

**Статешки план развоја  
Савеза општина и градова  
Републике Српске**

2011- 2015.

- нацрт -

Април 2011.

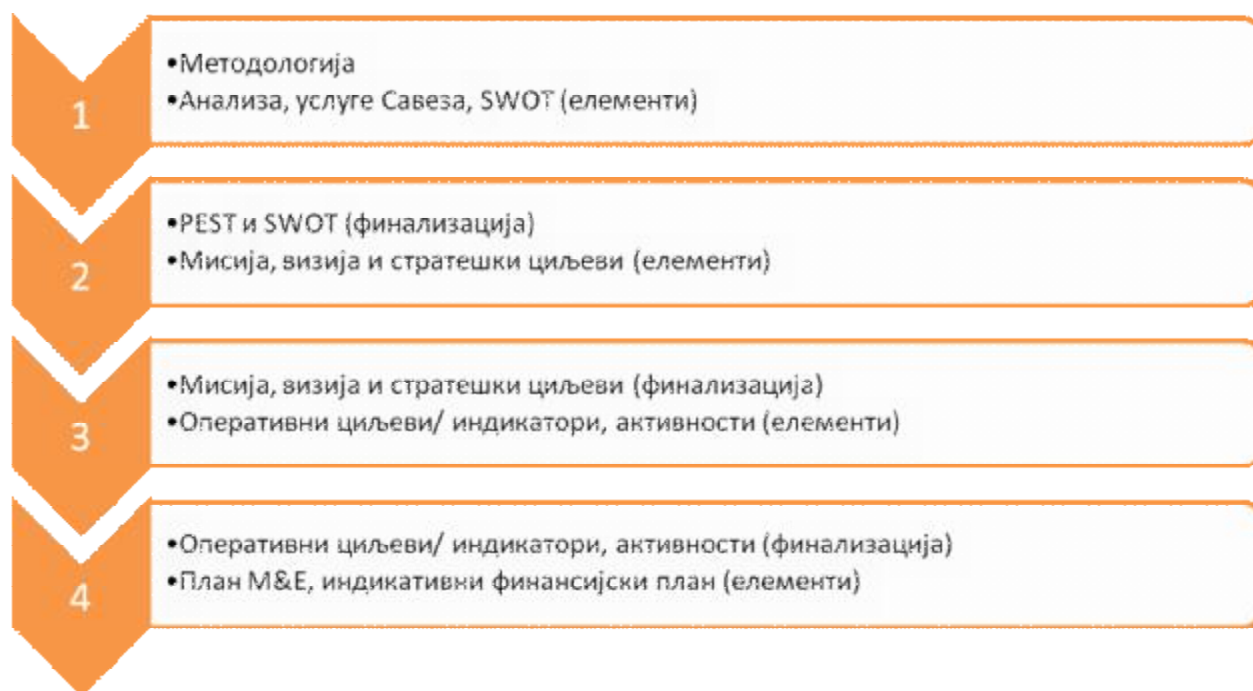
## Садржај

Увод .....	3
Анализа стања .....	4
Снимак стања Савеза.....	4
ПЕСТ анализа .....	7
SWOT анализа Савеза општина и градова Републике Српске.....	9
Визија развоја Савеза општина и градова Републике Српске.....	11
Основа и оквир .....	11
Скица визије развоја Савеза.....	12
Стратешки циљеви .....	13
Однос визије и стратешких циљева .....	13
1. Савез као дјелотворан катализатор децентрализације и реформи.....	14
Операционализација првог стратешког циља .....	15
Главне активности за реализацију првог стратешког циља.....	17
Индикатори успјеха за први стратешки циљ.....	18
2. Савез као поуздан и одговоран партнер.....	18
Операционализација другог стратешког циља .....	19
Главне активности за реализацију другог стратешког циља .....	21
Индикатори успјеха за други стратешки циљ .....	22
3. Компетентан, мотивисан и добро умрежен тим .....	22
Операционализација трећег стратешког циља.....	23
Главне активности за реализацију трећег стратешког циља .....	24
Индикатори успјеха за трећи стратешки циљ .....	24
4. Пуна финансијска транспарентност и одрживост.....	25
Операционализација четвртог стратешког циља.....	25
Главне активности за реализацију четвртог стратешког циља.....	26
Индикатори успјеха за четврти стратешки циљ.....	27
План праћења и вредновања спровођења Стратешког плана.....	28
Синтеза главних елемената Стратешког плана.....	29
Финансирање спровођења Стратешког плана .....	32

## Увод

Стратешки план развоја Савеза општина и градова Републике Српске представља кључни инструмент управљања развојем Савеза у периоду 2011-2015. година.

Припремљен је од стране посебно формиране радне групе коју чине представници чланица и Стручне службе Савеза, кроз низ добро припремљених састанака. Тежишта састанака представљена су на слици испод.



Стратешки план је припремљен уз пуну подршку Пројекта изградње капацитета ентитетских савеза општина и градова (CDMA), који финансира шведска СИДА, а спроводи холандска организација VNG International. Развојна агенција ЕДА је била задужена за припрему састанака/ радионица, њихову модерацију и писање текста стратегије.

Након израде и усвајања овог стратешког плана, који има генерални карактер, до краја 2011. године треба да се припреме и посебне стратегије и планови.



## Анализа стања

Полазна анализа стања обухвата:

- снимак стања Савеза општина и градова Републике Српске, са прегледом важнијих чињеница о организацији и дјеловању Савеза;
- сажет приказ најважнијих политичких, економских, социјалних и технолошких околности, које могу да утичу на развој Савеза у наредном периоду (тзв. ПЕСТ анализа);
- синтезу анализе стања, дату у виду тзв. SWOT анализе, у којој су издвојене кључне унутрашње снаге и слабости Савеза, како и прилике и пријетње у његовом окружењу.

## Снимак стања Савеза

Савез општина и градова Републике Српске је самостална, нестраначка, непрофитна друштвена организација од јавног интереса, у коју се добровољно удружују општине и градови ради међусобне сарадње, размјене искустава и заједничког дјеловања, а у циљу остваривања заједничких интереса утврђених статутом Савеза, законом и другим актима. Основан је 1998. године у Брчком. Године 2001. Савез мијења своје сједиште и до данашњег дана његово сједиште се налази у Бијељини. У фебруару 2011. отворена је и канцеларија Савеза у Бањалуци. Чланство Савеза општина и градова Републике Српске чине све јединице локалне самоуправе у Републици Српској и чланство је добровољно. Савез дјелује на територији цијеле Републике Српске.

Савез општина и градова Републике Српске је организација од јавног интереса јер његово дјеловање и садржај програма рада, сходно одредби члана 8. и 9. Статута, превазилази интересе својих чланица и намијењен је интересу јавности, у складу са законом. Наиме, чине га удружене општине због међусобне сарадње те пружања услуга свим чланицама, размјене искустава, заједничког наступа и дјеловања. Савез општина и градова Републике Српске је национална асоцијација јединица локалне самоуправе, која заступа њихове интересе пред централним властима и представља центар за пружање услуга из области локалне самоуправе.

Савез подстиче и координира међусобну сарадњу, размјену искустава и заједничко дјеловање својих чланица на остваривању заједничких циљева и задатака у складу са Уставом, Законом о удруживању грађана и удружења, друштвених организација и политичких организација које се оснивају на територији Републике Српске. Разлози постојања Савеза су најприје развој, заштита и унапређење локалне самоуправе, потом повезивање и сарадња општина и градова ради остваривања њихових заједничких интереса те успостављање и развијање сарадње општина и градова са иностраним општинама и градовима и националним и међународним организацијама локалних власти.

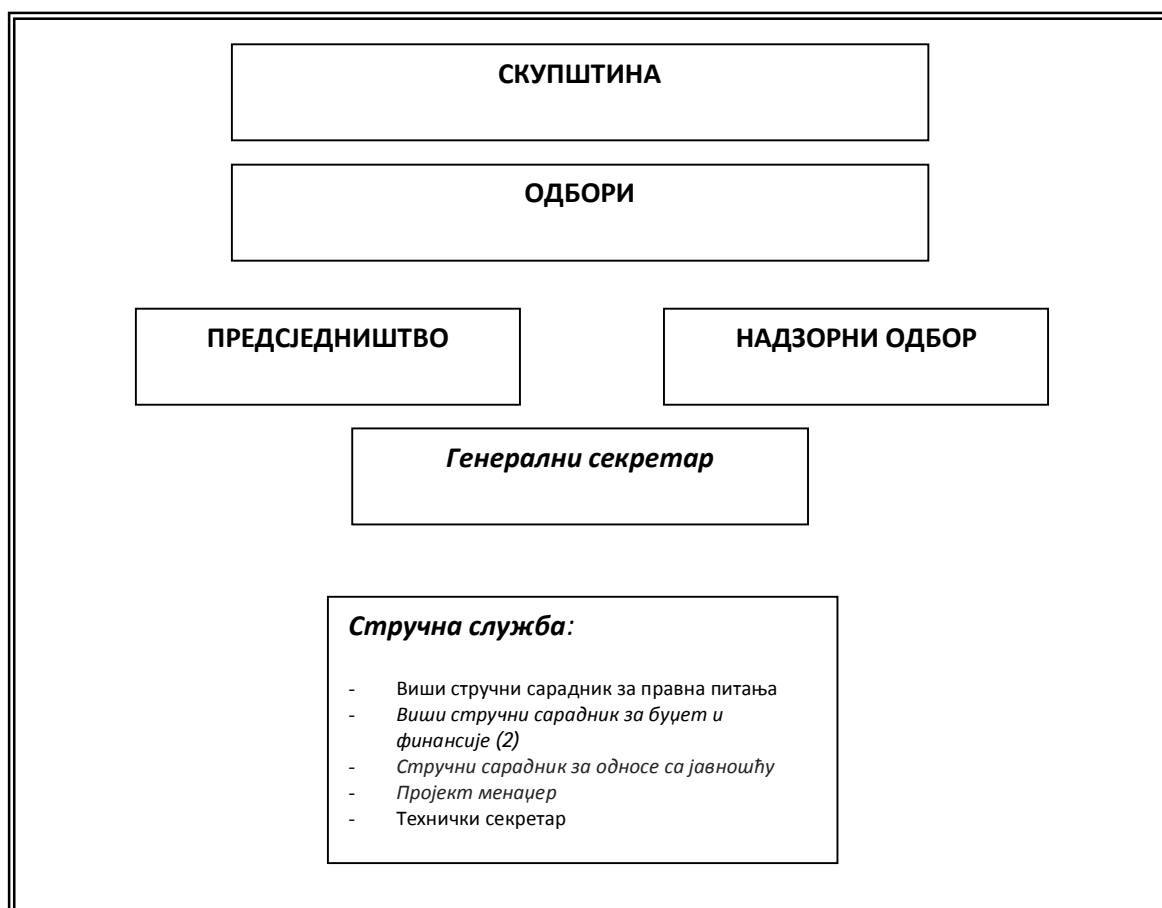
Законом о локалној самоуправи РС регулисано да се јединице локалне самоуправе могу удруживати у Савез општина и градова РС, ради унапређења и заштите њихових заједничких интереса, као и да Савез општина и градова РС може приступити међународним удружењима локалних власти и сарађивати са одговарајућим удружењима локалних власти у Федерацији БиХ и у иностранству, у складу са законом. Наведеним прописом Савезу су дате и ингеренције које до сада није имао, односно, Савез даје мишљење на подзаконске акте које доноси Министарство

