za ključne oblasti identifikovane programima obuke
- Razvijanje i ažuriranje baze podataka programa obuka i trenera
- Organizovanje obuka za zaposlene u opštinama u ključnim oblastima identifikovanim u NTS-u
- Uspostavljanje sistema monitoringa i evaluacije obuka

#### **Indikator uspjeha:**

Broj specifičnih programa obuke u okviru oblasti identifikovanih u NTS-u i broj zaposlenih u lokalnim samoupravama koji je prošao obuku u identifikovanim oblastima.

## **2.2. USPOSTAVLJANJE CENTRA ZNANJA ZAJEDNICE OPŠTINA**

Aktivnosti na realizaciji centra znanja započete su u okviru projekta koji Zajednica sprovodi u saradnji sa VNG International. Centar znanja će doprinijeti uvođenju novih znanja i najbolje prakse u rad lokalnih samouprava, kroz pružanje sledećih usluga: **pružanje odgovora na individualna i zajednička pitanja članica, pripremu elektronskih priručnika, organizovanja konsultantske pomoći jednoj ili više članica na osnovu zahtjeva, prikupljanje pozitivnih iskustava.**

### **2.2.1. Tematski Centar znanja**

Centar znanja će prikupljati materijale i koje su rezultat sprovođenja ostalih strateških prioriteta u različitim aktuelnim temama, u uskoj saradnji sa odgovornima za NTS implementaciju i realizaciju obuka, kao i za informisanje. Nakon početnih paketa usluga, Centar znanja će se postepeno širiti i na druge oblasti, kao što su lokalni ekonomski razvoj, regionalni razvoj, itd.

Konkretno, teme koje su identifikovane kao prioritetne u procesu jačanja kapaciteta opština za bolje pružanje usluga građanima, su sledeće:

- Transparentnost i odgovornost (između ostalog, u skladu sa Etičkim kodeksima)
- Evropske integracije i pristup EU i drugim fondovima
- Strateško planiranje (u skladu sa Zakonom o ravnomjernom regionalnom razvoju)
- Elektronska uprava

**Osnovne aktivnosti:**

- Formiranje Centra znanja Zajednice opština kao nove usluge članicama
- Uspostavljanje sistema digitalnog priručnika kao instrumenta Centra znanja
- Razvoj paketa usluga u okviru Centra znanja u najmanje 2 teme godišnje:
  - transparentnost i Evropske integracije
  - strateško planiranje i elektronska uprava
  - druge teme koje se identifikuju kao prioritete, npr. ljudski resursi i finansijski menadžment sl.

I to kroz:

- a) Prikupljanje materijala za pakete usluga (zakoni, nacionalne strategije, vodiči, priručnici, modeli akata, modeli izvještavanja, primjeri dobre prakse, raspoloživi fondovi, pozivi za podnošenje projekata, primjeri odobrenih projekata, relevantni linkovi i web sajtovi, i sl.)
  - b) Pružanje odgovora članicama na pitanja iz tematskih oblasti pokrivenih Centrom znanja i davanje stručne pomoći i relevantnih informacija
  - c) Uspostavljanje baze stručnjaka u temama iz Centra znanja (vidjeti 4.2.)
- Izdavanje e-biltena i redovno informisanje članica o novostima u Centru znanja

**Indikator uspjeha**

Realizujući svoje programe i projekte Zajednice opština za rezultat ima razne usluge i veliki broj raznih brošura, priručnika, vodiča, modela i sl. U okviru Centra znanja, ove usluge i proizvodi bi dobili formu održivih usluga, na način što bi sve usluge i proizvodi u okviru jedne oblasti bile integrisane, međusobno povezane i redovno ažurirane.

Centar znanja prepoznat kao relevantna adresa na koju se mogu upućivati pitanja iz oblasti rada lokalnih samouprava. Postepeni porast broja pitanja iz opština i broja odgovora Centra znanja.

