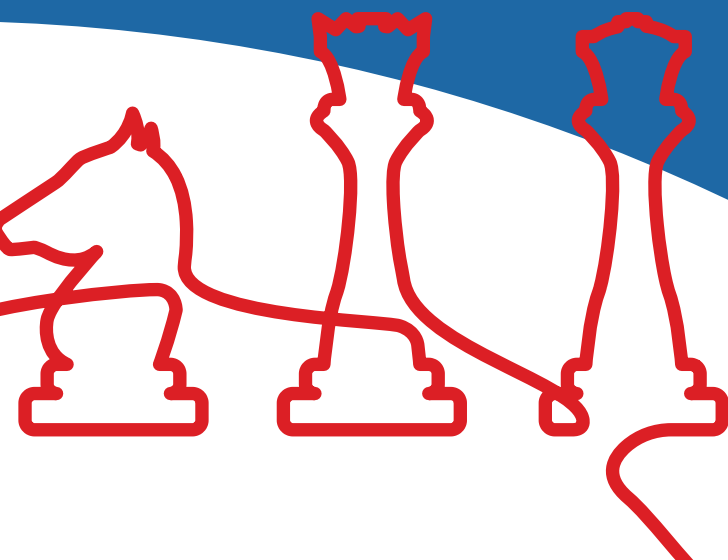




СТРАТЕШКИ ПЛАН САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2022–2028. ГОДИНА





СТРАТЕШКИ ПЛАН САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2022–2028. ГОДИНА

Бијељина 2022.



СТРАТЕШКИ ПЛАН САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2022–2028. ГОДИНА

Издавач

Савез општина и градова Републике Српске
Гаврила Принципа 11., 73600, Бијељина, РС, БиХ

За издавача

Ацо Пантић, генерални секретар Савеза општина
и градова Републике Српске

Лектура и коректура
Данијела Васић, лектор

Графичка припрема и штампа
Графички студио Pixel Бијељина

Тираж:
150

Мјесто и година издавања
Бијељина, 2022

Израда и објављивање ове публикације реализовани су у оквиру Пројекта
„Зачање савеза општина у БиХ“ који подржавају Владе Шведске и
Швајцарске. Садржај публикације је искључиво одговорност СОГРС.

САДРЖАЈ

РЕЗИМЕ СТРАТЕШКИ ПЛАН САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2022–2028. ГОДИНА	9
СТАРТЕШКИ ЦИЉ 1.	11
СТАРТЕШКИ ЦИЉ 2.	12
СТАРТЕШКИ ЦИЉ 3.	13
I – УВОД	14
1.1. ПРОЦЕС ИЗРАДЕ И УСВАЈАЊА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА	15
II – О САВЕЗУ ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ	19
III – ОСВРТ НА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2015–2021 ГОДИНА	24
IV – ВИЗИЈА И МИСИЈА САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ	31
ВИЗИЈА	31
МИСИЈА	31
V – НАЧЕЛА ДЈЕЛОВАЊА САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ	32
ЈЕДНАКОСТ И СОЛИДАРНОСТ ЧЛАНОВА	32
ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА И ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА	32
МОДЕРНИЗАЦИЈА ЈАВНЕ УПРАВЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ	34
НАЧЕЛО ОДРЖИВЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ	34
УЧЕШЋЕ ГРАЂАНА У ВОЂЕЊУ ЈАВНИХ ПОСЛОВА	35
КООРДИНАЦИЈА И САРАДЊА	36
РОДНА РАВНОПРАВНОСТ И СПРЕЧАВАЊЕ СВИХ ОБЛИКА ДИСКРИМИНАЦИЈЕ	37
МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И	

РАЗМЈЕНА ИСКУСТАВА	38
УКЉУЧЕНОСТ У ДОСТИЗАЊЕ ЦИЉЕВА	
ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА И АГЕНДЕ 2030	39
VI – СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ САВЕЗА ОПШТИНА	
И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ	41
СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ:	41
СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1.	42
1.1 УНАПРЕЂИВАЊЕ ПРАВНОГ ОКВИРА	
ЗА РАД И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ЛОКАЛНЕ	
САМОУПРАВЕ	42
1.2 СТАБИЛНОСТ СИСТЕМА ФИНАНСИРАЊА	
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И РАСТ ПРИХОДА	
ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ КРОЗ	
ЗАСТУПАЊЕ ИНТЕРЕСА И СТАВОВА ЧЛАНИЦА	
У ДЕФИНИСАЊУ ДАЉЕ	
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ	
НАДЛЕЖНОСТИ И ФИНАНСИРАЊА	44
1.3. СНАЖНИЈЕ УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ	
ВЛАСТИ У ПРОГРАМЕ ЕУ, РАЗВОЈ САРАДЊЕ	
СА ТИЈЕЛИМА ЗАДУЖЕНИМ ЗА ПРОЦЕС	
ПРИСТУПАЊА ЕУ И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ	
СОГРС КАО РЕЛЕВАНТНОГ ПАРТНЕРА У ТОМ	
ПРОЦЕСУ, УЧЕШЋЕ ЛОКАЛНИХ ВЛАСТИ У	
ИЗРАДИ ПОЛИТИКА И ПРОПИСА У СКЛАДУ СА	
ЕВРОПСКИМ СТАНДАРДИМА, КАО И ЊИХОВО	
УКЉУЧИВАЊЕ У ПРОЦЕС ПРОГРАМИРАЊА	
И ОМОГУЋАВАЊЕ ПРИСТУПА ФОНДОВИМА	
ПРЕТПРИСТУПНЕ ПОМОЋИ ЕУ	47

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2.	48
2.1. ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ МОДЕРНО ОРГАНИЗОВАНЕ И ЕФИКАСНЕ У ИЗВРШАВАЊУ ПОСЛОВА ИЗ СВОЈЕ НАДЛЕЖНОСТИ	48
2.2. ИНТЕРАКТИВНА САРАДЊА СОГРС И ЧЛАНИЦА У РАЗМАТРАЊУ ЗАЈЕДНИЧКИХ ИНТЕРЕСА И КРЕИРАЊУ ЗАЈЕДНИЧКИХ СТАВОВА	49
2.3. ПОДСТИЦАЈ САРАДЊЕ И ДИЈАЛОГА ИЗМЕЂУ ЧЛАНИЦА У ЗЕМЉИ И УСПОСТАВЉАЊУ ДРУГИХ ВИДОВА САРАДЊЕ НА РЕГИОНАЛНОМ И МЕЂУНАРОДНОМ ПЛАНУ	51
2.4. ЈАЧАЊЕ КАПАЦИТЕТА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ПРОЦЕСУ НЕПОСРЕДНОГ УЧЕШЋА ГРАЂАНА У ПОСЛОВИМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	52
2.5. ПРУЖАЊЕ УСЛУГА И ПОДРШКЕ ЧЛАНИЦАМА РАДИ РАЗВОЈА ЊИХОВИХ КАПАЦИТЕТА	54
СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3.	55
3.1. ПОБОЉШАЊЕ РАДА СТАТУТАРНИХ ТИЈЕЛА СОГРС, ПРЕЦИЗНИЈЕ ДЕФИНИСАЊЕ УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ ТИЈЕЛА И НАЧИНА ЊИХОВОГ РАДА, УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И УНАПРЕЂИВАЊЕ ИНТЕРНИХ ПРОЦЕСА И ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА СТРУЧНЕ СЛУЖБЕ СОГРС	55
3.2 ПОБОЉШАЊЕ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ (САФ) И ОДРЖИВ СИСТЕМ ПЛАНИРАЊА, ПРАЋЕЊА И ИЗВЈЕШТАВАЊА ЗАСНОВАН НА РЕЗУЛТАТИМА	57

3.3. ОДРЖИВОСТ СИСТЕМА ФИНАНСИРАЊА ФУНКЦИЈА СОГРС	58
3.4 ПОВЕЋАЊЕ ВИДЉИВОСТИ И ПРЕПОЗНАТЉИВОСТ СОГРС У ЈАВНОСТИ И УНАПРЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА КОМУНИЦИРАЊА	59
3.5. ЈАЧАЊЕ КВАЛИТЕТА И ОБИМА ПРУЖАЊА ИНФОРМАЦИЈА ЧЛАНИЦАМА СОГРС	60
VII – ОБЕЗБЈЕЂЕЊЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ	
СТРАТЕШКОГ ПЛАНА	62
ТИМ ЗА ПРАЋЕЊЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ	62
ГОДИШЊИ АКЦИОНИ ПЛАН	63
МОНИТОРИНГ ОСТВАРЕЊА АКЦИОНОГ ПЛАНА	63
ГОДИШЊИ ИЗВЈЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ	64
ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТАВА	64
СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ	
- ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗИ -	65

РЕЗИМЕ СТРАТЕШКИ ПЛАН САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2022–2028. ГОДИНА

Стратешки план развоја Савеза општина и градова Републике Српске (СОГРС) за период 2022–2028. година креиран је са намјером да у пуној мјери буде план на дужи рок којим ће се усмјеравати рад органа СОГРС ради постизања циљева и резултата због којих је основан. То се, прије свега, односи на **улогу СОГРС у представљању и заступању интереса чланица, јединица локалне самоуправе, пред партнерима и екстерним субјектима са којима СОГРС сарађује, као и на његову улогу према чланицама у односу на њихова очекивања.**

Претходни Стратешки план је био сачињен више по угледу на Стратегију развоја локалне самоуправе Републике Српске, а мање је био посвећен мисији и визији СОГРС. Полазећи од тога да СОГРС има своју улогу у изградњи система локалне самоуправе као организације која презентује ставове, мишљења, приједлоге и иницијативе чланица, а не улогу одлучивања о томе какав ће бити систем локалне самоуправе у Републици Српској, основна измјена у новом Стратешком плану се управо на то и односи.