управе и локалне самоуправе, те наведено министарство тек након обављене консултације са Савезом оснива Одбор за жалбе. Приликом засједања Народне скупштине РС, Савез има право делегирати три представника у својству посматрача који прате засједање Народне скупштине РС.

На 1. Конгресу локалних власти који је одржан 19.10.2006.године у Теслићу је потписан **Меморандум о сарадњи** између Владе Републике Српске и Савеза, којим је Савез дефинисан као легитимни заступник локалних власти и то нарочито кроз активно учешће у радним тимовима за припрему и измјену закона од значаја за функционисање локалне самоуправе.

Савез је члан признатих међународних организација, као што су Конгрес локалних и регионалних власти Савјета Европе-ЦЛРАЕ, Свјетски конгрес локалне самоуправе-ИУЛА, те Мрежа асоцијација локалних власти југоисточне Европе-НАЛАС.

### Организациона структура Савеза општина и градова РС



**Скупштина Савеза** је највиши орган Савеза. Сачињавају је представници чланова Савеза. Рад Скупштине је предвиђен Статутом Савеза, Законом и другим правним актима. Одлуке у Скупштини се доносе већином гласова. Свака чланица савеза без обзира на број делегата у Скупштини има само један глас.

**Предсједништво** је извршни орган Скупштине који усклађује рад и обавља послове између два засједања Скупштине. Предсједништво има 17 чланова и бира га Скупштина. Седамнаести члан је генерални секретар по функцији. Предсједништво има предсједника и 3 потпредсједника и њихов мандат као и мандат Предсједништва траје 2 године. Одлуке Предсједништва се доносе већином гласова. Предсједништво у цјелини и сви његови чланови за свој рад одговарају Скупштини.

У циљу контроле над радом органа и тијела Савеза, те контроле материјално-финансијског пословања, образује се **Надзорни одбор** као орган Скупштине. Одбор има 3 члана: предсједника и 2 члана са мандатом од 2 године.

**Стручна служба или Секретаријат Савеза** образује се за обављање стручних, техничких и других послова, за потребе Савеза. Организација и рад стручне службе утврђује се посебним актом којег доноси генерални секретар уз сагласност Предсједништва. Радом секретаријата управља генерални секретар.

**Одбори** су стални облици дјеловања Савеза за разматрање одређених питања из друштвеног живота која су од интереса за чланице Савеза: 1) Одбор за локалну самоуправу и људске ресурсе, 2) Одбор за финансије и економска питања, 3) Одбор за међународну сарадњу и европске интеграције, 4) Одбор за уставна и законодавна питања, 5) Одбор за урбанизам, комуналну дјелатност и заштиту човјекове околине, 6) Одбор за енергетску ефикасност, 7) Одбор за социјалну политику, 8) Одбор за привредни развој, и 9) Одбор за образовање, културу, омладину и спорт. образује их Скупштина, а број чланова и састав утврђује Предсједништво. Предсједништво и Одбори могу да образују комисије, радне групе и друга радна тијела.

**Секције** су облици дјеловања Савеза којима се организују општине и градови са специфичном проблематиком, као и други органи и организације које то желе. Одлуку о оснивањима секција доноси Предсједништво на приједлог одређеног броја заинтересованих општина, градова, организација и др. Одлуком о организовању секције одређује се и њен дјелокруг, организација и начин рада. Секције по потреби могу организовати комисије, радна тијела и др.

Савез има **предсједника** и **три потпредсједника Скупштине**. Предсједник Савеза је уједно и предсједник Предсједништва, а бира се из састава Скупштине. Предсједник представља Савез пред домаћим и међународним актерима у друштву. Он сазива сједнице предсједништва и руководи њима.

**Генералног секретара** Савеза именује Скупштина на период од четири године, а његове оперативне одговорности обухватају непосредно извршавање закључака органа Савеза, извјештавање Предсједништва и Скупштине о раду Савеза, представљање Савеза као правног лица и руковођење радом Секретаријата тј. Стручне службе Савеза.

Највиши орган Савеза је Скупштина коју чине све чланице савеза. Скупштина доноси одлуке о формирању органа Савеза, облицима дјеловања, политици Савеза, активностима и финансирању Савеза. Одлуке се доносе већином гласова, а спроводи их Предсједништво Савеза.

## Финансије

Извори финансирања Савеза су:

- Чланарине,
- Средства по основу статуса удружења од јавног интереса (Министарство управе и локалне самоуправе РС),
- Донаторска средства (на основу пројеката за које је Савез аплицирао код донатора).

## ПЕСТ анализа

(сажет приказ најважнијих политичких, економских, социјалних и технолошких околности)

### Политички и правни аспекти

Карактеристика	Утицај
<b>Изражена политичка воља за децентрализацију (Стратегија развоја локалне самоуправе у Републици Српској)</b>	Прилика: Могућ допринос Савеза у побољшању законског оквира (измјене регулаторног оквира се очекују током 2011. године/почетком 2012. године) у циљу побољшања статуса ЈЛС
<b>Очекиване измјене Закона о локалној самоуправи у Републици Српској, у току 2011. (евентуално 2012. године)</b>	Прилика: Савез може да створи законске претпоставке за остварење високог нивоа функционалне и фискалне децентрализације, у складу са усвојеном Стратегијом развоја локалне самоуправе. Прилика за афирмисање нових правних и других услуга Савеза, усмјерених на помоћ јединицама локалне самоуправе да ефикасно прилагоде своје акте и дјеловање новим законским рјешењима
<b>Приступ ЕУ</b>	Прилика: Успостављање јединице за ЕУ интеграције у СОГ РС због настанка потребе за одређеним измјенама и у раду Савеза, у смислу информисања чланица о процесу приступа ЕУ и подршке у припреми и имплементацији мјера у прилагођавању процеса према захтјевима ЕУ, сарадња са релевантним институцијама (ДЕИ, Делегација ЕУ), због могућности да БиХ добије статус земље кандидата за чланство у ЕУ у периоду обухваћеним Стратегијом
<b>Развој цивилног друштва и све веће учешће грађана у процесима локалног развоја и могућности за јачање улоге мјесних заједница (очекује се измјена законског оквира)</b>	Прилика: Настанак потребе за одређеним измјенама и у раду Савеза, у погледу услуга које Савез пружа ЈЛС (потицање и омогућавање размјене добрих пракси и савјети у примјени приступа партиципативног планирања и управљања развојним процесима, уз значајнију улогу мјесних заједница) и сарадње са релевантним актерима (НВО које представљају различите групе становништва у локалним заједницама)

## Економски аспекти

Карактеристика	Утицај
<b>Економска криза, чији ће се утицај вјероватно осјећати у периоду обухваћеном Стратегијом</b>	Пријетња: Смањење донаторских фондова и проблеми са реализацијом буџета ЈЛС и могући проблеми у наплативности чланарина, што може узроковати проблеме у финансирању редовних активности Савеза
<b>Пренос контроле над ресурсима и власништва над имовином на ЈЛС</b>	Прилика: Савез може имати одређену улогу у формулисању и заговарању заједничке платформе ЈЛС у сарадњи са Владом РС у процесу преноса контроле, као и у изградњи капацитета и оспособљавању ЈЛС за управљање имовином (нарочито јавним предузећима) и заступати интересе чланица у преносу надлежности с републичког на локални ниво и дефинисању имовине јединица локалне самоуправе
<b>Спровођење фискалне децентрализације</b>	Прилика: Веће и боље ангажовање Савеза у прерасподјели пореских прихода тако да ситуација буде повољнија по ЈЛС
<b>Растући утицај ЈЛС на вођење фискалне политике РС</b>	Прилика: Веће и боље ангажовање Савеза (планирање генералног оквира буџета, одобравање кредита за ЈЛС)