**2.2.2. Promocija i razvoj medjuopštinske saradnje**

Naredni razvojni period Zajednice obilježiće intenzivne aktivnosti na uspostavljanju medjuopštinske saradnje. Ovakav oblik saradnje je prepoznat kao jedan od prioriteta u smislu daljeg razvoja lokalnih samouprava, koje bi potaknute kvalitetom i raznovršnošću usluga koje bi bile rezultat saradnje, značajno uštedjele sredstva budžeta i ista opredijelila za druge prioritete i razvojne planove.

**Osnovne aktivnosti:**

- Formiranje i funkcionisanje Savjeta za medjuopštinsku saradnju na nivou Zajednice
- Informisanje opština o mogućim oblicima medjuopštinske saradnje
- Priprema Modela Sporazuma o saradnji na nivou organa Zajednice
- Prikupljanje podataka i održavanje baze o uspostavljenim oblicima medjuopštinske saradnje

**Indikator uspjeha**

Uspostavljeni formalni oblici medjuopštinske saradnje.

### **2.2.3 Uspostavljanje sistema redovnog prikupljanja i promocije primjera dobre prakse**

U Crnoj Gori, problemi sa kojima se suočava lokalna samouprava su veliki, a njihovo rješavanje i uspješna decentralizacija predstavljaju dug proces. Zbog toga, Zajednica opština kroz svoje aktivnosti i prikupljanje primjera dobrih praksi u lokalnoj samoupravi želi da podstakne svoje članice na stalnu razmjenu iskustava. Želimo da damo doprinos efikasnijem radu lokalnih administracija, tako što ćemo pružiti mogućnost da učimo jedni od drugih, i time preuzmemo rješenja do kojih je neka lokalna zajednica već došla, a koja su se pokazala kao uspješna.

#### **Osnovne aktivnosti:**

- Godišnje organizovanje konkursa za najbolje primjere prakse u pojedinim oblastima
- Podrška lokalnim samoupravama korišćenju metoda Savjeta Evrope u promociji i širenju primjera dobre prakse
- Prikupljanje i promocija primjera dobre prakse proisteklih iz projekata koje realizuje Zajednica opština
- Nadogradnja i redovno ažuriranje postojeće baze opštinskih primjera dobre prakse

#### **Indikator uspjeha**

Lokalne zajednice međusobno razmjenjuju i primjenjuju primjere dobre prakse.

### **2.2.4. Podrška lokalnim samoupravama pri uvođenju elektronske uprave na lokalnom nivou**

Uvođenje elektronske uprave na lokalnom nivou je od strane lokalnih samouprava identifikovano kao jedna od prioritetnih tema, jer će u velikoj mjeri olakšati rad zaposlenih u lokalnoj samoupravi, omogućiti efikasnije pružanje usluga građanima i učiniti lokalne samouprave konkurentnijim. Aktivnosti na ovom polju moraju biti usklađene sa planovima nacionalnih vlasti i njihova podrška u sprovođenju ovih aktivnosti je od ključnog značaja.

#### **Osnovne aktivnosti:**

- Formiranje Radne grupe pri Zajednici opština za elektronsku upravu na lokalnom nivou
- Uspostavljanje saradnje sa Ministarstvom za informacione tehnologije i relevantnim akterima na nacionalnom i međunarodnom nivou
- Izrada Strategije elektronske uprave na lokalnom nivou
- Priprema projekata i nalaženje sredstava za podršku lokalnim samoupravama u uvođenju i unaprijeđenju elektronske uprave (uključujući tematski Centar znanja, najbolje prakse)

#### **Indikator uspjeha**

Stvoreni uslovi za uvođenje elektronske uprave u svim opštinama Crne Gore.

### **2.2.5. Podrška lokalnim samoupravama u strateškom planiranju i regionalnom razvoju**

Na nacionalnom nivou je usvojena Strategija ravnomjernog regionalnog razvoju a zatim i Zakon o ravnomjernom regionalnom razvoju, na osnovu koga je Ministarstvo ekonomije propisalo

Metodologiju za izradu lokalnih strateških planova. Proces pripreme novih strateških planova započet je 2011. godine, i u narednom periodu će predstavljati jedan od ozbiljnih zadataka koji su pred lokalnim samoupravama.