Полазећи од ове основне премисе да СОГРС представља и заступа интересе чланица СОГРС, у **новом Стратешком плану су на новим основама формулисани визија и мисија СОГРС, које заговарају јаку, утицајну и препознатљиву организацију у представљању и заступању интереса чланица, као и да је пожељан партнер**

у развоју система локалне самоуправе у складу са европским вриједностима. Други дио поруке из визије и мисије односи се на потенцирање улоге СОГРС као организације која легитимно представља и заступа интересе својих чланица, артикулише и јавно представља заједничке ставове, подстиче међународну сарадњу, како СОГРС тако и његових чланица, а све с циљем даљег развоја локалне самоуправе у складу са европским вриједностима.

СОГРС ће, као и до сада, испуњавати све своје задатке који су Одлуком о његовом оснивању, као и Статутом СОГРС предвиђени. Стратешки план у том смислу само потенцира одређене послове, активности и програме којима би се СОГРС у овом планском периоду више бавио, **очекујући да укупне активности у реализацији стратешких циљева битно унаприједи његов рад градећи СОГРС као истинског репрезента његових чланица.**

За разлику од претходног стратешког плана, овај стратешки план је дефинисао само три стратешка циља који су, осмишљено, усмјерени на три посебна поља дјеловања СОГРС:

- СОГРС и партнери у изградњи система локалне самоуправе (СОГРС окренут сарадњи са екстерним субјектима) – стратешки циљ 1;
- СОГРС и његове чланице, услуге и сервиси којима ће се СОГРС посебно бавити у наредном периоду (СОГРС и чланице) – стратешки циљ 2;
- СОГРС усмјерен на јачање и изградњу сопствених капацитета, унапређивање комуникације са чланицама, те медијске препознатљивости и транспарентности рада његових служби и органа

ширењем информација о раду и значају локалне самоуправе (СОГРС у изградњи сопствених капацитета) – стратешки циљ 3.

Активности у дефинисаним стратешким циљевима прожете су начелима дјеловања СОГРС (девет начела), који су, такође, дефинисани и представљају трајне вриједности којима се руководи СОГРС, његови органи и чланице. Сваки од ова три стратешка циља је детаљније разрађен, путем прегледних табела, кроз оперативне циљеве. Оперативни циљеви су даље разрађени кроз активности, програме и мјере, уз навођење мјерљивих индикатора (ради праћења реализације), те процјеном ризика за испуњење планираних активности. За мјерљивост учинака у реализацији Стратешког плана, такође уз сваки оперативни циљ, дефинисан је полазни ниво.

Укратко, дефинисани су сљедећи стратешки и оперативни циљеви:

СТАРТЕШКИ ЦИЉ 1.

Проактивна улога и снажан утицај СОГРС у заштити права и положаја чланица, заступање њихових заједничких интереса у процесу фискалне и функционалне децентрализације, заговарање принципа економског развоја и изналажење системских рјешења за уравнотежен развој, модернизацију процеса и услуга грађанима, квалитетније позиционирање локалне самоуправе у процесу придруживања ЕУ.

Овај стратешки циљ је даље разрађен кроз три оперативна циља, који се односе на унапређивање

правног оквира локалне самоуправе у Републици Српској; стабилност система финансирања, те укључивање локалних власти у програме европских фондова и развој разних облика међународне сарадње.

СТАРТЕШКИ ЦИЉ 2.

СОГРС развија и примјењује модерно организоване, квалитетне и ефикасне услуге и сервисе чланицама за извршавање послова из надлежности локалне самоуправе, добро управљање и развој њихових капацитета и учешћа у процесу придруживања ЕУ и подизању квалитета услуга грађанима.

Овај стратешки циљ је разрађен кроз пет оперативних циљева, који се односе на улогу СОГРС у модерном организовању чланица и ефикасном извршавању послова из њихове надлежности; интерактивну сарадњу чланица са СОГРС; подстицај дијалога између чланица и развијање бројних облика међусобне сарадње; јачање непосредног учешћа грађана у локалној самоуправи, те пружање услуга чланицама и подршка развоју њихових капацитета.

СТАРТЕШКИ ЦИЉ 3.

СОГРС као снажна и одржива структура са ефикасним и ојачаним капацитетима кроз увођење иновација, унапређивање комуникације, јачање интеракције са чланицама, подизање нивоа знања, медијске препознатљивости и информисање шире јавности о његовом раду и о значају локалне самоуправе.

Овај стратешки циљ је разрађен кроз пет оперативних циљева, који се односе на унапређивање рада статутарних органа и тијела СОГРС; побољшање система самопроцјене и одржив систем планирања, праћења и извјештавања, заснован на резултатима; одрживост система финансирања функција СОГРС; већу видљивост и препознатљивост у јавности, те квалитетније и свеобухватније пружање информација чланицама СОГРС.

Посебну вриједност у овом стратешком плану представља јасан приказ начина праћења реализације Стратешког плана. Методологија праћења реализације Стратешког плана подразумијева формирање посебног Тима за праћење спровођења, израду годишњих акционих планова, прикупљање података и информација, сагледавања постигнутих резултата, те шестомјесечно и годишње извјештавање о његовој реализацији. Посебна улога и одговорност у реализацији овог стратешког плана припада органима СОГРС и Стручној служби СОГРС.

*Генерални секретар
Ацо Пантић*

I – УВОД

Важећи Стратешки план Савеза општина и градова Републике Српске (у даљем тексту: СОГРС) од 2015. до 2019. године, усвојен је на XIV редовној Скупштини СОГРС, одржаној у марту 2016. године, у Теслићу. Важење овог стратешког плана продужено је закључком Предсједништва СОГРС до краја 2021. Дефинисан у складу са тада препознатим интересима и очекивањима чланства, Стратешки план је поставио основе за дјеловање СОГРС на путу даље децентрализације и стварања повољнијег окружења за развој локалне самоуправе. Постигнути резултати у времену примјене важећег Стратешког плана допринијели су све израженијем утицају СОГРС на укупна збивања и промјене у областима од значаја за локалну самоуправу у Републици Српској. СОГРС се показао као респектабилан партнер вишим нивоима власти и домаћим и међународним организацијама које се баве питањима локалне самоуправе.

СОГРС је незаобилазан актер у процесу реформе и унапређивања локалне самоуправе у свим њеним димензијама и као веза између локалног нивоа власти и виших нивоа власти. Све значајнија улога СОГРС у друштвеним збивањима од утицаја на локалну самоуправу, а посебно већа очекивања које чланство, виши нивои власти и међународни партнери имају у односу на СОГРС, учинили су неопходним да СОГРС донесе свој нови Стратешки план, за период 2022–2028. година. Дефинисањем приоритетних циљева за наредни период, СОГРС ће успоставити основ за координисано дјеловање на пољу развоја локалне самоуправе, у оквиру

укупних напора који се на нивоу Републике Српске предузимају ради даље демократизације, успостављања институција, општег напретка и унапређивања квалитета живота грађана.

Рад на дефинисању Приједлога стратешког документа СОГРС за период 2022–2028. година реализован је у оквиру пројекта „Јачање савеза општина у Босни и Херцеговини“, којим је подржан од влада Шведске и Швајцарске у Босни и Херцеговини. Приликом израде овог документа у обзир су узети релевантни елементи друштвене, економске и политичке реалности, до сада идентификовани интереси и очекивања чланства, као и оне активности усмјерене на унапређивање услова за развој локалне самоуправе које су у току или су већ зацртане у важећим документима виших нивоа власти и самог СОГРС.

1.1. ПРОЦЕС ИЗРАДЕ И УСВАЈАЊА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

- Да би Стратешки план за период 2022–2028. година у највећој мјери одразио кључне приоритете развоја локалне самоуправе и пружио реалан оквир за дјеловање СОГРС на остваривању тих приоритета, било је неопходно да се израда приједлога стратешког документа заснује на прецизној процјени:
- садашњег степена развоја локалне самоуправе и уочених трендова, перспектива и препрека на путу даљег развоја,
- важећег законског оквира за функционисање локалне самоуправе у Републици Српској и

планова виших нивоа власти у вези са даљим унапређивањем,

- релевантних националних стратегија, политика и законодавних планова виших нивоа власти у различитим областима од значаја и утицаја на локалну самоуправу,
- актуелних и развојних потреба чланства – општина и градова,
- очекиваног утицаја процеса приближавања Босне и Херцеговине Европској унији на локални ниво власти и, посебно,
- институционалног капацитета и финансијских могућности СОГРС да одговори растућим обавезама и очекивањима у наступајућем периоду.