## Друштвени (социјални) аспекти

Карактеристика	Утицај
<b>Демографски и миграциони трендови</b>	Пријетња / прилика: Локалне заједнице се суочавају са миграцијама из руралних у урбана подручја и са све мањим наталитетом, што представља проблеме које треба да ријеше, а Савез може да артикулише интересе локалних заједница у погледу планирања програма на ентитетском нивоу у циљу равномјерног развоја свих подручја (заговарање увођења законске обавезе примјене Европске повеље о уравнотеженом развоју) и програма финансираних од стране донатора који могу помоћи у рјешавању проблема
<b>Све већи терет у рјешавању социјалних проблема носе локалне заједнице</b>	Пријетња / прилика: Савез може да заступа интересе локалних заједница у смислу фер расподјеле обавеза и средстава између различитих актера у друштву у рјешавању социјалних проблема и да ради на обезбјеђивању средстава за рјешавање ових проблема у оквиру међународне сарадње (донаторски пројекти, сарадња са релевантним институцијама и организацијама)
<b>Низак ниво социјалног капитала у локалним заједницама</b>	Прилика: Савез може да промовише сарадњу и гради разумијевање између грађана и власти, као и између релевантних актера у НВО сектору
<b>Потреба за знатно бољом хоризонталном и вертикалном координацијом у друштвеним дјелатностима (образовање, култура, спорт)</b>	Прилика: Савез може да заступа интересе ЈЛС и координира активности у вези са повећањем степена прецизности расподјеле обавеза и средстава



## Технолошки аспекти

Карактеристика	Утицај
<b>e-governance (технологија пружа све веће могућности за унапређење рада ЈЛС)</b>	Прилика: Савез може да има улогу у припреми пројеката и обезбјеђивању донаторских средстава којима ЈЛС могу да повећају степен кориштења савремених технологија у раду
<b>Савремене технологије у комуникацији</b>	Прилика: Савез може да има улогу у припреми пројеката и обезбјеђивању донаторских средстава којима ЈЛС могу да повећају степен кориштења савремених технологија у комуникацији са циљним јавностима и добију савјетодавну подршку за побољшање комуникације 1) Савеза са ЈЛС и релевантним организацијама и 2) ЈЛС са циљним јавностима
<b>e-Савез</b>	Прилика / пријетња: Примјена савремених технологија у раду и комуникацији, промоција употребе савремених технологија у ЈЛС и стандардизација (усклађивање) припремом смјерница за рјешења која се имплементирају у ЈЛС како би системи били компатибилни и упоредиви, при чему треба имати у виду да је све мање донаторских средстава за овакве пројекте, а прилагођавања хардвера и софтвера подразумијевају трошкове и у неким случајевима одустајање од већ прихваћених, функционалних рјешења. СОГ може да штити интересе ЈЛС у расподјели оптерећења које подразумијева уношење промјена.

## SWOT анализа Савеза општина и градова Републике Српске

<b>Снаге / Предности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статус Савеза као удружења од јавног интереса</li> <li>• Прихваћеност Савеза од стране чланица (све општине у РС су чланице Савеза)</li> <li>• Континуитет у раду главних органа Савеза (редовне сједнице Предсједништва, Скупштине)</li> <li>• Чланство у међународним асоцијацијама и партнерство са сродним асоцијацијама у региону и Европи</li> <li>• Јединствена политика и ставови чланица Савеза, без обзира на различите политичке опције и окружење у којем Савез дјелује</li> <li>• Савез као инструмент за покретање иницијатива за измјену прописа и учешће у њиховој изради</li> <li>• Значајна улога Савеза у процесу децентрализације / преносу надлежности с републичког на локални ниво и дефинисању имовине јединица локалне самоуправе</li> </ul>
<b>Слабости</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незадовољавајући кадровски, финансијски и технички капацитети администрације Савеза</li> <li>• Нестабилни и недовољни извори финансирања</li> <li>• Географска удаљеност сједишта Савеза од сједишта Владе и других органа централне власти</li> <li>• Неадекватна структура и незадовољавајући ниво услуга које Савез пружа чланицама</li> <li>• Недовољна активност ресорних одбора Савеза</li> <li>• Незадовољавајући ниво комуникације / размјене информација на свим нивоима (Савез – општине – централни органи власти)</li> <li>• Низак ниво обучености особља у области лобирања / заступања</li> </ul>

- Кредибилитет Савеза код кључних домаћих и међународних партнера није на потребном нивоу
- Актуелно руковођење администрацијом Савеза не задовољава стандарде преданог, циљно оријентисаног, добро организованог управљања
- Акти Савеза (Статут, правилници...) треба да се значајно побољшају, комплетирају и ажурирају

#### **Прилике / могућности**

- Предвиђена активна и значајна улога Савеза у спровођењу усвојених стратешких докумената Стратегија развоја локалне самоуправе, Стратегија обуке за запослене у јединицама локалне самоуправе
- Предвиђене промјене нормативног оквира за локалну самоуправу у 2011/2012. години
- Прилагођавање аката и капацитета Савеза потребама ефикасне реализације усвојених стратешких докумената
- Развијање стручне подршке јединицама локалне самоуправе у прилагођавању аката и капацитета потребама ефикасне реализације усвојених стратегија и очекиваних нових законских рјешења
- Формулисање и заговарање јединствене платформе за санирање губитака и реструктурирање јавних предузећа за која је извршен пренос управљања на јединице локалне самоуправе
- Пуно оспособљавање канцеларије Савеза у Бањој Луци / при сједишту Владе и других институција централне власти
- Формирање јединице за европске интеграције при администрацији Савеза,
- Интегрисање регионалних мрежа за управљање људским ресурсима са одговарајућим одборима Савеза
- Изражен интерес донатора/међународних организација да креирају и изводе пројекте који се тичу локалне самоуправе у партнерству са Савезом
- Изражена заинтересованост донатора да подрже јачање Савеза и његових чланица
- Активна сарадња са организацијама цивилног друштва у промоцији учешћа грађана у процесима одлучивања и развоја
- Активна сарадња са специјализованим организацијама у развоју и пружању услуга јединицама локалне самоуправе, те припреми и вођењу пројеката за које се може осигурати финансирање из међународних и домаћих извора
- Растуће потребе за стандардизацијом и хармонизацијом примјене информационих и комуникационих технологија у раду јединица локалне самоуправе

#### **Пријетње**

- Неравнојеран развој јединица локалне самоуправе
- Мали удио чланарина у укупном финансирању Савеза
- Зависност од донаторских средстава
- Пружање бесплатних услуга чланицама Савеза од стране међународних донатора
- Игнорисање иницијатива, сугестија и приједлога савеза од стране појединих министарстава, Владе и других институција централне власти
- Недосљедност институција централних власти у реализацији договореног – и оно што је излобировано код централних власти се не проводи у пракси (нпр. Закон о стварним правима)
- Непостојање редовног дијалога између Савеза и Владе - непридржавање обавезе утврђене Меморандумом о сарадњи између Владе РС и СОГРС о редовним 6-мјесечним састанцима
- Губљење спорова који се покрећу против чланица Савеза због недовољног капацитета и недостатка координације и сарадње са Републичким правобранилашством
- „Имиџ“ Савеза / неповјерење чланица према Савезу
- Наставак праксе преноса надлежности на ЈЛС без одговарајућег преноса ресурса (функционална децентрализација без фискалне)

# Визија развоја Савеза општина и градова Републике Српске

## Основа и оквир

При обликовању визије и стратешких циљева полази се од тога да је дјелотворно заступање интереса чланица јединствена и првенствена улога Савеза. Стално унапређивање локалне управе представља такође веома важно подручје дјеловања Савеза.

Оквир за дефинисање визије и стратешких циљева Савеза представља Стратегија развоја локалне самоуправе у Републици Српској, гдје су визија и стратешки циљеви развоја локалне самоуправе до 2015. године дефинисани на сљедећи начин:



## Скица визије развоја Савеза

Краћа верзија:

Моћан и утицајан Савез, препознат као поуздан и одговоран партнер, са ефикасним стручним тимом.

Дужа верзија:

**Градимо моћан Савез**

који има **кључни утицај** на обликовање и спровођење реформи и јавних политика које се тичу локалне самоуправе, у најбољем интересу својих чланица;

који је препознат као **поуздан и пожељан партнер** свима који унапређују локалну самоуправу и квалитета живота у општинама и градовима Републике Српске;

који представља **комуникацијско чвориште** идеја, информација и активности које доприносе развоју локалне самоуправе у РС, БиХ и регији западног Балкана;

са **компетентним и мотивисаним стручним тимом**.

Слоган:

**Савезник од утицаја и повјерења**

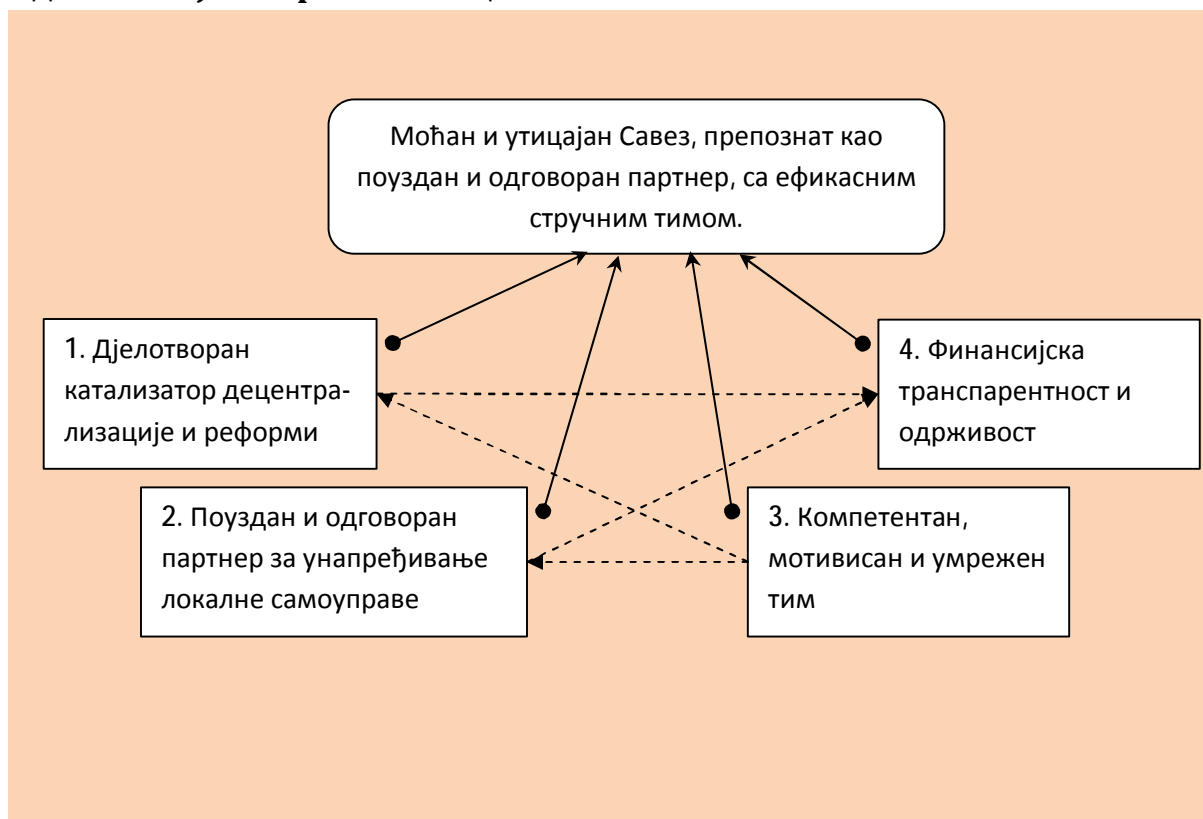
## Стратешки циљеви

Стратешки циљеви представљају практично прву разраду постављене визије развоја. Заједно са визијом представљају неку врсту стратешке платформе која, из перспективе будућности, одређује тактичко и оперативно дјеловање Савеза општина и градова РС.

У складу са визијом развоја, планира се остваривање сљедећих стратешких циљева Савеза до краја 2015. године:

- ⇒ Савез као дјелотворан катализатор децентрализације и реформи локалне самоуправе;
- ⇒ Савез као поуздан и одговоран партнер за унапређивање локалне самоуправе;
- ⇒ Компетентан, мотивисан и добро умрежен тим администрације Савеза;
- ⇒ Пуна финансијска транспарентност и одрживост Савеза.

## Однос визије и стратешких циљева



Сваки од постављених стратешких циљева доприноси различитим, међусобно повезаним аспектима остваривања визије развоја Савеза.

Што се тиче међузависности стратешких циљева, осигурање финансијске одрживости биће омогућено и олакшано уколико се први и други стратешки циљ (Савез као катализатор и Савез као

партнер) остварују на прави начин. С друге стране, остваривање ова два циља, условљено је јачањем компетентности, мотивисаности и умрежености административног тима Савеза.

## 1. Савез као дјелотворан катализатор децентрализације и реформи

Стратешке смјернице функционалне и фискалне децентрализације у Републици Српској дефинисане су Стратегијом развоја локалне самоуправе у РС (2009-2015), у чијој су изради учествовали и представници Савеза.

Након прве године спровођења ове стратегије, може се константовати извјесно кашњење у реализацији предвиђених рјешења. Није реално очекивање да ће Влада РС и ресорна министарства пренијети потребне надлежности, посебно оне које се тичу прерасподјеле прихода у корист локалног нивоа, без снажног, добро координисаног и припремљеног залагања јединица локалне самоуправе да се то деси што брже и што квалитетније. Зато је пред Савезом велики изазов заговарања, убрзавања и олакшавања кључних рјешења предвиђених првим стратешким циљем Стратегије развоја локалне самоуправе, који обухвата територијалну реорганизацију, функционалну и фискалну децентрализацију.

И по важности и по хитности, прво тежиште Савеза у заговарању и убрзавању децентрализације и реформи треба да буде на фискалној децентрализацији, из два основна разлога:

Први стратешки циљ Стратегије развоја локалне самоуправе у РС усмјерен је на **ефективно остваривање пуног обима изворних надлежности, са одговарајућим властитим изворима финансирања, ресурсима и имовином**. За његово остваривање предвиђена су три програма: програм територијалне реорганизације, те програми функционалне и фискалне децентрализације.

- 1) виши ниво власти је, по инерцији, најмање спреман да се одрекне дијела и извора средстава; и
- 2) јединице локалне самоуправе су најзаинтересованије за рјешења којима се повећавају њихови приходи, посебно изворни приходи.

Дјелотворно ангажовање на рјешавању ових стратешких интереса може у знатној мјери да ојача кредибилитет Савеза код чланица и тако допринесе лакшем и бржем остваривању и других стратешких циљева Савеза, посебно оног који се тиче финансијске одрживости.

Друго, не мање важно тежиште дјеловања Савеза треба да буде на кључним питањима функционалне децентрализације, првенствено у правцу увођења модела вишетипске локалне самоуправе, те прерасподјеле надлежности и ресурса за функције које би било дјелотворније вршити на локалном нивоу (имовинско-правни послови са катастром), односно на републичком нивоу (социјална заштита).

Каталитичка улога Савеза подразумијева спремност да се:

- ефикасно интегришу и јасно представе интереси јединица локалне самоуправе;

- јавно заговарају рјешења која представљају најбољи интересе јединица локалне самоуправе и грађана;
- компетентно сарађује са стручним институцијама и ресорним министарствима у припреми одговарајућих анализа, нормативних рјешења и политика дјеловања;
- одговорно сарађује са домаћим и међународним организацијама на правовременој припреми општина и градова за ефикасно преузимање нових надлежности и обавеза.

Осим у рјешавању питања фискалне и функционалне децентрализације, каталитичка улога Савеза у овом стратешком периоду треба да се обезбиједи и у стварима које се тичу развијања међуопштинске сарадње и регионалног повезивања.

Остваривање овакве улоге Савеза захтјева знатно ангажованији, проактиван рад формираних одбора Савеза, уз подршку Стручне службе Савеза.

### **Операционализација првог стратешког циља**

Стратешки циљ дјеловања и имица Савеза као катализатора децентрализације и реформи локалне самоуправе оствариће се уколико се правовремено остваре сљедећи оперативни циљеви:

- ⇒ Значајно повећање изворних прихода јединица локалне самоуправе, до 2014. године;
- ⇒ Успјешно изведен трансфер имовине и санација/реструктурирање јавних предузећа, до 2012.;
- ⇒ Увођење модела вишетипске локалне самоуправе, до 2013. године;
- ⇒ Пренос имовинско-правних послова са катастром на ЈЛС, уз пренос одговарајућих ресурса, до 2014.;
- ⇒ Растерећење јединица локалне самоуправе у погледу финансирања социјалне заштите, до 2013.;
- ⇒ Успостављање механизма међуопштинске сарадње и регионалног развоја, до 2013.

У погледу повећања изворних прихода локалне самоуправе, Савез ће се организовано и системски залагати за пренос на јединице локалне самоуправе надлежности администрирања и прикупљања пореза који представљају њихове изворне приходе (порез на имовину), у складу са добрим искуствима у примјени таквог рјешења у Србији. Уз то, Савез ће припремити и кандидовати нова рјешења у погледу повећања удјела ЈЛС у расподјели пореза на доходак (или добијања дијела пореза на добит), повећања учешћа ЈЛС у одлучивању и приходима од концесија, права на регулацију и наплату подземне (оптичке) инфраструктуре, и сл.

Стално инсистирање на већем утицају јединица локалне самоуправе на управљање локалним ресурсима (земљиште, шумска, водена и друга природна богатства,...) биће један од приоритетних задатака Савеза у овом стратешком периоду.

Савез ће се залагати за што бржи стварни трансфер имовине на ЈЛС и за осигурање одговарајуће подршке општинама и градовима да успоставе ефикасан систем управљања својом имовином. Такође, Савез ће инсистирати на томе да Влада Републике Српске у максимално могућој мјери финансијски и технички подржи што бржу санацију и реструктурирање јавних предузећа за које је управљање пренесено на локални ниво, а финансијски губици и вишкови запослених створени док је управљање овим предузећима било у надлежности Републике.

У погледу увођења модела вишетипске локалне самоуправе Савез ће се залагати за то да више регионалних и субрегионалних центара добије статус града, са нешто већим обимом надлежности, слично рјешењу које је успјешно примјењено у Хрватској, а да обим надлежности општина буде усклађен са њиховим капацитетима.

Нових и већи изазов за рад Савеза у овом стратешком периоду биће истовремено и равномјерно заступање често различитих интереса различитих типова чланица (урбаних и руралних, централних и рубних, развијених и неразвијених...). Такође, питање међусобне солидарности између ЈЛС тражиће одговор чије дефинисање је практично немогуће без Савеза.

Један од фокуса дјеловања Савеза у овом стратешком периоду биће и прерасподјела надлежности између републичког и локалног нива, првенствено у погледу преноса имовинско-правних послова са катастром на локални ниво, те преузимања већег дијела надлежности за социјалну заштиту на републички ниво.

У склопу започетог процеса дефинисања и прерасподјеле надлежности за управљање локалним (и регионалним) развојем у Републици Српској, у складу са политиком одређеном и усвојеном кроз Стратегију развоја локалне самоуправе у РС, Савез ће настојати да убрза и помогне успостављање механизма међуопштинске сарадње и регионалног развоја, у сарадњи са ресорним министарствима и другим укљученим актерима. Ради се, прије свега, о успостављању савјета за међуопштинску сарадњу и (регионални) развој, као мјеста одлучивања водећих људи обухваћених општина о приоритетима међуопштинске сарадње и развоја у конкретној „регији“, те оспособљавања одговарајућих канцеларија које ће им пружати стручну подршку. Ово је прилика да Савез, у сарадњи са ресорним министарствима и Републичком агенцијом за мала и средња предузећа, развије неку врсту мреже канцеларија у регионалним центрима, које ће представљати стручну подршку савјетима за међуопштинску сарадњу и развој, првенствено у погледу припреме и спровођења међуопштинских развојних пројеката.