***Osnovne aktivnosti:***

- Uspostavljanje i održavanje aktivne saradnje sa Ministarstvom ekonomije, odeljenjem za regionalni razvoj
- Pružanje stručne podrške opštinama u ovim oblastima

***Indikator uspjeha***

Zajednica opština je priznat akter u planiranju i sprovođenju aktivnosti u cilju ravnomjernog regionalnog razvoja, a opštine su usvojile kvalitetna strateška dokumenta koja će doprinijeti ravnomjernom regionalnom razvoju.

## **2.3. INFORMISANJE I IZDAVAŠTVO**

### **2.3.1. Pravovremeno informisanje lokalnih samouprava**

Zajednica opština ima važnu ulogu u pružanju, distribuciji i razmjeni relevantnih informacija, u distribuciji i umnožavanju rezultata različitih aktivnosti i primjera najbolje prakse. Za ostvarivanje ovih ciljeva, pored raznovrsnih konferencija, sastanaka, okruglih stolova i ostalih događaja, Zajednica koristi i svoja redovna sredstva informisanja – časopis “NAŠA ZAJEDNICA”, svoj veb sajt i internet prezentacije projekata i programa koje sprovodi, kao i različite brošure, knjige i ostale publikacije.

***Osnovne aktivnosti:***

- Pružanje informacija lokalnim samoupravama putem website-a, elektronskih poruka i pismenih dopisa, elektronskog biltena Centra znanja i tromjesečnog časopisa o:
  - zakonima, podzakonskim aktima i pozitivnim propisima koji utiču na rad i razvoj lokalnih samouprava,
  - pozivima za dostavljanje projektnih predloga na nacionalnom i međunarodnom nivou,
  - primjerima dobre prakse u zemlji i regionu,
  - svim aktivnostima i inicijativama Zajednice i rezultatima tih inicijativa
  - aktuelnim dešavanjima u lokalnim samoupravama
- Uspostavljanje čvrste veze i formiranje mreže sa svim zaposlenima u lokalnim samoupravama koji su zaduženi za odnose sa javnošću

***Indikator uspjeha***

Visok nivo informisanosti predstavnika lokalnih vlasti o svim pitanjima od značaja za lokalnu samoupravu i o aktivnostima Zajednice opština.

### **2.3.2. Unapređenje saradnje sa medijima i informisanje šire javnosti o radu Zajednice, kao i radu i značaju lokalnih samouprava**

Pored redovne komunikacije sa članicama, Zajednica ostvaruje i saradnju sa predstavnicima medija, kao kanalom putem kojeg se poruke i informacije od značaja za rad asocijacije i rad lokalnih vlasti najbrže prenose do najšireg auditorijuma.

#### ***Osnovne aktivnosti:***

- Dostavljanje poziva za izvještavanje i saopštenja medijima kada je riječ o aktivnostima koje Zajednica sprovodi
- Praćenje medijskog izvještavanja o aktivnostima Zajednice i lokalnih samouprava u cilju unapređenja informisanosti najšire javnosti o radu i značaju lokalnih samouprava i asocijacije lokalnih vlasti
- Uspostavljanje neposredne, bliske, formalne i neformalne saradnje i komunikacije sa glavnim i odgovornim urednicima odnosno urednicima rubrika.

#### ***Indikator uspjeha:***

Zajednica je prepoznata kao referentno mjesto medija za konsultacije, davanje mišljenja i pružanje informacija, kada je riječ o pitanjima vezanim za rad i funkcionisanje lokalnih samouprava.

### **2.3.3. Unapređenje sistema informisanja unutar Stručne službe Zajednice opština**

Kao osnov za kvalitetno i koordinisano djelovanje zaposlenih u Stručnoj službi za obavljanje radnih zadataka, neophodna je puna i pravovremena informisanost o svim značajnim aspektima i događajima vezanim za lokalnu samoupravu i aktivnosti Zajednice opština.