У том смислу, **процес израде приједлога** Стратешког плана СОГРС за период 2022–2028. година обухватио је:

- анализу стратешких и планских докумената виших нивоа власти које се тичу области надлежности локалне самоуправе и релевантног правног оквира од руководства и запослених у СОГРС,
- анализу стања и проблема на нивоу локалне самоуправе у различитим областима, а на основу досадашњих резултата и резултата рада СОГРС и његових тијела и органа (Скупштине, Предсједништва и ресорних одбора),
- Разматрање прилика за усклађивање са стратешким документима од значаја за локалну самоуправу:
 1. Стратегија развоја локалне самоуправе Републике Српске 2017–2021,
 2. Стратешки оквир за реформу јавне

управе у БиХ 2018–2022,

3. Стратегија обуке за службенике и изабране званичнике у јединицама локалне самоуправе у Републици Српској 2016–2020.

- седам интерних радионица посвећених раду на дефинисању визије и мисије, начела дјеловања СОГРС, приоритетним областима и кључним циљевима у оквиру тих области, дефинисању функција СОГРС ради остваривања тих циљева, као и дефинисању праваца даљег институционалног развоја и начина постизања вишег степена финансијске одрживости,
- након одржаних интерних састанка приступило се процесу консултација са представницима чланица и представницима чланова тијела и органа СОГРС кроз рад Фокус групе за израду стратешког плана СОГРС,
- консултативни састанци са представницима локалних власти посвећених презентацији Нацрта стратешког плана и његовом додатном прилагођавању интересима и потребама чланства.

Процес усвајања Стратешког плана СОГРС за период 2022–2028. година обухвата:

- Разматрање појединих тематских цјелина из Нацрта стратешког плана на одговарајућим састанцима органа и тијела СОГРС,
- Разматрање Нацрта стратешког плана на сједници Предсједништва СОГРС и усвајање Приједлога стратешког плана СОГРС које Предсједништво упућује Скупштини СОГРС на разматрање и усвајање,
- Разматрање и усвајање Приједлога стратешког плана од Скупштине СОГРС, чиме он постаје

обавезујући стратешки документ који дефинише правце и начине дјеловања СОГРС у наредном седмогодишњем периоду,

- Након усвајања Стратешког плана, Предсједништву СОГРС ће на усвајање бити понуђен Акциони план за реализацију Стратешког плана у 2022. години.

II – О САВЕЗУ ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Савез општина и градова Републике Српске, са сједиштем у Бијељини, основан је 1998. године. СОГРС је самостално, нестраначко, непрофитно удружење од јавног интереса, у које се добровољно удружују општине и градови ради међусобне сарадње, размјене искустава и заједничког дјеловања, а у циљу остваривања заједничких интереса утврђених статутом СОГРС, законом и другим актима. СОГРС заступа интересе својих чланица пред вишим органима власти, другим органима и организацијама, у Републици Српској, али и у иностранству.

Чланство у СОГРС је добровољно и чланови СОГРС су све јединице локалне самоуправе у Републици Српској. Према одлуци Министарства управе и локалне самоуправе, СОГРС је удружење од јавног интереса, јер његово дјеловање и садржај програма рада превазилази интересе чланица и намијењен је интересу јавности, у складу са законом.

Правни основ за оснивање СОГРС је Закон о удружењима и фондацијама Републике Српске и Закон о локалној самоуправи, којим је регулисано да се јединице локалне самоуправе могу удруживати ради унапређивања и заштите њихових заједничких интереса, као и да СОГРС може приступити међународним удружењима локалних власти и сарађивати са одговарајућим удружењима локалних власти у Федерацији БиХ и у иностранству, у складу са законом. Усвајањем Закона о локалној

самоуправи из 2016. године, у члану 151. у ставу 2. наводи се: „Органи републичке управе дужни су да у поступку израде закона и других општих аката којима се уређују положај, права и обавезе локалне самоуправе, нацрте, односно приједлоге закона и других општих аката доставе Савезу општина и градова Републике Српске и органима јединице локалне самоуправе на изјашњење.“

Сарадња СОГРС и виших нивоа власти у Републици Српској огледа се у сарадњи са Владом Републике Српске, са којом СОГРС има потписан Меморандум о сарадњи, односно са министарствима, Народном скупштином Републике Српске и њеним одборима, као и другим републичким органима, организацијама и институцијама. Од суштинског значаја за функционисање СОГРС је успостављена веома добра сарадња са ресорним Министарством управе и локалне самоуправе. Заједнички рад са овим министарством у претходном периоду донио је значајне позитивне резултате за чланице СОГРС. Поред тога, СОГРС има закључене споразуме о сарадњи са бројним институцијама (Пореска управа Републике Српске, Главна служба за ревизију Републике Српске, Удружење „Водоводи Републике Српске“, Републичка управа цивилне заштите Републике Српске, Привредна комора Републике Српске, Инвестиционо-развојна банка Републике Српске, Фонд за заштиту животне средине Републике Српске, Стална конференција градова и општина Србије и други). СОГРС остварује директну и континуирану сарадњу са Савезом општина и градова Федерације БиХ. Коначно, СОГРС је члан признатих међународних организација, као што су Савјет европских општина и региона (CEMR),

Уједињени градови и локалне власти (UCLG), те Мрежа асоцијација локалних власти Југоисточне Европе (NALAS).

Организациону структуру СОГРС чине Скупштина, Предсједништво, предсједник, Надзорни одбор, ресорни одбори и мреже, генерални секретар и Стручна служба СОГРС.

Скупштина је највиши орган СОГРС, коју чине представници чланица СОГРС. Скупштина доноси најважније одлуке о раду СОГРС, чије су надлежности прописане Статутом. СОГРС има предсједника и четири потпредсједника Скупштине. Предсједник СОГРС је уједно и предсједавајући Скупштине, а бира се из састава Скупштине. Предсједник представља СОГРС пред домаћим и међународним актерима.

Предсједништво је извршни орган СОГРС који се брине о постизању циљева СОГРС утврђених Статутом, као и програмских одређења СОГРС, те обезбјеђује извршење одлука и закључака Скупштине СОГРС. Предсједништво чини 21 члан, које бира Скупштина. Предсједништво има предсједника и четири потпредсједника и њихов мандат као и мандат Предсједништва траје четири године.

Надзорни одбор је орган Скупштине, који је формиран у циљу контроле над радом органа и тијела СОГРС, те контроле материјално-финансијског пословања. Одбор има три члана: предсједника и два члана, са мандатом од четири године.

Одбори и Мреже СОГРС су стална радна тијела СОГРС за разматрање одређених питања из појединих области друштвеног живота који су од посебног значаја за општине и градове, односно за функционисање и развој локалне самоуправе.

Генерални секретар заступа СОГРС као правно лице у правном промету, без ограничења, закључује уговоре са другим правним субјектима, налогодавац је за располагање новчаним средствима СОГРС, одлучује о употреби материјалних средстава за извршавање послова и задатака и врши друге послове у складу са законом, Статутом, одлукама и другим актима Скупштине и Предсједништва СОГРС. Генерални секретар представља и заступа СОГРС у односима са партнерским и другим организацијама и институцијама. Генерални секретар руководи радом Стручне службе.

Стручна служба обавља послове извршавања Статута, одлука, закључака и других аката органа СОГРС и његових облика дјеловања; обезбјеђује извршење програма и планова рада и других задатака које Стручној служби повјере органи СОГРС; припрема информације, анализе, извјештаје; врши стручну обраду и припрема нацрте општих и других аката СОГРС за потребе његових органа; обрађује и припрема иницијативе и приједлоге за доношење и измјене и допуне закона и других прописа; припрема иницијативе и приједлоге за покретање разних активности из дјелатности СОГРС; непосредно учествује у организовању догађаја и активности СОГРС; осигурава реализацију пројеката са партнерским организацијама; успоставља и води одговарајуће евиденције о актима и активностима

органа СОГРС и материјално-финансијском пословању СОГРС и врши и друге послове из дјелатности СОГРС, у складу са законом, овим статутом и актима органа СОГРС.

Рад СОГРС финансира се из чланарина, средстава по основу статуса удружења од јавног интереса и донаторских средстава која се прибављају посредством учешћа у пројектима. Поред наведених, извори финансирања СОГРС могу бити различите услуге које би СОГРС могао да спроводи (као што су: приходи од продатих часописа и публикација, или консалтинг услуге, организације обука и друге стручне услуге).

Посљедњих година СОГРС је начинио значајан помак у свом раду, у организационом и кадровском смислу, али и у унапређивању своје улоге и угледа у јавности.

III – ОСВРТ НА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ ЗА ПЕРИОД 2015–2021 ГОДИНА

Стратешки план Савеза општина и градова Републике Српске за период 2015–2021. година је важећи стратешки документ након продужетка његовог важења до усвајања новог стратешког документа.

Стратешки план је дефинисао визију као „професионалну и ефикасну локалну самоуправу која одговара потребама јединица локалне самоуправе у складу са европским вриједностима“. Оваква дефиниција визије СОГРС, на крају стратешког периода, подржана је и као визија СОГРС, а не само као визија локалне самоуправе у Републици Српској. Међутим, ипак, може се преиспитати овако дефинисана визија која је више визија заједнице, друштва или Стратегије развоја локалне самоуправе у Републици Српској, а не самог СОГРС. Потребно је размислити о редефинисању визије СОГРС на начин да визија буде формулисана на начин да се саопшти какав СОГРС се жели видјети на крају новог стратешког периода. Несумњиво је да је СОГРС заинтересован да локална самоуправа буде онаква како је дефинисано у садашњој визији, али је то у великој мјери изван његових моћи. Може утицати и учествовати, као што и учествује, у изграђивању локалне самоуправе у складу са потребама локалних заједница, али има смисла поставити визију на другачији начин, односно да је визија директно усмјерена на СОГРС, уз одговор на питање: Какав

СОГРС желимо да буде на крају новог стратешког периода?