Кроз Пројекат изградње капацитета ентитетских савеза општина и градова развиће се и стратегија лобирања Савеза, којом ће се, за приоритетне области каталитичког дјеловања Савеза, извршити дубинска анализа улицајних актера, те дефинисати облици и акциони план дјеловања према њима, како би се обезбиједило остваривање интереса чланица Савеза у домену овог, првог стратешког циља. Кључну улогу у реализацији те стратегије треба да имају одбори Савеза.

Истовремено, формирањем и јачањем нове канцеларије Савеза, лоциране у Бањој Луци, треба да се осигура стална, интензивна комуникација са министарствима и другим републичким институцијама, и тако дјелимично ублажи проблем удаљености сједишта Савеза од сједишта републичких органа власти. Зато је опремање и оспособљавање ове канцеларије један од организационих приоритета Савеза.

Предсједништво Савеза, на основу препорука одбора, може да промијени распоред дефинисаних приоритета, и да уведе нове приоритете заговарања и лобирања, уколико за тим буде потребе и прилике.

### Главне активности за реализацију првог стратешког циља

Разрада главних активности Савеза у склопу првог стратешког циља урадиће се кроз стратегију заговарања/лобирања, одмах након усвајања овог стратешког плана. Уз Предсједништво и Стручну службу, главни носилац активности за реализацију овог стратешког циља биће одбори Савеза, који треба да изграде респектабилан капацитет за креирање одговарајућих политика и закона. Све активности траже интензивну сарадњу са ресорним министарствима и новоформираним Одбором за локалну самоуправу при Народној скупштини РС.

Групе активности <sup>1</sup> :	Кључни партнери:	Вријеме реализације:
<u>Израда стратегије заговарања/лобирања</u>	Пројекат CDMA	2011-2012.
<u>Јачање одбора Савеза</u>	Пројекат GAP2 (?), стратешки партнер (?)	2011-2013.
<u>Иницирање</u> ; разрада и вредновање опција за <b>пренос надлежности администрирања и прикупљања пореза на имовину на ЈЛС</b> ; припрема закона; <u>заговарање и лобирање</u>	МФ РС, МУЛС РС, ПУ РС, Одбори НС РС; стратешки партнер (СКГО Србије)	2011-2014.
<u>Иницирање</u> ; разрада и вредновање опција за <b>повећање удјела ЈЛС у расподјели пореза на доходак</b> ; припрема измјена закона; <u>заговарање и лобирање</u>	МФ РС, МУЛС РС, ПУ РС, Одбори НС РС; стратешки партнер (?)	2012-2014.
<u>Иницирање</u> ; разрада и вредновање опција за <b>повећање учешћа ЈЛС у одлучивању и приходима од концесија</b> ; припрема измјена закона; <u>заговарање и лобирање</u>	МФ РС, МУЛС РС, друга ресорна министарства, стратешки партнер (?)	2011-2012.
<u>Иницирање и заговарање израде програма за <b>санирање губитака и реструктурирање јавних предузећа</b></u> пренесених на ЈЛС	МФ РС, друга ресорна министарства; стратешки партнер (?)	2011.

<sup>1</sup> Подвучене су активности за које је Савез главни носилац.

<u>Заговарање увођења <b>модела вишетипске локалне самоуправе</b></u>	МУЛС РС, Одбор за ЛС у НС РС; стратешки партнер (?)	2011-2013.
<u>Заговарање преноса имовинско-правних послова са катастром на ЈЛС</u>	ГУ РС, МПУЕ РС, Одбори НС; стратешки партнер	2013-2014.
<u>Заговарање повећања удјела републичког нивоа у <b>финансирању социјалне заштите</b></u>	МЗСЗ РС, МУЛС РС, Одбори у НС РС	2011-2013.
<u>Успостављање и оспособљавање <b>мреже савјета и канцеларија за међуопштинску сарадњу и развој</b> у регионалним центрима</u>	МУЛС РС, МЕОРС РС, РАРС, стратешки партнер (?)	2011-2013.
<u>Организовање тематских конгреса/ конференција Савеза</u>	МУЛС РС, стратешки партнер (?)	2011-2015.

У циљу ефикасијег рада одбора Савеза, треба промијенити и начин пружања техничке подршке од стране Стручне службе Савеза, тако да сваки одбор (или по два сродна одбора) добије по једног сарадника из Стручне службе за припрему и стручну подршку раду одбора.

### Индикатори успјеха за први стратешки циљ

- Усвојена стратегија заговарања/лобирања Савеза
- Раст изворних прихода ЈЛС (%);
- Степен санације губитака јавних предузећа пренесених на ЈЛС;
- Број ЈЛС са статусом града и проширеним надлежностима;
- Усвојени законски и подзаконски акти за пренос имовинско-правних послова са катастром;
- Смањење удјела ЈЛС у финансирању социјалне заштите (%);
- Број сједница Предсједништва Савеза посвећен питањима функционалне и фискалне децентрализације; донесени закључци и извјештај о остварењу
- Број сједница одбора Савеза посвећен питањима функционалне и фискалне децентрализације; донесени закључци и извјештај о остварењу;
- Број/вриједност припремљених/реализованих пројеката међуопштинске сарадње.

## 2. Савез као поуздан и одговоран партнер

Овај циљ подразумијева да Савез до краја овог стратешког периода буде доживљен од стране свих релевантних актера као поуздан и одговоран партнер са којим се могу лакше, брже и боље креирати и спровести унапређења која се тичу побољшања услуга и капацитета локалне управе у Републици Српској. Преведено на практични језик то значи сљедеће: ако нека међународна организација жели да креира и спроведе неки пројекат којим ће се унаприједити капацитети и услуге јединица локалне самоуправе у РС, онда она треба да зна да ће јој бити ефикасније, исплативије и дјелотворније да то ради у партнерству са Савезом, и то још од фазе креирања пројектног задатка и обликовања пројекта, а онда и у фази спровођења. То исто важи и за домаће

партнере, од Владе РС, преко других републичких институција, такође и стручних и невладиних организација, до јединица локалне самоуправе и њихових органа.

Главни оквир за унапређења локалне управе скициран је у Стратегији развоја локалне самоуправе у Републици Српској, и то у другом и трећем стратешком циљу и одговарајућим програмима.

Други стратешки циљ Стратегије развоја локалне самоуправе у РС усмјерен је на **одговорно и проактивно управљање јавним пословима и локалним развојем**, а трећи на **стално унапређивање квалитета и доступности јавних услуга за све грађане**.

У контексту сталног унапређивања локалне самоуправе у овом стратешком периоду, очекује се да Савез:

- стално подстиче Министарство управе и локалне самоуправе, и друга одговорна министарства и институције, да планирају и спроводе одговарајуће мјере којима ће се омогућити остваривање ових циљева и програма;
- усмјери пажњу и ресурсе међународних организација и пројеката на ове приоритете унапређења локалне управе;
- усмјери пажњу и ресурсе домаћих стручних и невладиних организација на ове приоритете, како би допринијели развоју и реализацији одговарајућих стручних рјешења и програма обуке;
- омогући промоцију и размјену добрих пракси и рјешења између јединица локалне самоуправе.

### **Операционализација другог стратешког циља**

Стратешки циљ дјеловања и имиџа Савеза као поузданог и одговорног партнера за унапређивање локалне самоуправе оствариће се уколико се правовремено остваре сљедећи оперативни циљеви:

- ⇒ Осигурана функционална сарадња између локалног и републичког нивоа власти, до 2012.;
- ⇒ Нове јединице Савеза (за обуку и за ЕУ интеграције) функционалне до 2012.;
- ⇒ Сталан раст броја и задовољства корисника савјетодавних услуга Савеза;
- ⇒ Успостављена стратешка партнерства са домаћим и међународним организацијама;
- ⇒ Осигуран значајан утицај Савеза на креирање и спровођење домаћих и међународних пројеката у подручју локалне самоуправе.

Основу за унапређење сарадње између локалног и републичког нивоа власти представљаће Кодекс о међуадминистративним односима (који се налази у фази израде), те посебни споразуми о разумијевању и сарадњи са министарствима и управама са којима Савез треба да оствари стратешке приоритете, или јединствени споразум са Владом РС у цјелини.

Стратегијом обуке за запослене у јединицама локалне самоуправе у Републици Српској предвиђено је да се при Савезу успостави и оспособи јединица за обуку изабраних званичника. Ова јединица треба да обавља дио послова оперативног управљања обуком (анализа потреба за обуком, израда наставних планова и програма, организација и извођење обуке, евалвација обуке) који је намијењен изабраним званичницима (новоизабраним начелницима/градоначелницима и њиховим замјеницима, новоизабраним предсједницима и замјеницима предсједника скупштина општина/градова, те одборницима). Приоритетне теме из основног и заједничког садржаја дефинисане су Стратегијом обуке. Уз доношење одлуке о успостављању ове јединице, предвиђено је да се до 2012. године обезбиједи одговарајући простор и опрема, запосли/ прерасподијели и обучи одговарајуће особље, припреми програм и процедуре рада.

*Пројектом изградње капацитета ентитетских савеза општина и градова<sup>2</sup>* предвиђено је успостављање јединице за ЕУ интеграције у оквиру Савеза. Ова јединица треба да олакша приступ коришћењу ЕУ фондова чланицама Савеза, пружањем правовремених информација и трансфером знања и вјештина у вези са припремом и спровођењем погодних пројеката. У оквиру јединице развијаће се вјештине потребне за припрему пројеката и управљање њиховим спровођењем, те специфична знања потребна за промоцију и увођење нових рјешења у општине и градове РС, као што је случај са рјешењима у вези са енергетском ефикасношћу. Понекад ће интензивније ангажовање Савеза бити препоручено и подржано од стране одговарајућег одбора Савеза, као у случају Одбора за енергетску ефикасност.