#### ***Osnovne aktivnosti:***

- Razvoj dodatnih mehanizama komunikacije i međusobnog informisanja između zaposlenih
- Redovno ažuriranje kalendara događaja i skupova i odgovarajuće informisanje zaposlenih
- Redovni brifinzi za zaposlene o aktuelnim temama iz različitih oblasti u domenu lokalne samouprave i aktivnosti Zajednice

#### ***Indikator uspjeha***

Informacije o zakonima i ostalim pozitivnim propisima, aktivnostima lokalnih vlasti i aktivnostima Zajednice dostupne zaposlenima na dnevnoj osnovi; koordinisano djelovanje zaposlenih u svim oblastima.

### **III PODRŠKA LOKALNIM VLASTIMA U MEĐUNARODNOJ SARADNJI I NJIHOVO PREDSTAVLJANJE PRED EU INSTITUCIJAMA**

Važan zadatak Zajednice je da pruža podršku lokalnim zajednicama u razmjeni iskustava, komunikaciji i saradnji na međunarodnom planu. Aktivnosti Zajednice imaju za cilj i obezbjeđivanje podrške i znanja za potrebe pripreme lokalnih vlasti za proces evropskih integracija, razvijanje saradnje sa Komitetom regiona EU i ostalim institucijama od značaja za lokalni nivo, intenziviranje bilateralne saradnje sa lokalnim vlastima susjednih zemalja, kao i učešće u brojnim programima i projektima u saradnji sa stranim partnerima.

Zastupanje interesa članstva u međunarodnim organizacijama se ostvaruje kroz podršku delegaciji Crne Gore u radu Kongresa lokalnih i regionalnih vlasti Savjeta Evrope, kao i kroz članstvo i djelovanje u evropskim i regionalnim organizacijama: CEMR, NALAS, ALDA, ICLEI i sl.

Međunarodna saradnja Zajednice se ostvaruje kroz bilateralnu, i multilateralnu saradnju, potom regionalnu saradnju i podršku bratimljenju lokalnih vlasti, kao i prekograničnu saradnju.

U ovoj oblasti veoma je važno formiranje i rad Savjeta za evropske integracije i međunarodnu saradnju, koji treba da razmatra pitanja od značaja za lokalnu samoupravu kada je riječ o procesu evropskih integracija, odnosno da zastupa njene interese pred centralnim vlastima i relevantnim akterima koji se bave integrativnim procesima u Crnoj Gori.

#### **3.1. PODRŠKA DECENTRALIZOVANOJ SARADNJI I BRATIMLJENJU**

##### ***Osnovne aktivnosti:***

- Formiranje baze partnerstva i njeno održavanje i povezivanje sa bazom partnerstava Savjeta evropskih opština i regiona (CEMR)
- Podrška zainteresovanim opštinama u uspostavljanju kontakata, razvoju zajedničkih projekata (između ostalog i za EU sredstva) i pripremi sporazuma o saradnji
- Uspostavljanje veza sa asocijacijama lokalnih vlasti iz Evrope, kako bi se obezbjedio i unapredio proces bratimljenja, širili primjeri dobre prakse i kako bi informacije o procesima međunarodne saradnje i EU integracija odnosno obavezama i ulozi lokalnih samouprava bile dostupne lokalnim vlastima Crne Gore.

##### ***Indikator uspjeha***

Broj uspostavljenih partnerstava i bratimljenja naših i inostranih gradova i opština, broj zajedničkih projekata.

### **3.2. REGIONALNA I PREKOGRANIČNA SARADNJA I 3.3. MULTILATERALNA MEĐUNARODNA SARADNJA**

#### ***Osnovne aktivnosti:***

- Učešće u programiranju programa prekogranične saradnje, pomoć opštinama u pronalaženju partnera i pomoć pri pripremi projekata (vidjeti stratešku oblast 2)
- Aktivna saradnja (npr. učešće na međunarodnim skupovima) i zastupanje interesa članstva na međunarodnom planu, u međunarodnim organizacijama i asocijacijama lokalnih vlasti na regionalnom (NALAS), evropskom (CLRAE, CEMR, CoR) i globalnom planu (UCLG, ICLEI)

#### ***Indikator uspjeha***

Predstavnici Zajednice aktivno učestvuju u radu međunarodnih organizacija, asocijacija odnosno tijela i organa koji se bave pitanjima od značaja za lokalne samouprave.