Поред визије, Стратешки план је дефинисао и мисију. Мисија садржи неколико кључних елемената који треба да представе улоге и функције СОГРС, а посебно: заступање интереса чланица; пружање услуга чланицама; партнерство вишим нивоима власти у циљу развоја и унапређивања локалне самоуправе кроз заједничко дјеловање чланица и у складу са европским вриједностима. Овако дефинисана мисија одражава умногоме функције које СОГРС има и добро је дефинисана, али понегдје садржи и елементе визије. Било би препоручљиво, када је мисија у питању, узети у разматрање још неке елементе и редефинисати мисију, тако да она, између осталог, одражава: заступање интереса чланица; пружање услуга чланству; дефинисање заједничке политике/ставова чланица и допринос у области даљег развоја локалне самоуправе (онако како то виде чланице), те подстицање интерне сарадње чланица и развоја разних облика сарадње јединица локалне самоуправе и међународне сарадње.

Стратешки план, између осталог, промовисао је начела дјеловања СОГРС у стратешком периоду: једнакост и солидарност чланова; одрживу децентрализацију; праксу доброг управљања; деполитизацију и професионализацију; модернизацију јавне управе на локалном нивоу; учешће грађана; вертикалну и хоризонталну координацију, те родну равноправност и спречавање свих облика дискриминације. Овако дефинисани принципи дјеловања СОГРС су потпуно прихватљиви

као принципи континуираног дјеловања СОГРС и у наредном периоду.

Стратешки циљеви СОГРС су дефинисани кроз програмске/тематске области и функције СОГРС. Програмске активности СОГРС су дефинисане кроз посебне програмске области и опште програмске циљеве (системска питања, локални органи и управа), груписане у девет области дјеловања: унапређивање правног оквира; даља децентрализација; увођење вишетипске локалне самоуправе; унапређивање функција мјесних заједница; развој и модернизација локалне управе; увођење и развој функција управљања људским ресурсима; одржавање и развој система обука; антикоруптивно дјеловање, те спречавање свих облика дискриминације. Овако дефинисане опште програмске активности СОГРС показују висок степен подударности са начелима дјеловања СОГРС и углавном су у Стратешком плану описане као ставови и намјере СОГРС у будућем дјеловању у појединим од ових програмских активности, тако да овај дио Стратешког плана нема дефинисаних конкретних активности.

Остале програмске активности су разрађене кроз обраду области: финансије и имовина локалне самоуправе; локални развој; друштвене дјелатности; урбанизам, просторно планирање и комуналне дјелатности; заштита животне средине и енергетска ефикасност, те међународна сарадња и европске интеграције. Свака од ових програмских цјелина је даље развијана кроз више основних програмских циљева. У програмском дијелу активности СОГРС је дефинисано укупно 42 програмска циља.

У оквиру развоја функција СОГРС, као основних дјелатности којима се СОГРС бави, дефинисане су четири основне функције. Основне функције које су посебно разрађене су: заступање и заговарање; пружање услуга чланству; информисање и комуникација и међународна сарадња и ЕУ интеграције. У свакој од функција дефинисани су стратешки циљеви, а у оквиру стратешких циљева формулисане су основне активности које ће предузимати СОГРС, као и индикатори успјеха. У оквиру сваке од ових функција дефинисани су посебни стратешки циљеви, којих укупно има 20. У дијелу који се односи на развој институционалног капацитета и финансијске одрживости СОГРС дефинисани су циљеви: унапређивање правног и административног оквира за рад органа СОГРС и њихових капацитета; унапређивање унутрашње организације и руковођења Стручном службом; кадровско јачање Стручне службе; проширење експертске базе и базе знања; унапређивање система одговорног и транспарентног управљања средствима; обезбјеђење техничких и материјалних предуслова за спровођење Стратешког плана; финансијска стабилност и кораци ка дугорочној одрживости СОГРС.

Уз сваки од ових циљева одређене су основне активности које би водиле ка остваривању постављених циљева, као и индикатори успјеха. Као посебна Међусекторска тема постављен је циљ о унапређивању родне равноправности на локалном нивоу, уз дефинисање основних активности које би водиле ка јачању учешћа жена у доношењу одлука, нарочито у области економије, образовања, здравства итд.

Стратешки план није посебно разрадио нити увео одређене механизме за праћење спровођења, односно остваривања постављених стратешких циљева. Такође, није предвиђено постојање неког тијела или неки институционални оквир који би се бавио питањима примјене Стратешког плана, односно праћења његове реализације. Институционализација и разрада механизма спровођења Стратешког плана свакако морају бити саставни дио новог Стратешког плана којим би се дефинисали механизми и институционални оквир који би осигурао подстицај за реализацију и праћење реализације стратегије.

Стратешки план садржи велики број постављених циљева који се означавају као програмски или стратешки циљеви. Како је већ наведено, у програмским областима су дефинисана укупно 42 програмска циља, а међу функцијама СОГРС дефинисано је додатно још 20 циљева. Ако би се томе додали и циљеви у вези са развојем институционалних капацитета и финансија – којих има седам, долази се до броја од скоро 70, прецизније 69 дефинисаних циљева.

Ова бројност циљева, вјероватно је и један од разлога да је, разумно гледано, заиста тешко остварити детаљније праћење његове реализације. Због тога би наредни стратешки план требало да ефикасније дефинише стратешке циљеве, као и да се избјегне понављање или слично дефинисање неких области, односно циљева који се ту желе постићи.

Посебни документи у вези са извјештавањем о реализацији Стратешког плана и постизању стратешких циљева нису израђени. Кроз извјештаје о раду приказиване су активности органа СОГРС на годишњем нивоу и као такви разматрани и усвајани од надлежних органа СОГРС. Међутим, бољи приступ би био да се кроз дефинисање механизма праћења реализације Стратешког плана дефинише методологија припреме, односно прикупљања података и информација, одговорности за састављање извјештаја и извјештавање о реализацији Стратешког плана на годишњем нивоу. У цјелини, Стратешки план је веома свеобухватан на начин да углавном пописује све активности којима се и иначе бави СОГРС, при чему су дефинисани стратешки циљеви било по програмским активностима било по функцијама СОГРС. Активности органа СОГРС и Стручне службе се у потпуности одвијају у складу са активностима у појединим програмским или функционалним циљевима, при чему се негдје губи питање приоритетних активности које би требало да буду посебно изведене као стратешка активност која води даљем развоју улоге СОГРС. Дакле, потребно би било препознати приоритетне активности којима треба да се разријеши одређено питање које успорава даљи развој СОГРС (нпр. системско рјешавање питања финансирања рада) или пак приоритетна активност која би се развијала као посебна снага која убрзаније води ка унапређивању развоја СОГРС и постизања дефинисане визије (нпр. сегмент пружања одређених услуга чланицама).

Ефикасније формулисање стратешких циљева, те програма активности и мјера за њихово постизање,

мјерљивих индикатора за процјену постигнутих резултата, на начин стратешког промишљања приоритета будућег развоја СОГРС, повећаће иницијативност СОГРС како према чланицама тако и према екстерним органима и другим заинтересованим странама.

IV – ВИЗИЈА И МИСИЈА САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

ВИЗИЈА

Савез општина и градова Републике Српске је утицајна, иновативна и одржива асоцијација јединица локалне самоуправе, препознатљива у заштити интереса својих чланица, партнер у развоју локалне самоуправе у складу са европским вриједностима.

МИСИЈА

Савез општина и градова Републике Српске, као легитимни представник који заступа интересе, пружа услуге, дефинише заједничке ставове и подстиче међусобну сарадњу чланица као и међународну сарадњу, партнер је вишим нивоима власти у циљу даљег развоја и унапређивања локалне самоуправе, заједничким дјеловањем и према потребама чланица, у складу са европским вриједностима.

V – НАЧЕЛА ДЈЕЛОВАЊА САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Као основ за развој Стратешког плана за период 2022–2028. година, и као кључне смјернице за процес реализације Стратешког плана, СОГРС прихвата и усваја слjedeћа начела:

ЈЕДНАКОСТ И СОЛИДАРНОСТ ЧЛАНОВА

СОГРС, као истински представник и заступник интереса својих чланова, заснива своју репрезентативност на сталном одржавању једнакости својих чланова, без обзира на величину и степен развијености, настојећи да се у дефинисању политика које заговара у једнакој мјери заступе потребе и интереси свих чланова.

Чланови СОГРС развијају разне облике међусобне помоћи, при чему веће и развијеније локалне заједнице подржавају различитим облицима помоћи, мање и слабије развијеније.

Коначно, принцип солидарности се огледа и у спремности и акцији чланова СОГРС да једни другима помогну у кризним и ванредним ситуацијама – пружањем разноврсне помоћи које су тада у стању пружити једна другој.

ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА И ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА

СОГРС ће у свом раду бити ефикасан и успјешан само уколико све његове чланице, без обзира

на политичку припадност њихових руководећих структура, нађу у њему свој интерес и препознају предности заједничког дјеловања.