Уз услуге обуке и припреме пројеката, у овом стратешком периоду Савез ће развити низ савјетодавних услуга, полазећи од правних и финансијских услуга, пошто су чланице за њих најзаинтересованије. Материјалну и стручну помоћ за развијање и пружање ових приоритетних савјетодавних услуга пружаће SIDA и VNG International, кроз поменути пројекат. Уз пружање и обогаћивање асортимана услуга, Савез ће развити и одговарајуће инструменте њиховог вредновања од стране корисника, како би осигурао правовремено реаговање на њихове потребе, као и сталан раст њиховог задовољства. Стратегија развоја услуга Савеза, чије ће израда улиједити по усвајању овог стратешког плана, разрадиће све потребне елементе потребне за побољшање и проширење услуга које Савез пружа својим чланицама.

Веома важну улогу у проширивању услуга Савеза имаће новоформирана канцеларија у Бањој Луци, која ће првенствено пружати савјетодавне услуге правне и финансијске природе.

Ради што бржег и квалитетнијег обезбјеђивања пуног задовољавања интереса и потреба својих чланица, Савез ће склопити одговарајућа стратешка партнерства, како са сличним и сродним организацијама (као што је Стална конференција градова и општина Србије и друге престижне асоцијације у окружењу), тако и са другим, комплементарним организацијама, првенствено оним које предњаче у развоју и заговарању јавних политика, креирању и извођењу програма обуке, те развоју нових рјешења и пружању услуга за јединице локалне самоуправе. Процјењује се да ће Савезу, уколико жели да успјешно одигра улогу катализатора децентрализације, реформи и

---

<sup>2</sup> Пројекат финансира шведска SIDA, а спроводи га холандска организација VNG International, у конзорцијуму са SIPU International из Шведске и развојном агенцијом Еда из Бањалуке.

унапређења локалне управе, бити неопходно стварање стратешких партнерстава са комплементарним стручним, специјализованим организацијама из јавног, приватног и невладиног сектора, посебно у погледу:

- припреме одговарајућих анализа, креирања и спровођења политика дјеловања и аката;
- програмирања и извођења обука, посебно за изабране званичнике, те за ЕУ интеграције;
- припреме и вођења комплекснијих пројеката од значаја за развој локалне самоуправе.

Тиме ће Савез такође и створити претпоставке за остваривање знатно већег утицаја на креирање и спровођење међународних пројеката од значаја за развој локалне самоуправе. Умјесто уобичајеног реактивног приступа, када се од Савеза тражи само да олакша реализацију већ скројених пројеката, прећи ће се на проактивно дјеловање: тако што ће Савез, са партнерима, практично заговарати приоритете подршке према донаторима и помагати у обликовању и спровођењу одговарајућих пројеката и мјера подршке. Такав приступ треба да доведе и до знатно активније улоге Савеза у спровођењу пројеката и, тиме, већег обима пројектног финансирања програмских активности Савеза.

Кроз *Пројекат изградње капацитета ентитетских савеза општина и градова* развиће се и стратегија комуницирања Савеза, којом ће се идентификовати и анализирати циљне групе релевантне за партнерско дјеловање Савеза, те дизајнирати кључни елементи комуникација према свакој од тих циљних група.

#### Главне активности за реализацију другог стратешког циља

Групе активности:	Кључни партнери:	Вријеме реализације:
Израда <b>Кодекса о међуадминистративним односима</b>	Пројекат GAP2	2011.
Склапање споразума о сарадњи са министарствима и управама	Министарства и управе	2011.
Израда <b>стратегије комуницирања Савеза</b>	Пројекат CDMA	2011-2012.
Израда <b>стратегије развоја услуга Савеза</b>	Пројекат CDMA	2011-2012.
Оспособљавање <b>јединице за обуку</b>	Пројекат MTS, UNDP	2011.
Стварање и оспособ. <b>јединице за ЕУ интеграције</b>	Пројекат CDMA, SIDA	2011-2012.
Изградња капацитета <b>канцеларије у Бањој Луци</b>	Пројекат CDMA, SIDA	2011.
Припрема и организовање <b>програма обуке за изабране званичнике</b>	UNDP, стратешки партнер (?)	2011-2015.
Пружање <b>услуга чланицама</b> и увођење механизма за <b>мјерење задовољства корисника услуга Савеза</b>	Пројекат CDMA; стратешки партнер (?)	2011-2015.
Промоција и организовање <b>размјене добрих пракси</b> између ЈЛС	МУЛС РС, OSCE	2011-2015.
Интегрисање <b>мрежа за управљање људским ресурсима</b> са одговарајућим одборима Савеза	OSCE, мреже за људске ресурсе	2011-2012.
Припрема и <b>изградња стратешких партнерстава</b> за приоритете дјеловања Савеза	Домаће и међународне организације/пројекти	2011-2012.
Унапређивање <b>интернет презентације, виртуелних услуга и информисања</b>	Пројекат CDMA	2011-2012.

### Индикатори успјеха за други стратешки циљ

- Усвојен Кодекс о међуадминистративним односима;
- Потписани споразуми о разумијевању и сарадњи са одабраним министарствима и управама, односно јединствени споразум са Владом Републике Српске
- Усвојена стратегија комуницирања Савеза;
- Усвојена стратегија развоја услуга Савеза;
- Број учесника и оцјене квалитета обуке за изабране званичнике;
- Број и вриједност пројеката финансираних из фондова ЕУ, припремљених/реализованих уз помоћ Савеза;
- Број корисника услуга Савеза;
- Раст задовољства корисника услуга Савеза;

### 3. Компетентан, мотивисан и добро умрежен тим

Стручна служба Савеза је кључна оперативна полуга за реализацију свих других стратешких циљева. Зато се овим стратешким циљем одређују главни аспекти функционисања и развоја администрације Савеза, првенствено:

- ⇒ димензије, квалитет и карактер администрације, и
- ⇒ карактер и систем руковођења администрацијом Савеза.

Дефинисање администрације као тима одређује истовремено и њене димензије. Ради се о стручној служби који је релативно мали по обиму, професионална и компетентна за обављање кључног дијела компетенција Савеза. С обзиром на овакву димензионираност, администрација Савеза је упућена на сталну, продуктивну сарадњу са стручњацима у различитим областима, те на стварање стратешких партнерстава са специјализованим организацијама које развијају специфично знање и рјешења од значаја за функционисање и развој јединица локалне самоуправе. Рад такве стручне службе нема бирократски карактер, већ га одликује тимски рад, корисничка оријентација и пројектни приступ.

Главна претпоставка за стварање и развијање компетентног, мотивисаног и добро умреженог тима је изградња одговарајућег система руковођења администрацијом Савеза.

## Операционализација трећег стратешког циља

Овај стратешки циљ остварује се реализацијом сљедећих оперативних циљева:

- ⇒ Професионализован и унапријеђен систем руковођења администрацијом Савеза;
- ⇒ Унапређена знања и вјештине запослених за кључне задатке Савеза;
- ⇒ Осигуран сталан раст задовољства запослених материјалним и нематеријалним аспектима рада у Савезу;
- ⇒ Изграђена мрежа тренера и консултаната.

Систем и стил руковођења администрацијом Савеза треба да се унаприједи на принципима професионализације, потпуне посвећености, одговорности и проактивности у раду. Само такво руковођење може да обезбједи сталан раст компетентности, резултата и задовољства запослених, те складно комбиновање тимског и пројектног приступа у извођењу задатака Савеза.

Приоритети изградње интерних капацитета администрације Савеза односе се на суштински дио кључних компетенција Савеза и обухватају:

- методе и вјештине заговарања/лобирања, као главни дио заступања интереса чланица према надређеној извршној и законодавној власти;
- методе и вјештине савјетовања, посебно правног и финансијског савјетовања, као главни сегмент пружања услуга чланицама Савеза;
- вјештине информисања, комуницирања и координације, као дио сталних активности Савеза;
- планирање и организовање обуке, посебно обуке за изабране локалне званичнике, у складу са Стратегијом обуке за јединице локалне самоуправе у РС;
- информације, знања и вјештине потребне за изградњу нових капацитета Савеза ради убрзавања и олакшавања процеса ЕУ интеграција за општине и градове у РС.

Ради квалитетнијег и потпунијег задовољавања потреба чланица у погледу обуке и савјетовања, Савез ће изградити и мрежу спољних сарадника, тренера и консултаната, настојећи да у њу укључи доказане стручњаке и практичаре из различитих области.

Кроз Пројекат изградње капацитета ентитетских савеза општина и градова развиће се и стратегија развоја људских ресурса Савеза, којом ће се, између осталог, увести праћење остварења запослених и фактора од којих то зависи, процијенити будуће потребе развоја људских ресурса Савеза, дефинисати профили и описи послова, увести планирање развоја и учинака за сваког запосленог, и сл.

### Главне активности за реализацију трећег стратешког циља

Групе активности:	Кључни партнери:	Вријеме реализације:
Израда Стратегије развоја људских ресурса Савеза	Пројекат CDMA	2011.
Прилагођавање Статута и других аката Савеза потребама спровођења Стратешког плана	Пројекат CDMA	2011.
Редефинисање Правилника о организацији и систематизацији	Пројекат CDMA	2011.
Планирање и организовање приоритетних програма оспособљавања за руководство и особље	Пројекат CDMA	2011-2012.
Увођење механизма редовног испитивања задовољства запослених	Пројекат CDMA	2011.
Стварање базе података о тренерима и консултантима	Пројекти GAP2 и CDMA	2011-2012.
Развој мреже тренера и консултаната Савеза (тренинг тренера и консултаната, формирање пула тренера...)	Пројекти GAP2 и CDMA	2011-2013.