Dokumenti koje usvajaju forumi međunarodnih organizacija u velikoj mjeri odražavaju stavove i interese i lokalnih vlasti Crne Gore.

### **3.3 PREDSTAVLJANJE JEDINICA LOKALNIH VLASTI CRNE GORE U PROCESU EU INTEGRACIJA**

Proces evropskih integracija je kompleksan proces, koji treba da obuhvata sve dijelove društva i da bude sastavni element strateških prioriteta svih relevantnih aktera u zemlji. Tako, jedinice lokalne samouprave i Zajednica kao njihov predstavnik, ovim strateškim planom postavljaju osnove za svoje blagovremeno pozicioniranje u evropskim integracijama zemlje. U skladu sa tim, svaka gore predstavljena prioriteta oblast podrazumijeva i aktivnosti u ovoj oblasti, koje predstavljene iz ugla evropskih integracija čine cjelinu.

#### ***Osnovne aktivnosti:***

- Formiranje Savjeta za evropske integracije i priprema i realizacija akcionog plana evropskih integracija lokalnih samouprava i Zajednice (strateška oblast 4).
- Uspostavljanje saradnje sa nacionalnim institucijama, tijelima i organima i drugim relevantnim akterima, kao i uključivanje u rad tijela zaduženih za pitanja evropskih integracija Crne Gore i pregovore o pristupanju, kako bi se obezbjedilo kvalitetno zastupanje interesa lokalnih vlasti u ovom procesu (strateški prioritet 1 i 2)
- Učešće Zajednice opština u procesu analitičkog pregleda i ocjene usklađenosti propisa EU sa domaćim zakonodavstvom u djelovima koji se odnose na lokalni nivo (ostvaruje se u okviru Strateške oblasti 1)
- Blagovremeno pružanje informacija lokalnim zajednicama Crne Gore o procesu pridruživanja EU, politikama, propisima i programima (strateška oblast 2)
- Podizanje kapaciteta lokalnih samouprava za apsorpciju fondova EU i aktivno učešće Zajednice opština u procesu programiranja pretprijetne pomoći (ostvaruje se u okviru Strateške oblasti 2)

- Zastupanje interesa jedinica lokalnih samouprava Crne Gore pred EU institucijama i umrežavanje na evropskom nivou (strateška oblast 3)

#### *Indikator uspjeha*

Stepen upoznatosti predstavnika lokalnih vlasti sa onim aspektima procesa približavanja Crne Gore Evropskoj uniji koji mogu imati uticaja na lokalni nivo vlasti; uključenost predstavnika lokalne samouprave i Zajednice opština u aktivnosti evropskih integracija na nacionalnom nivou.

## **IV RAZVOJ KAPACITETA ZAJEDNICE OPŠTINA KAO ORGANIZACIJE**

U cilju što efikasnije implemetacije novog Strateškog plana, neophodno je da Stručna služba Zajednice opština prodje kroz odredjen nivo transformacije i reorganizacije.

U tom procesu potrebno je prilagoditi pravila i procedure za funkcionisanje Stručne službe i jačanje njenih kadrovskih i tehničkih potencijala. Tokom primjene novog Strateškog plana kontinuirano će se nadzirati i procenjivati efekti primjene pravila i procedura, nastaviće se sa podrškom zaposlenima radi unapređenja njihovih stručnih znanja i nastaviće se tehničko opremanje Stručne službe radi unapređenja njene efikasnosti.

### **4.1. Uspostavljanje nove organizacione strukture Stručne službe radi ostvarivanja strateških ciljeva organizacije**

#### *Osnovne aktivnosti:*

- Formulirati predlog za strukturno prilagodjavanje organizacione strukture zasnovan na definisanim prioritetima Strateškog plana, definisanim uslugama i u skladu sa savremenim organizacionim standardima
- Utvrditi novu Sistematizaciju radnih mjesta u skladu sa novom organizacionom strukturom uz detaljan opis svih radnih mjesta i utvrđene nivoe i linije odgovornosti, potrebne kvalifikacije i znanja, pravila za izvještavanje, itd.
- Uskladiti radne procedure i pravila protoka dokumenata sa novom organizacionom strukturom
- Unapredjenje kadrovskih potencijala, unapredjenje sistema razvoja potencijala zaposlenih i menadžmenta kroz obuke, studijske posjete i učešće na stručnim skupovima

#### *Indikator uspjeha*

Zajednica opština obezbjeđuje održivu i fleksibilnu strukturu zaposlenih čija znanja, sposobnosti, vještine i praktična iskustva predstavljaju osnovu kapaciteta Zajednice, koji su posvećeni ostvarivanju ciljeva Zajednice i spremni da pruže kvalitetne usluge svojim članicama i zastupaju njene interese.