Зато је од кључног значаја да се у раду СОГРС траже и дефинишу заједнички интереси и да се утицаји политичких различитости сведу на најмању мјеру. Основ за то налази се у чињеници да су локалне власти, прије свега, задужене за унапређивање услова за живот грађана, и да ту, када је ријеч о комуналним, социјалним, економским, еколошким и другим питањима, има много више мјеста за заједничко дјеловање него за политичке размирице. У томе је управо снага и утицај СОГРС.

СОГРС у свом дјеловању треба, колико год је то могуће, да утиче и на то да односи између виших и нижих нивоа власти буду лишени политичких утицаја тренутних владајућих већина, да би се избјегло фаворизовање једних на штету других јединица локалне самоуправе. Овај принцип представља услов за равноправан третман свих градова и општина од виших органа власти, што посебно добија на значају када је ријеч о финансирању рада локалне самоуправе или о спровођењу пројеката и програма који су од њеног интереса. Исто тако, политичка припадност руководства појединих локалних власти не смије бити препрека остваривању сарадње јединица локалне самоуправе у доменима у којима градови и општине треба и могу да нађу заједничке интересе. Начело деполитизације значи и елиминацију страначких утицаја у вођењу локалних јавних послова и, тиме, максималну професионализацију. Рад руководиоца и других запослених у јединици локалне самоуправе и јавним комуналним предузећима и установама треба да буде вреднован

према способностима и заслугама, а не према личној политичкој оријентацији, а они, као професионалци, треба да буду заштићени од политичких утицаја.

МОДЕРНИЗАЦИЈА ЈАВНЕ УПРАВЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

Под модернизацијом јавне управе подразумијева се њено унапређивање усвајањем европских стандарда и добре праксе јавне управе, прилагођавања инспирисаним новим доктринама добре управе, те масовнијег увођења савремених технологија рада у јединицама локалне самоуправе. Модернизација ће послужити поједностављењу процедура и њиховој транспарентности, као и већој доступности услуга локалне самоуправе грађанству и привреди.

Модернизација (трансформација јавне управе) у складу са принципима доброг управљања постаје посебно важна у контексту европских интеграција, јер су потребни снажни административни капацитети како би се цијели процес успјешно завршио. На томе ће СОГРС предано радити, у корист својих чланица и самог СОГРС.

НАЧЕЛО ОДРЖИВЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ

Локална власт је ниво власти најближи грађанима и највише у позицији да препозна и одговори њиховим потребама и интересима. Зато је у саме темеље европске демократије уграђен принцип супсидијарности, односно начело да јавне послове треба да обавља, прије свега, онај ниво власти, који је ближи грађанима, осим када сама природа тих послова или средства потребна за њихово обављање

налажу да се они повјере вишем нивоу. Истовремено, преношење надлежности на локални ниво власти неће и не може дати пуни ефекат без одговарајућег преношења финансијских средстава за вршење тих надлежности. То је основ одрживе децентрализације и као такав препознат у Европској повељи о локалној самоуправи, политичком документу од највећег значаја за локалну демократију у свим земљама чланицама Савјета Европе. Сврха децентрализације је да процес доношења и контрола над извршењем одлука буду доступни што ширем кругу субјеката друштва, као и да институције власти буду отворене и ближе грађанима и свим корисницима услуга. Децентрализација значи адекватну подјелу одговорности између различитих нивоа власти у планирању и спровођењу јавних послова. Суштинска компонента децентрализације мора бити финансијска (фискална) децентрализација, јер локалне власти своје послове не могу самостално да обављају без приступа потребним финансијским ресурсима и без капацитета да самостално доносе финансијске одлуке. Без јачања финансијских, материјалних, стручних и људских капацитета и ресурса локалних власти није могуће постизање потребног степена финансијске и управљачке самосталности, да би децентрализација била истински спроведена и одржива.

УЧЕШЋЕ ГРАЂАНА У ВОЂЕЊУ ЈАВНИХ ПОСЛОВА

СОГРС се залаже за активно укључивање грађана у рад јединице локалне самоуправе и сарадњу локалних власти са кључним актерима заједнице, посебно са удружењима грађана и привредним

субјектима. Јачањем позиције и учешћа грађана у дефинисању политика и вођењу јавних послова на локалном нивоу стварају се услови за њихову већу заинтересованост и спремност на сарадњу, што ствара повољну климу за доношење и реализацију стратешких и других важних одлука у заједници. Такве одлуке ће бити засноване на широкој бази стручних и других знања, имаће масовнију подршку грађана и, самим тим, веће изгледе да се остваре. СОГРС се залаже да локалне власти, као грађанима најближе, развијају и његују партиципативну политичку културу и механизме који афирмишу учешће грађана и унапређују свијест о потреби грађанског активизма у раду локалне самоуправе.

КООРДИНАЦИЈА И САРАДЊА

СОГРС снажно подржава сарадњу и координисано дјеловање свих нивоа власти у дефинисању стратегија, политика и правног оквира, прије свега у оном дијелу који има утицаја или је од интереса за рад локалне самоуправе. Наиме, сложеност савременог друштва изискује постојање непрестане интеракције и дијалога различитих нивоа власти, ради обезбјеђивања кохерентности у креирању и спровођењу јавне политике. СОГРС сматра да је неопходно значајно веће учешће градова и општина у дефинисању и усвајању јавних политика и прописа који их се тичу и које треба да примјењују, посебно у процесу прилагођавања стандардима Европске уније.

Такође, СОГРС снажно подржава и промовише међусобну сарадњу градова и општина. Проблеми јединице локалне самоуправе захтијевају да локалне власти удружују ресурсе ради квалитетнијег и јефтинијег пружања услуга грађанима и привреди. Зато се СОГРС залаже за снажно подстицање

сарадње јединица локалне самоуправе и за политику развијања различитих финансијских и нефинансијских подстицаја виших нивоа власти развоју сарадње јединица локалне самоуправе. Подстицај и успостављање разних облика међусобне сарадње јача унутрашње везе чланова, доноси добробит и користи самим чланицама као и СОГРС у цјелини.

РОДНА РАВНОПРАВНОСТ И СПРЕЧАВАЊЕ СВИХ ОБЛИКА ДИСКРИМИНАЦИЈЕ

Пуно поштовање начела родне равноправности од носилаца јавних функција у јединицама локалне самоуправе је од суштинске важности, јер се управо на том нивоу рјешавају практични изазови са којима се грађани сусрећу у свакодневном животу. СОГРС посебно истиче значај поштовања и примјене Европске повеље о родној равноправности на локалном нивоу, коју је усвојио Савјет општина и региона Европе.

Активности и јавне политике локалних власти и ограничени ресурси којима располажу треба да се планирају и спроводе тако да уважавају различите потребе појединих група становништва, уз обезбјеђивање једнаког нивоа доступности и квалитета за све. Такође, неопходно је да у пружању јавних услуга и заштити права грађана постоји разумијевање и уважавање различитих почетних позиција у друштву за жене и мушкарце; и једнима и другима мора бити омогућено равноправно учешће у процесима одлучивања на локалном нивоу. СОГРС се залаже и за сузбијање било какве друге индивидуалне, институционалне или системске

дискриминације на локалном нивоу власти. СОГРС посебно подржава превенцију и сузбијање дискриминације по вјерском и националном основу, по основу полне оријентације, дискриминације лица са инвалидитетом, старијих лица и дјеце или било ког другог вида дискриминације грађана или посебних заједница и група.

У остваривању сопствених планова и политика, СОГРС ће у сваком сегменту свог дјеловања посебну пажњу посвећивати питањима родне равноправности, настојећи да тако подигне свијест свог чланства о неопходности да принципи родне равноправности у свакодневном животу јединица локалне самоуправе допринесу суштинској равноправности свих грађана.

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И РАЗМЈЕНА ИСКУСТАВА

СОГРС је посебно посвећен развијању различитих облика сарадње са сродним и другим међународним асоцијацијама с циљем постизања својих циљева рада. СОГРС је значајно укључен у рад више међународних асоцијација, из Европе и региона које окупљају локалне заједнице и/или асоцијације општина, а које се баве питањима развоја локалне и регионалне демократије. Учешће у раду тих организација пружа прилике СОГРС за размјену искустава, стицање нових искустава и укључивање добре европске праксе како у рад СОГРС тако и у рад јединица локалне самоуправе.

СОГРС ће и даље посебно активно сарађивати са међународним и ЕУ организацијама, као што су:

Конгрес локалних и регионалних власти Савјета Европе, Комитет региона Европске уније, Савјет европских општина и региона – CEMR и друге организације које окупљају представнике локалних власти, као и Мрежом асоцијација локалних власти Југоисточне Европе (NALAS) и са асоцијацијама локалних власти у другим земљама, посебно из најближег окружења у циљу идентификације и примјене праксе и механизма доброг управљања на локалном нивоу.

УКЉУЧЕНОСТ У ДОСТИЗАЊЕ ЦИЉЕВА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА И АГЕНДЕ 2030

Значај и потенцијал спровођења Циљева одрживог развоја и Агенде 2030, као могућност значајног унапређивања социјалних, економских и еколошких аспеката живота у земљи и јачање локалне и регионалне сарадње, нарочито ако се има у виду чињеница да је одрживи развој у самом центру политика Европске уније и њених држава чланица, један је од принципа СОГРС на којима ће активно дјеловати.

Оквир за реализацију циљева одрживог развоја у БиХ, који је усвојен од Савјета Министара БиХ у априлу 2021. године, представља шири оквир за достизање Агенде 2030 и Циљева одрживог развоја и као такав ће послужити за усмјеравање процеса стратешког планирања на нивоу БиХ, Републике Српске, Федерације БиХ и Брчко Дистрикта БиХ.