### Индикатори успјеха за трећи стратешки циљ

- Усвојена Стратегија развоја људских ресурса Савеза
- Ажурирани и комплетирани интерни акти усвојени од стране органа Савеза;
- Оцјене рада Стручне службе од стране Предсједништва Савеза;
- Резултати евалуације обука у којима учествује руководство и запослени Савеза;
- Раст задовољства корисника услуга Савеза;



## 4. Пуна финансијска транспарентност и одрживост

У оквиру ПЕСТ анализе констатовано је да ће економска криза, чији се ефекти очекују у периоду реализације стратегије, значајно утицати на финансијску одрживост Савеза. Смањење донаторских фондова и проблеми са реализацијом буџета јединица локалне самоуправе рефлектовани на наплативност чланарина, могу узроковати проблеме у финансирању редовних активности Савеза. Нестабилни и недовољни извори финансирања могу имати јако негативне ефекте на редовне активности Савеза, што би даље могло да угрози кредибилитет Савеза у очима својих чланица. Уједно, уочава се будућа потреба за смањењем зависности од донаторских средстава и повећавањем удјела чланарина у финансирању Савеза. То свакако захтјева успостављање нових механизма и инструмената редовне наплате чланарине, засновано на консензусу свих чланица Савеза. С тим у вези је потребно и успостављање пуне финансијске транспарентности Савеза. Унапређењем финансијске транспарентности се очекује и елиминисање дијела проблема који се односе на наплату чланарина од појединих чланица.

Посматран у односу на остале стратешке циљеве, овај циљ дјелимично представља и неку врсту резултанте остваривања осталих циљева: уколико се Савез докаже у кључној улози остваривања интереса својих чланица, уколико буде препознат као одговоран и ефикасан партнер домаћим и међународним институцијама и пројектима, те уколико олакша приступ европским фондовима и стандардима за своје чланице, онда ће чланице (а и други партнери) финансирање Савеза доживљавати као веома исплатно улагање, а не као трошак који се невољко прихвата.

Посматрано у оквиру овог циља, пуна финансијска транспарентност је једна од претпоставки достизања финансијске одрживости за овај тип организација. Спремност за финансирање зависи од степена повјерења финансијера у начин стицања и трошења средстава, а већи степен повјерења омогућује се већим јавним увидом у финансијско пословање организације. Зато се транспарентност, која је сама по себи одлика доброг управљања, овдје посматра у функцији постизања финансијске одрживости Савеза.

### Операционализација четвртог стратешког циља

Овај стратешки циљ реализоваће се кроз сљедеће оперативне циљеве:

- ⇒ Редовне ревизије (интерне и екстерне) и објављивање финансијских извјештаја;
- ⇒ Уведено индикативно трогодишње финансијско планирање;
- ⇒ Изграђен нови модел финансирања Савеза, којег одликују:
  - повећани приходи од чланарина,
  - повећани приходи од услуга,
  - Нови извори прихода осигурани преносом јавних овлашћења на Савез,
  - повећани приходи од пројектног финансирања.

Жељени ниво финансијске транспарентности постиже се увођењем главних елемената „корпоративног управљања“, као што су редовне интерне и екстерне ревизије финансијских извјештаја, те редовно објављивање свих релевантних финансијских извјештаја. С обзиром на ослоњеност Савеза на донаторска средства, јако је значајно да све чланице Савеза имају увида у основне елементе ових пројеката, а нарочито финансијски аспект. Увођење механизма којима се обезбјеђује пуна финансијска транспарентност биће засновано на прилагођавању најбољих европских пракси у сличним организацијама.

Кључни напредак у финансијском планирању у сљедећем периоду оствариће се кроз увођење индикативног трогодишњег планирања, усклађеног са новом праксом планирања Владе и републичких органа, а све више и јединица локалне самоуправе. Ова димензија планирања, уз оперативно годишње планирање, треба да омогући праворемено осигурање средстава за инвестиције у развој нових услуга, програмских активности и капацитета Савеза.

Када посматрамо овај стратешки циљ, говоримо о стварању нових механизма и инструмената финансирања Савеза како би се унаприједила његова финансијска одрживост. То значи креирање нове формуле за наплату чланарина на бази консензуса свих чланица, пружање (нових) услуга чланицама на бази њихових потреба и пренесених јавних овлаштења од стране ентитетске Владе РС, те повећање обима финансирања програмских активности Савеза кроз учешће у одговарајућим пројектима.

Кроз *Пројекат изградње капацитета ентитетских савеза општина и градова* предвиђено је пружање стручне помоћи за постизање финансијске одрживости Савеза, обухватајући: повећање прихода, наплативе услуге; транспарентност и самоодрживост – најбоље праксе; вишегодишње планирање расхода и прихода; годишњи буџет; управљање готовином и мониторинг.

## Главне активности за реализацију четвртог стратешког циља

Групе активности:	Кључни партнери:	Вријеме реализације:
Упознавање са најбољим праксама транспарентног финансијског управљања, прилагођавање могућностима Савеза	Пројекти GAP2 и CDMA	2011-2012.
Развијање и усвајање процедура за извођење редовних интерних и екстерних ревизија и објављивање финансијских извјештаја	Пројекти GAP2 и CDMA	2012-2013.
Организовање обука за увођење вишегодишњег финансијског планирања	Пројекат CDMA	2011-2012.
Припрема индикативног финансијског плана за период 2012-2014.	Пројекат CDMA	2011-2012.
Упознавање са најбољим праксама повећавања прихода, прилагођавање могућностима Савеза	Пројекти GAP2 и CDMA	2011-2013.
Дизајнирање и симулирање новог модела финансирања Савеза	Пројекти GAP2 и CDMA, МУЛС	2012-2013.
Организовање промотивне кампање за увођење новог модела финансирања Савеза	СИДА, стратешки партнер (?)	2013.

Пуно увођење новог модела финансирања Савеза	МУЛС, стратешки партнер (?)	2014-2015.
Оспособљавање особља за финансијско управљање пројектима	Пројекти GAP2 и CDMA	2011-2012.

### Индикатори успјеха за четврти стратешки циљ

- ü Број позитивних ревизија финансијског пословања Савеза;
- ü Публиковани финансијски извјештаји и налази ревизија финансијског пословања Савеза;
- ü Индикативни финансијски план Савеза за периоде 2013-2015, 2014-2016, 2015-2017.;
- ü Годишњи финансијски планови и извјештаји Савеза;
- ü Раст прихода Савеза од чланарина, од услуга и од реализације пројеката;

## План праћења и вредновања спровођења Стратешког плана

Праћење и вредновање (мониторинг и евалвација) успјешности спровођења Стратешког плана развоја Савеза вршиће се на основу одабраних индикатора, наведених раније у одговарајућим дијеловима за сваки стратешки циљ.

Праћење представља сталан задатак, који обухвата припрему извјештаја о стању индикатора и њихово разматрање. Припрему извјештаја вршиће Стручна служба Савеза, а за индикаторе у оквиру првог стратешког циља и одговарајући одбори Савеза. Предсједништво Савеза ће два пута годишње разматрати извјештаје о спровођењу Стратешког плана.

Вредновање успјешности спровођења Стратешког плана вршиће Предсједништво и Скупштина Савеза, и то након половине стратешког периода (2013. године) и на крају стратешког периода (2015. године). Оба циклуса вредновања извршиће ће се на основу припремљених извјештаја одабраних независних евалватора, нпр. посебне радне групе формиране од стране Предсједништва Савеза. Саставни дио ових извјештаја чиниће препоруке, у првом вредновању оне које ће допринијети ефикаснијем спровођењу активности до истека стратегије, а при другом вредновању препоруке које ће послужити при ажурирању Стратешког плана за период после 2015. године.

## Синтеза главних елемената Стратешког плана

<b>Визија развоја:</b>		<b>Слоган:</b>	
<p>који има <b>кључни утицај</b> на обликовање и спровођење реформи и јавних политика које се тичу локалне самоуправе, у најбољем интересу својих чланица;</p> <p>који је препознат као <b>поуздан и пожељан партнер</b> свима који унапређују локалну самоуправу и квалитета живота у општинама и градовима Републике Српске;</p> <p>који представља <b>комуникацијско чвориште</b> идеја, информација и активности које доприносе развоју локалне самоуправе у РС, БиХ и регији западног Балкана;</p> <p>са <b>компетентним и мотивисаним стручним тимом.</b></p>		<p><b>Савезник од утицаја и повјерења</b></p>	
<b>Стратешки циљеви:</b>			
1. Савез као дјелотворан катализатор децентрализације и реформи локалне самоуправе	2. Савез као поуздан и одговоран партнер за унапређивање локалне самоуправе	3. Компетентан, мотивисан и добро умрежен тим администрације Савеза	4. Пуна финансијска транспарентност и одрживост Савеза
<b>Оперативни циљеви:</b>			
<p>1.1. Значајно повећање изворних прихода јединица локалне самоуправе, до 2014. године;</p> <p>1.2. Успјешно изведен трансфер имовине и санација/ реструктурирање јавних предузећа, до 2012.;</p> <p>1.3. Увођење модела вишетипске локалне самоуправе, до 2013. године;</p> <p>1.4. Пренос имовинско-правних послова са катастром на ЈЛС, уз пренос одговарајућих ресурса, до 2014.;</p> <p>1.5. Растеређење јединица локалне самоуправе у погледу финансирања социјалне заштите, до 2013.;</p> <p>1.6. Успостављање механизма међуопштинске сарадње и регионалног развоја, до 2013.</p>	<p>2.1. Осигурана функционална сарадња између локалног и републичког нивоа власти, до 2012.;</p> <p>2.2. Нове јединице Савеза (за обуку и за ЕУ интеграције) функционалне до 2012.;</p> <p>2.3. Сталан раст броја и задовољства корисника савјетодавних услуга Савеза;</p> <p>2.4. Успостављена стратешка партнерства са домаћим и међународним организацијама;</p> <p>2.5. Осигуран значајан утицај Савеза на креирање и спровођење домаћих и међународних пројеката у подручју локалне самоуправе.</p>	<p>3.1. Професионализован и унапријеђен систем руковођења администрацијом Савеза;</p> <p>3.2. Унапређена знања и вјештине запослених за кључне задатке Савеза;</p> <p>3.3. Осигуран сталан раст задовољства запослених материјалним и нематеријалним аспектима рада у Савезу;</p> <p>3.4. Изграђена мрежа тренера и консултаната.</p>	<p>4.1. Редовне ревизије (интерне и екстерне) и објављивање финансијских извјештаја;</p> <p>4.2. Уведено индикативно трогодишње финансијско планирање;</p> <p>4.3. Изграђен нови модел финансирања Савеза, којег одликују:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повећани приходи од чланарина,</li> <li>• повећани приходи од услуга,</li> <li>• нови извори прихода осигурани преносом јавних овлашћења на Савез,</li> <li>• повећани приходи од пројектног финансирања.</li> </ul>