#### **4.2. Unapređenje resursa Zajednice opština za pružanje usluga jedinicima lokalne samouprave u Crnoj Gori**

##### ***Osnovne aktivnosti:***

- Formiranje baze eksperata u različitim temama – predstavnika lokalnih samouprava, fakulteta, državnih organa, NVO sektora i sl, i njeno održavanje (više u okviru strateškog prioriteta 2)
- Priprema predloga projekata sa temom jačanja kapaciteta lokalnih samouprava, za podnošenje donatorima
- Osnivanje NTS jedinice i stvaranje sistema pogodnog za koordinaciju treninga
- Unapređenje profesionalnih i stručnih kapaciteta zaposlenih u Stručnoj službi kroz pohađanje obuka, radnu praksu i studijske posjete, izradu priručnika i baza podataka i sl.
- Jačanje kapaciteta mreža eksperata kao instrumenata za razmjenu ekspertskog znanja.

##### ***Indikator uspjeha***

Efikasno korišćenje raspoloživih znanja

#### **4.3. Elektronsko povezivanje sa članstvom i tehničko opremanje**

##### ***Osnovne aktivnosti:***

- Dalje tehničko opremanje u funkciji efikasnijeg rada (povezano sa 4.4.)
- Razvoj i primjena elektronskog sistema za kontinuiranu komunikaciju sa članstvom

##### ***Indikator uspjeha***

Efikasno korišćenje raspoloživih znanja; funkcionalan i transparentan sistem angažovanja spoljnih saradnika, visok kvalitet rada Stručne službe, brza i efikasna komunikacija sa članicama.

#### **4.4. Modernizacija administrativnog poslovanja Stručne službe**

##### ***Osnovne aktivnosti:***

- Uvođenje elektronske arhive dokumentacije u okviru Stručne službe
- Unapređenje upravljanja finansijama uvođenjem elektronskog poslovanja Stručne službe (e-banking)
- Uvođenje elektronskog sistema upravljanja dokumentima (u skladu sa 4.1.)

##### ***Indikator uspjeha***

Stepen povećanja efikasnosti obavljanja administrativnih i finansijskih poslova u okviru Stručne službe

## **ZAKLJUČAK**

Na osnovu analize konteksta na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom planu, kao i trenutne i željene pozicije Zajednice opština i lokalnih samouprava u Crnoj Gori, kao i prilika za razvoj koje se nalaze pred Zajednicom, strateške odrednice djelovanja asocijacije u narednih 5 godina ostvariće se kroz gore navedene aktivnosti.

Pored konstantnih aktivnosti u oblasti zastupanja i aktivnosti na daljem unapredjenju sistema lokalne samouprave, u narednom periodu Zajednica opština će unaprijediti nivo i proširiti nivo usluga koje pruža članicama u cilju jačanja njihovih kapaciteta i uvođenja evropskih standarda u lokalno upravljanje.

Medjunarodna saradnja ostaje značajan dio djelovanja asocijacije, stavljajući u prvi plan različite oblike podrške članicama u procesu evropskih integracija. Kako bi se uspješno ostvarile planirane aktivnosti na ovom polju, potrebno je ostvariti nova partnerstva, obezbjediti finansijska sredstva i ojačati kapacitete Stručne službe Zajednice.

Realizacija Strateškog plana 2011-2016 će biti evaluirana na godišnjem nivou, uz neophodna prilagodjavanja novonastalim prilikama. Postavljeni ciljevi će se sprovesti na osnovu godišnjih akcionih planova, koji predstavljaju operacionalizaciju opšteg plana aktivnosti.