На основу три утврђена правца одрживог развоја у БиХ, исказаног у Оквиру за реализацију циљева одрживог развоја у БиХ (април 2021. године), и то: Добра управа и управљање јавним сектором;

Паметан раст и Друштво једнаких могућности, СОГРС ће се залагати да се у наредном периоду дефинишу приоритети, мјере и активности које ће чланице предузимати у складу са својим надлежностима и тако осигурају допринос у достизању Агенде 2030.

Исто тако, а да би јединице локалне самоуправе спремно кренуле у овај процес, СОГРС ће давати значајан допринос и имати кључну улогу у подизању капацитета чланица СОГРС за боље разумијевање значаја Агенде 2030, односно концепта одрживог развоја, усклађивање процеса стратешког планирања и реализације конкретних активности у складу са Оквиром за реализацију циљева одрживог развоја.

VI – СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ САВЕЗА ОПШТИНА И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

У наредном седмогодишњем периоду од 2022. до 20228. године, СОГРС ће настојати да оствари стратешке циљеве који су груписани у три стратешка циља. Стратешки циљеви су дефинисани на основу потреба локалне самоуправе које су утврђене у припреми Стратешког плана и у другим документима СОГРС.

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ:

- 1. Проактивна улога и снажан утицај СОГРС у заштити права и положаја чланица, заступање њихових заједничких интереса у процесу фискалне и функционалне децентрализације, заговарање принципа економског развоја и изналагање системских рјешења за уравнотежен развој, модернизацију процеса и услуга грађанима, квалитетније позиционирање локалне самоуправе у процесу придруживања ЕУ**
- 2. СОГРС развија и примјењује модерно организоване, квалитетне и ефикасне услуге и сервисе чланицама за извршавање послова из надлежности локалне самоуправе, добро управљање и развој њихових капацитета и учешћа у процесу придруживања ЕУ и подизању квалитета услуга грађанима**
- 3. СОГРС као снажна и одржива структура са ефикасним и ојачаним капацитетима кроз увођење иновација, унапређивање комуникације,**

јачање интеракције са чланицама, подизање нивоа знања, медијске препознатљивости и информисање шире јавности о његовом раду и о значају локалне самоуправе

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1.

- 1. Проактивна улога и снажан утицај СОГРС у заштити права и положаја чланица, заступање њихових заједничких интереса у процесу фискалне и функционалне децентрализације, заговарање принципа економског развоја и изналагање системских рјешења за уравнотежен развој, модернизацију процеса и услуга грађанима, квалитетније позиционирање локалне самоуправе у процесу придруживања ЕУ**

СОГРС у заступању и заговарању интереса својих чланица остварује једну од својих најважнијих функција, за чије остваривање има дефинисану улогу у регулаторном систему Републике Српске. СОГРС је укључен у израду аката који се тичу локалне самоуправе, а кроз свој институционални оквир покреће иницијативе и приједлоге за унапређивање регулативе пред органима власти Републике Српске.

1.1 УНАПРЕЂИВАЊЕ ПРАВНОГ ОКВИРА ЗА РАД И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Приоритет СОГРС биће унапређивање правног оквира за рад и функционисање локалне самоуправе и ефикасније организованог система локалне самоуправе кроз заговарање и непосредно

учешће СОГРС у изради системских правних прописа и рјешења. Ту се првенствено мисли на унапређивање постојећих или доношење квалитетних нових закона о локалној самоуправи и статусу функционера јединице локалне самоуправе, закона о службеницима и намјештеницима, те осталих системских закона који ће одговарати потребама свих јединица локалне самоуправе. Том приликом треба узети у обзир економске, друштвене и политичке промјене које ће се у међувремену десити, као и промјене у вези са обавезама БиХ и Републике Српске у процесу придруживања ЕУ. Дијалогом и преговорима са вишим нивоима власти СОГРС ће заступати интересе и ставове јединица локалне самоуправе у дефинисању даље децентрализације надлежности, нарочито оних које би се организовањем на локалном, умјесто ентитетском нивоу, употпуниле или учиниле ефикаснијим.

Стварање правних, административних и других системских претпоставки за даљи развој доброг управљања на локалном нивоу, с циљем остваривања основних начела добре управе, као што су ефикасност, одговорност, отвореност или антидискриминација у раду локалне самоуправе. СОГРС у заступању и заговарању интереса својих чланица остварује једну од својих најважнијих функција, за чије остваривање има дефинисану улогу у систему локалне самоуправе Републике Српске. Улога заступања се примјењује у свим аспектима надлежности јединица локалне самоуправе од значаја за чланице у домену доброг управљања на локалном нивоу тиме дајући на значају и у другим

сегментима дјеловања, као што су заштита животне средине, социјална заштита и здравство, просторно планирање и урбанизам, комуналне дјелатности, образовање и млади.

СОГРС ће се залагати да се ограничени ресурси са којима располажу јединце локалне самоуправе распоређују праведније и тако уважавају потребе како жена, тако и мушкараца и залаже се за равноправно учешће жена и мушкараца у процесима одлучивања на локалном нивоу. У наредном периоду потребно је даље радити на промоцији родне равноправности, размјени добре праксе између градова и општина и подршку локалним властима да спроводе родно осјетљиве мјере и примјењују начела родне равноправности у свом раду.

1.2 СТАБИЛНОСТ СИСТЕМА ФИНАНСИРАЊА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И РАСТ ПРИХОДА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ КРОЗ ЗАСТУПАЊЕ ИНТЕРЕСА И СТАВОВА ЧЛАНИЦА У ДЕФИНИСАЊУ ДАЉЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ НАДЛЕЖНОСТИ И ФИНАНСИРАЊА

Кључни циљ СОГРС је **стабилност система финансирања локалне самоуправе и раст прихода јединица локалне самоуправе кроз заступање интереса и ставова чланица у дефинисању даље децентрализације надлежности и финансирања**. Зато ће за СОГРС приоритет бити сарадња локалног нивоа власти и виших нивоа власти у изради прописа у области финансирања локалне самоуправе, као и јачање међусобне сарадње градова и општина.

СОГРС ће настојати да **пружи подршку даљем трансферу надлежности администрирања над изворним приходима и унапређивање начина прикупљања властитих прихода јединица локалне самоуправе** са циљем раста удјела изворних прихода у укупним приходима. Такође, локални органи власти треба да самостално и одговорно управљају властитим приходима и имовином. Зато ће СОГРС заступати неопходне измјене и допуне закона и преношење на јединице локалне самоуправе надлежности администрирања, односно прикупљања пореза на непокретност, као изворног прихода општина и градова, а у складу са добрим искуствима у примјени таквог рјешења у земљама у окружењу.

Локалним властима су неопходна **већа овлашћења за управљање природним ресурсима**. Јединице локалне самоуправе формално и практично немају утицаја на располагање већине ресурса који се налазе на њиховој територији, тако да по том основу нити остварују приходе, нити их могу искористити за рјешавање развојних проблема. Развојем адекватног начина управљања природним ресурсима обезбиједило би се кључно учешће јединица локалне самоуправе у располагању локалним ресурсима.

Развој модела расподјеле директних и индиректних прихода треба да буде усклађен са моделом функционалне децентрализације. СОГРС ће заступати став да се успостави адекватан систем расподјеле средстава и стратешког планирања, што треба да тежи уравнотежењем прихода и омогући развој јединица локалне самоуправе, а посебно

оних које се спорије развијају, уводећи рјешења која ће их стимулисати са циљем подизања нивоа развијености. Успостављање таквих механизма обезбиједиће алокацију средстава која ће омогућити финансирање свих основних функција из надлежности јединица локалне самоуправе, али и њихов развој.

Општине и градове је потребно подржати у спровођењу процеса и мјера стратешког планирања имајући на уму доношење новог закона о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској. СОГРС ће кроз укључивање у рад тијела учествовати у процесима стратешког планирања и управљања развојем.

Да би све јединице локалне самоуправе ефикасно извршавале своје послове, као и повјерене послове, неопходно је успоставити рационалније и ефикасније организован систем локалне самоуправе. У том смислу СОГРС ће заговарати, промовисати и подржавати увођење вишетипске локалне самоуправе. То посебно подразумијева укљученост у процесе израде и доношење прописа који ће представљати правни основ за организовање и правну диференцијацију јединица локалне самоуправе са одговарајућим, различитим обимом надлежности и могућностима функционалног повезивања јединица локалне самоуправе, који би уједно представљао подржавајући фактор за њихов развој.