<b>Главне активности:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Израда стратегије заговарања/лобирања</li> <li>- Јачање одбора Савеза</li> <li>- Иницирање, заговарање и лобирање преноса надлежности прикупљања пореза на имовину на ЈЛС;</li> <li>- Иницирање и заговарање повећања удјела ЈЛС у расподјели пореза на доходак;</li> <li>- Иницирање и заговарање повећања учешћа ЈЛС у одлучивању и приходима од концесија;</li> <li>- Иницирање и заговарање израде програма за санирање губитака и реструктурирање јавних предузећа пренесених на ЈЛС</li> <li>- Заговарање увођења модела вишетипске локалне самоуправе</li> <li>- Заговарање преноса имовинско-правних послова са катастром на ЈЛС</li> <li>- Заговарање повећања удјела републичког нивоа у финансирању социјалне заштите</li> <li>- Успостављање и оспособљавање мреже савјета и канцеларија за међуопштинску сарадњу и развој у регионалним центрима</li> <li>- Организовање тематских конгреса/конференција Савеза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Израда и усвајање Кодекса о међуадминистративним односима</li> <li>- Разрада и склапање споразума о сарадњи са министарствима</li> <li>- Израда стратегије комуницирања Савеза</li> <li>- Израда стратегије развоја услуга Савеза</li> <li>- Оспособљавање јединице за обуку</li> <li>- Стварање и оспособ. јединице за ЕУ интеграције</li> <li>- Изградња капацитета канцеларије у Бањој Луци</li> <li>- Припрема и организовање програма обуке за изабране званичнике</li> <li>- Пружање услуга чланицама</li> <li>- Увођење механизма за мјерење задовољства корисника услуга Савеза</li> <li>- Промоција и организовање размјене добрих пракси између ЈЛС</li> <li>- Интегрисање мрежа за управљање људским ресурсима са одговарајућим одборима Савеза</li> <li>- Припрема и изградња стратешких партнерстава за приоритете дјеловања Савеза</li> <li>- Унапређивање интернет презентације, виртуелних услуга и информисања</li> <li>- Промотивне акције Савеза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Израда стратегије/плана развоја људских ресурса Савеза</li> <li>- Прилагођавање Статута и других аката Савеза потребама спровођења Стратешког плана</li> <li>- Редифинисање Правилника о организацији и систематизацији</li> <li>- Планирање и организовање приоритетних програма оспособљавања за руководство и особље</li> <li>- Увођење механизма редовног испитивања задовољства запослених</li> <li>- Стварање базе података о тренерима и консултантима</li> <li>- Развој мреже тренера и консултаната Савеза (тренинг тренера и консултаната, формирање пула тренера...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Упознавање са најбољим праксама транспарентног финансијског управљања, прилагођавање могућностима Савеза</li> <li>- Развијање и усвајање процедура за увођење редовних интерних и екстерних ревизија и објављивање финансијских извјештаја</li> <li>- Организовање обука за увођење вишегодишњег финансијског планирања</li> <li>- Припрема индикативног финансијског плана за период 2012-2014, и даље...</li> <li>- Упознавање са најбољим праксама повећавања прихода, прилагођавање могућностима Савеза</li> <li>- Дизајнирање, симулирање и увођење новог модела финансирања Савеза</li> <li>- Организовање промотивне кампање за увођење новог модела финансирања Савеза</li> <li>- Оспособљавање особља за финансијско управљање пројектима</li> </ul>
<b>Партнери у спровођењу активности:</b>			
<p>Ресорна министарства, Одбори НС РС, Пореска управа РС, Геодетска управа РС, стратешки партнер (СКГО Србије), Пројекти CDMA и GAP2, други стратешки партнери</p>	<p>Министарство УиЛС, пројекти CDMA и GAP2, UNDP-MTS, OSCE, стратешки партнери</p>	<p>Пројекти CDMA и GAP2, UNDP-MTS, стратешки партнери</p>	<p>Министарство УиЛС, пројекти CDMA и GAP2, стратешки партнери</p>

**Индикатори:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Усвојена стратегија заговарања/лобирања Савеза</li> <li>Û Раст изворних прихода ЈЛС (%);</li> <li>Û Степен санације губитака јавних предузећа пренесених на ЈЛС;</li> <li>Û Број ЈЛС са статусом града и проширеним надлежностима;</li> <li>Û Усвојени законски и подзаконски акти за пренос имовинско-правних послова са катастром;</li> <li>Û Смањење удјела ЈЛС у финансирању социјалне заштите (%);</li> <li>Û Број сједница Предсједништва Савеза посвећен питањима функционалне и фискалне децентрализације; донесени закључци и извјештај о остварењу</li> <li>Û Број сједница одбора Савеза посвећен питањима функционалне и фискалне децентрализације; донесени закључци и извјештај о остварењу;</li> <li>Û Број/вриједност припремљених/реализованих пројеката међуопштинске сарадње.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Усвојен Кодекс о међуадминистративним односима;</li> <li>Û Потписани споразуми о разумијевању и сарадњи са одабраним министарствима и управама</li> <li>Û Усвојена стратегија комуницирања Савеза;</li> <li>Û Усвојена стратегија развоја услуга Савеза;</li> <li>Û Број учесника и оцјене квалитета обуке за изабране званичнике;</li> <li>Û Број и вриједност пројеката финансираних из фондова ЕУ, припремљених/ реализованих уз помоћ Савеза;</li> <li>Û Број корисника услуга Савеза;</li> <li>Û Раст задовољства корисника услуга Савеза;</li> <li>Û Потписани споразуми о стратешком партнерству и извјештаји о реализацији заједничких акција;</li> <li>Û Потписани споразуми и извјештаји о реализацији пројеката у подручју локалне самоуправе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Усвојена Стратегија развоја људских ресурса Савеза</li> <li>Û Ажурирани и комплетирани интерни акти усвојени од стране органа Савеза;</li> <li>Û Оцјене рада Стручне службе од стране Предсједништва Савеза;</li> <li>Û Резултати евалуације обука у којима учествује руководство и запослени Савеза;</li> <li>Û Раст задовољства корисника услуга Савеза;</li> <li>Û Раст задовољства запослених у Стручној служби Савеза;</li> <li>Û Број и референце тренера и консултаната који чине мрежу Савеза.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Број позитивних ревизија финансијског пословања Савеза;</li> <li>Û Публиковани финансијски извјештаји и налази ревизија финансијског пословања Савеза;</li> <li>Û Индикативни финансијски план Савеза за периоде 2012-2014; 2013-2015, 2014-2016, 2015-2017.;</li> <li>Û Годишњи финансијски планови и извјештаји Савеза;</li> <li>Û Раст прихода Савеза од чланарина, од услуга и од реализације пројеката;</li> <li>Û Смањење обима донаторског финансирања Савеза.</li> </ul>
--	---	--	---

## Финансирање спровођења Стратешког плана

Финансирање спровођења за један дио активности предвиђених овим стратешким планом је већ обезбијеђено, за други дио тек треба да се дефинишу трошкови и извори кроз израду одговарајућих стратегија и планова, а за трећи дио активности питање финансирања је још увијек отворено.

### Активности за које је финансирање обезбијеђено кроз текуће пројекте:

- Израда Стратегије заговарања/лобирања (*пројекат CDMA*)
- Израда и усвајање Кодекса о међуадминистративним односима (*пројекат GAP2*)
- Израда стратегија комуницирања и развоја услуга Савеза (*пројекат CDMA*)
- Стварање и оспособ. јединице за ЕУ интеграције (*пројекат CDMA*)
- Оспособљавање јединице за обуку, организовање обуке за изабране званичнике (*дефинисано Стратегијом обуке за ЈЛС*)
- Изградња капацитета канцеларије у Бањој Луци (*пројекат CDMA*)
- Размјена добрих пракси (*Влада РС, SDC*)
- Интернет презентација, виртуелне услуге и информисање (*пројекат CDMA*)
- Израда стратегије/плана развоја људских ресурса Савеза (*пројекат CDMA*)
- Програми оспособљавања за руководство и особље Савеза (*пројекат CDMA*)
- Стварање базе података о тренерима и консултантима развој мреже тренера (*кроз пројекте CDMA, GAP2 i MTS*)
- Организовање обука за увођење вишегодишњег финансијског планирања и припрема планова (*пројекат CDMA*)
- Увођење најбољих пракси транспарентног финансијског управљања (*пројекат CDMA*)

### Активности за које ће се финансирање дефинисати кроз одговарајуће стратегије/планове:

- Јачање одбора Савеза (*кроз Стратегију заговарања/лобирања*)
- Активности заговарања/лобирања (*кроз Стратегију заговарања/лобирања*)
- Успостављање и оспособљавање мреже регионалних савјета и канцеларија (*кроз студију изводивости и оправданости*)
- Пружање услуга чланицама и испитивање задовољства корисника (*кроз Стратегију комуницирања и развоја услуга*)
- Промотивне акције Савеза (*кроз Стратегију комуницирања и развоја услуга*)
- Увођење механизма редовног испитивања задовољства запослених (*кроз Стратегију развоја људских ресурса*)

Руководство Савеза треба да, у сарадњи са Владом РС и донаторима, ријеша још увијек отворена питања финансирања сљедећих активности:

- Дизајнирање, симулирање и увођење новог модела финансирања Савеза;
- Организовање промотивне кампање за увођење новог модела финансирања Савеза;
- Оспособљавање особља за финансијско управљање пројектима.