1.3. СНАЖНИЈЕ УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ ВЛАСТИ У ПРОГРАМЕ ЕУ, РАЗВОЈ САРАДЊЕ СА ТИЈЕЛИМА ЗАДУЖЕНИМ ЗА ПРОЦЕС ПРИСТУПАЊА ЕУ И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ СОГРС КАО РЕЛЕВАНТНОГ ПАРТНЕРА У ТОМ ПРОЦЕСУ, УЧЕШЋЕ ЛОКАЛНИХ ВЛАСТИ У ИЗРАДИ ПОЛИТИКА И ПРОПИСА У СКЛАДУ СА ЕВРОПСКИМ СТАНДАРДИМА, КАО И ЊИХОВО УКЉУЧИВАЊЕ У ПРОЦЕС ПРОГРАМИРАЊА И ОМОГУЋАВАЊЕ ПРИСТУПА ФОНДОВИМА ПРЕТПРИСТУПНЕ ПОМОЋИ ЕУ

Општине и градови морају повећати квалитет услуга грађанима ради постизања одрживог друштвено-економског развоја. Зато је неопходно искористити могућности које пружа учешће у ЕУ програмима и фондовима. Имајући у виду значај уважавања развојних приоритета локалних власти при програмирању ЕУ средстава, СОГРС ће активно заступати снажније укључивање општина градова у процес програмирања ЕУ средстава. Такође, СОГРС ће активно радити на унапређивању капацитета локалних власти за ефикасно коришћење фондова и учешће у програмима ЕУ релевантним за јединице локалне самоуправе.

Потенцијално успостављање револвинг фонда створило би бројне могућности за јединице локалне самоуправе са циљем веће апсорпције средстава из доступних фондова, прије свега у сфери претфинансирања (новчани ток); бесповратна средства или субвенционисани кредитни фонд за помоћ у суфинансирању и бесповратна средства или субвенционисани кредитни фонд за помоћ у припреми пројеката и документације.

Такође, општине и градови морају да реформишу администрацију да би могле примијенити ЕУ стандарде који су имплементирани у законе и друге прописе који транспонују правне тековине ЕУ. У том смислу, СОГРС ће пружати подршку припремама јединица локалне самоуправе за обавезе које их чекају на путу европских интеграција кроз изградњу и јачање капацитета за примјену прописа усклађених са прописима ЕУ.

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2.

2. СОГРС развија и примјењује модерно организоване, квалитетне и ефикасне услуге и сервисе чланицама за извршавање послова из надлежности локалне самоуправе, добро управљање и развој њихових капацитета и учешћа у процесу придруживања ЕУ и подизању квалитета услуга грађанима

Савез општина и градова Републике Српске препознат је од 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 самоуправе у Републици Српској.

2.1. ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ МОДЕРНО ОРГАНИЗОВАНЕ И ЕФИКАСНЕ У ИЗВРШАВАЊУ ПОСЛОВА ИЗ СВОЈЕ НАДЛЕЖНОСТИ

Модерна и ефикасна локална самоуправа је циљ који настојимо достићи подстицањем спремности

локалних руководства и службеника на промјене и иновације, да би осавременили свој рад и достигли највише стандарде у обављању послова из своје надлежности и пружању услуга грађанима и привреди. Циљ је постизање оптималног односа између квалитета тих послова и услуга и са њима повезаних трошкова. Дигитализација ће послужити поједностављењу процедура и њиховој транспарентности, као и већој доступности услуга локалне самоуправе грађанству и привреди. У тежњи да примјеном нових модела, метода и система управљања и увођењем електронске управе унаприједи свој рад, јединице локалне самоуправе могу и треба да буду отворене за пренос знања и искустава из добре праксе других градова и општина, како оне унутар земље, тако и из региона и других европских земаља.

Ефикасније и транспарентније управљање локалним буџетима успостављањем система програмског буџетирања кроз вишегодишње планирање, реализацију, праћење и евалуацију програмске активности, као и координирајуће и партнерско дјеловање институција на хоризонталном и вертикалном нивоу.

2.2. ИНТЕРАКТИВНА САРАДЊА СОГРС И ЧЛАНИЦА У РАЗМАТРАЊУ ЗАЈЕДНИЧКИХ ИНТЕРЕСА И КРЕИРАЊУ ЗАЈЕДНИЧКИХ СТАВОВА

СОГРС је посљедњих година прихваћен као партнер Владе Републике Српске и Народне скупштине, а представници СОГРС су укључени у радне групе за израду закона, стратегија и слично. СОГРС и

јединице локалне самоуправе су консултовани за давање мишљења о новим прописима у свим фазама њиховог доношења. У циљу побољшања интеракције са чланицама и њиховог потпунијег укључивања у спровођење функције заступања и заговарања, СОГРС ће у наредном периоду унаприједити рад на процјени потреба градова и општина и проширити облике и интензитет сарадње са чланством. Имајући у виду да процес децентрализације и приближавања ЕУ значајно усложњава и повећава обавезе и надлежности локалних власти, биће неопходно да СОГРС унаприједи механизме путем којих, кроз сарадњу са чланицама, може да прати спровођење јавних политика и прописа у пракси.

У том смислу посебна пажња биће посвећена даљем јачању рада ресорних одбора и даљем умрежавању са стручњацима из локалних самоуправа у размјени информација о проблемима и потребама које произлазе из јавних политика или прописа које усвајају виши нивои власти (мреже практичара из различитих области, секретара скупштина, стручњака за финансије, локални економски развој, урбанизам, европске интеграције и друго). Такође, СОГРС ће радити годишње анкете потреба чланица и интензивираће организацију скупова на којима ће се директно са градовима и општинама разматрати најважнија питања и формулисати ставови који ће се заступати и заговарати.

2.3. ПОДСТИЦАЈ САРАДЊЕ И ДИЈАЛОГА ИЗМЕЂУ ЧЛАНИЦА У ЗЕМЉИ И УСПОСТАВЉАЊУ ДРУГИХ ВИДОВА САРАДЊЕ НА РЕГИОНАЛНОМ И МЕЂУНАРОДНОМ ПЛАНУ

Подстицање сарадње и дијалога између чланица у земљи, размјена информација и сарадња са другим актерима у области јачања локалне самоуправе у БиХ – донаторима, донаторски подржаним пројектима које реализују виши нивои власти или невладине организације, као и међународне организације, свакако доприносе укупно вишем квалитету постигнутих резултата дјеловања СОГРС и сваког од тих актера појединачно. СОГРС ће настојати да максимално искористи потенцијале такве сарадње, ради координације активности и избјегавања преклапања, али и у смислу достизања синергијских ефеката и развоја нових заједничких пројеката.

Важан задатак СОГРС је, такође, заступање интереса чланства у међународним организацијама, учешће на међународним скуповима, **интензивирање билатералне сарадње са асоцијацијама локалних и регионалних власти** других земаља, учешће у раду регионалних организација, као и предузимање активности на подршци децентрализованог сарадњи и успостављању сарадње са градовима и општинама других земаља, као и прекограничној сарадњи.

Један од основних циљева СОГРС је подршка општинама и градовима у области међународне сарадње, и то на више нивоа – на најширем међународном плану, на плану Европске уније,

као и у оквиру региона Западног Балкана и у области прекограничне сарадње. У процесу придруживања Европској унији, СОГРС треба да се позиционира као релевантан партнер и да развија сарадњу са националним тијелима задуженим за ЕУ интеграције, наглашавајући значај учешћа локалних власти у изради политика и прописа усклађених са европским стандардима и у процесу програмирања средстава претприступне помоћи ЕУ. Учешће у процесу европских интеграција БиХ је питање од утицаја на све области рада СОГРС, па и на организационе, програмске и финансијске капацитете СОГРС.

Велики изазов за СОГРС је стварање повољног окружења коме ће чланице СОГРС бити активан фактор на пољу учешћа и апсорпције средстава из ЕУ фондова и програма.

2.4. ЈАЧАЊЕ КАПАЦИТЕТА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ПРОЦЕСУ НЕПОСРЕДНОГ УЧЕШЋА ГРАЂАНА У ПОСЛОВИМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

СОГРС се константно залагао за јачање непосредног учешћа грађана у пословима локалне самоуправе, прије свега у процесу доношења одлука на локалном нивоу. Залажемо се за активно укључивање грађана у рад јединице локалне самоуправе и сарадњу локалних власти са кључним актерима заједнице, посебно са удружењима грађана и привредним субјектима. Јачањем позиције и учешћа грађана у дефинисању политика и вођењу јавних послова на локалном нивоу стварају се услови за њихову већу заинтересованост и спремност на сарадњу,

што ствара повољно окружење за доношење и реализацију стратешких и других важних одлука у заједници. Такве одлуке ће бити засноване на широкој бази стручних и других знања, имаће масовнију подршку грађана и, самим тим, веће изгледе да се остваре. Локалне власти, као грађанима најближе, морају развијати и његовати партиципативну политичку културу и механизме који афирмишу учешће грађана и унапређују свијест о потреби грађанског активизма у раду локалне самоуправе.

С обзиром на то да су мјесне заједнице један од начина непосредног учешћа грађана у доношењу одлука на локалном нивоу, СОГРС ће у наредном периоду посебну пажњу посветити даљем унапређивању положаја и функционисања мјесних заједница, чиме ће се повећати учешће грађана у власти на локалном нивоу.

Исто тако, а не мање значајно, биће активности на развијању и других облика непосредног учешћа грађана у локалном одлучивању, а како је то предвиђено одговарајућим прописима. Од посебног значаја биће активности на унапређивању примјене различитих облика грађанског учешћа у одлучивању, као што су зборови грађана, јавне расправе, грађанске иницијативе и др.

2.5. ПРУЖАЊЕ УСЛУГА И ПОДРШКЕ ЧЛАНИЦАМА РАДИ РАЗВОЈА ЊИХОВИХ КАПАЦИТЕТА

Изражена је заинтересованост чланица за јачање услуга СОГРС, а посебно за јачање њихових капацитета и савјетодавну подршку. СОГРС ће у наредном периоду радити на организовању савјетодавних скупова ради правилне примјене нових прописа и размјени успјешних примјера из домаће и међународне праксе, информисање о могућностима финансирања пројеката, подршку међусобном повезивању јединица локалне самоуправе ради заједничког спровођења пројеката, пружање услуга едукације у областима које су у надлежности локалних самоуправа, подршку у изради приједлога и спровођењу пројеката, израду и стављање на располагање модела локалних прописа и аката, подршку у процесу стратешког и акционог планирања и информисање о законима, стратегијама и плановима виших нивоа власти од значаја за локалне самоуправе.

Ради што бржег и квалитетнијег обезбјеђивања пуног задовољавања интереса и потреба својих чланица, СОГРС је у протеклом периоду успоставио одговарајућа стратешка партнерства, како са сличним и сродним организацијама (као што је Стална конференција градова и општина Србије, Савез опћина и градова ФБиХ, Федерација локалних власти Израела и друге престижне асоцијације у окружењу), тако и са другим, комплементарним организацијама, првенствено онима које предњаче у развоју и заговарању јавних политика, креирању и извођењу програма обуке, те развоју нових рјешења и пружању услуга за јединице локалне самоуправе.

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3.

3. СОГРС као снажна и одржива структура са ефикасним и ојачаним капацитетима кроз увођење иновација, унапређивање комуникације, јачање интеракције са чланицама, подизање нивоа знања, медијске препознатљивости и информисање шире јавности о његовом раду и о значају локалне самоуправе

Имајући у виду сложене захтјеве који ће се пред СОГРС постављати у времену примјене овог стратешког плана, неопходно је предузети важне кораке ради даљег развоја институционалних капацитета СОГРС, кадровског јачања и експертских знања Стручне службе СОГРС и њеног материјалног опремања, као и финансијске стабилности и будуће финансијске одрживости СОГРС.

3.1. ПОБОЉШАЊЕ РАДА СТАТУТАРНИХ ТИЈЕЛА СОГРС, ПРЕЦИЗНИЈЕ ДЕФИНИСАЊЕ УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ ТИЈЕЛА И НАЧИНА ЊИХОВОГ РАДА, УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И УНАПРЕЂИВАЊЕ ИНТЕРНИХ ПРОЦЕСА И ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА СТРУЧНЕ СЛУЖБЕ СОГРС

Унапређивање рада статутарних тијела СОГРС, прецизније дефинисање улоге и одговорности тијела и начина њиховог рада, успостављање функције управљања људским ресурсима, дигитализација и унапређивање интерних процеса и организације рада Стручне службе СОГРС представља важан предуслов за остваривање циљева Стратешког

плана и боље и темељније позиционирање СОГРС у друштвено-политичком контексту у Републици Српској. Потребно је прецизније дефинисање улоге и одговорности органа и начина њиховог рада. Неопходна је и анализа и могућа унапређења постојећег система, евентуално успостављање нових тијела, односно форми окупљања градова и општина који су заинтересовани за специфична питања. Испуњење главних циљева овог стратешког плана подразумијева одговарајућу подјелу посла унутар Стручне службе СОГРС и налаже да се унутрашња организациона структура Стручне службе развије и усклади тако да омогући успостављање јасних веза између појединих главних циљева и носилаца одговорности за њихово постизање. То даље подразумијева утврђивање позиција, односно радних мјеста у оквиру организационе структуре, детаљне описе посла за сваку од позиција, као и успостављање логичних линија одговорности и комуникације у раду. Са таквом новом организационом поставком потребно је ускладити радне процесе, проток докумената и све оне опште акте СОГРС на које измјена организационе структуре може имати утицаја. Увођење електронског система унутрашње комуникације и система управљања документима треба да осавремени и олакша рад у новом окружењу. Амбициозно постављени стратешки циљеви СОГРС налажу ангажовање великог броја стручњака за различите области локалне самоуправе. Није сврсисходно, а ни оствариво из финансијског аспекта да СОГРС у кратком времену запосли значајнији број таквих стручњака. Концепт унапређивања базе експерата који би кроз различите пројекте били краткорочно ангажовани у СОГРС, а они међу њима који дају најбоље резултате – задржани у бази, омогућава

одрживост структуре стално запослених и флексибилност када је ријеч о ангажовању спољних сарадника.

3.2 ПОБОЉШАЊЕ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ (CAF) И ОДРЖИВ СИСТЕМ ПЛАНИРАЊА, ПРАЋЕЊА И ИЗВЈЕШТАВАЊА ЗАСНОВАН НА РЕЗУЛТАТИМА

Заједнички оквир процјене (CAF)¹ је модел за самопроцјену у оквиру управљања укупним (цјеловитим) квалитетом. CAF се заснива на претпоставци да се изврсни резултати у подручјима организацијског учинка, грађана/корисника и друштва постижу кроз стратегију засновану на лидерству и планирању, као и помоћу људи у организацији, партнерстава, ресурса и процеса, и представља цјелокупни приступ анализи учинка. СОГРС је у претходном периоду прошао кроз два циклуса CAF самопроцјене, те је идентификовао CAF као вриједан и користан алат самопроцјене организације и свеукупног напретка у раду и реализацији циљева. Стога, у наредном периоду, СОГРС ће користити CAF као саставни дио анализе успеха СОГРС и постизању циљева на свим нивоима.

¹ Закључком број 04/1-012-2/17 Влада Републике Српске прихватила је информацију у вези са увођењем (CAF) стандарда за управљање квалитетом у Агенцији за државну управу. Истим закључком се Агенција за државну управу задужује да изврши пренос знања свим заинтересованим републичким органима управе и активно ради на унапређивању управљања квалитетом и имплементацији (CAF) стандарда квалитета у републичкој управи.

3.3. ОДРЖИВОСТ СИСТЕМА ФИНАНСИРАЊА ФУНКЦИЈА СОГРС

Од СОГРС се очекује да у наредном периоду реализује низ активности да би се потпомогли процеси децентрализације и јачања локалне самоуправе и капацитета локалних власти. Поједини међународни донатори исказали су спремност да подрже СОГРС у овим напорима. У том смислу, у периоду обухваћеном овим стратешким планом очекује се већа улога СОГРС у реализацији донаторски подржаних пројеката и програма, па и одговарајући већи удио средстава из донација у буџету СОГРС.

С друге стране, основни извор прихода СОГРС су чланарине општина и градова, што је једна од кључних претпоставки независности и одрживости сваког савеза општина и градова. Наплата чланарине је процентуално и даље релативно ниска и недовољна за измиривање текућих обавеза СОГРС и пуну реализацију стратешких циљева. Потребно је реформисати систем обрачуна чланарине и успостављања система наплате, те их постепено уводити у примјену, да би се значајан терет подршке активностима СОГРС постепено, током дужег периода, пренио на чланове.

На крају, СОГРС тежи постизању циља финансијске одрживости да би наставио да обавља дјелатност и пружа услуге својим члановима и тиме смањио зависност од донаторских средстава за обављање кључних функција СОГРС. У том смислу, потребно је развити цјеловит план за остварење финансијске одрживости СОГРС, што подразумева: (1) спремност чланова да плате одговарајуће чланарине, у складу са нивоима који важе у асоцијацијама локалних власти у региону; (2) фазно увођење модела по

коме се од појединих јединица локалне самоуправе посебно наплаћују неке специфичне услуге; (3) анализу могућности да СОГРС оствари на тржишту одређени приход и (4) анализу могућности за прелазак на нови облик наплате чланарине који би помогао повећању степена наплате чланарина.

3.4 ПОВЕЋАЊЕ ВИДЉИВОСТИ И ПРЕПОЗНАТЉИВОСТ СОГРС У ЈАВНОСТИ И УНАПРЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА КОМУНИЦИРАЊА

Успјешна сарадња са представницима писаних и електронских медија је од кључног значаја за то да поруке и информације из СОГРС буду брзо и тачно пренесене до најширег аудиторијума. СОГРС ће интензивирати своју комуникацију са медијима кроз редовне позиве медијима да извјештавају о активностима и кроз континуирано достављање саопштења о ставовима поводом појединих важних питања.

Организоваће се и периодични сусрети руководства СОГРС за медије и успоставити ближа сарадња са уредницима штампаних и електронских медија. Додатно, СОГРС намјерава да организује годишње конкурсе за најбоље медијске прилоге из области локалне самоуправе и обуке за новинаре штампаних и електронских медија о темама из ове области. У циљу подршке ширењу информација са локалног нивоа, СОГРС ће интензивно радити на јачању веза са запосленима у јединицама локалне самоуправе задуженим за односе с јавношћу.

Имајући у виду да чланице као најбољи инструмент информисања наводе интернет страницу СОГРС, значајно је унапријеђен њен изглед и садржај са тенденцијом даљег унапређивања. Такође, размотриће се могућности интегрисања различитих видова апликација и сервиса које СОГРС већ сада има или би могао да развија у будућности.

Интензивирати издавање информативних публикација, а додатни напор биће уложен ради унапређивања индиректне комуникације са чланицама (контакт базе СОГРС и сарадња са повјереницима који су у име чланица задужени за комуникацију са СОГРС). Коначно, СОГРС планира да значајно унаприједи своје присуство на друштвеним мрежама и прошири круг корисника (појединаца, чланица, партнера) који користе ове инструменте комуникације и информисања.

3.5. ЈАЧАЊЕ КВАЛИТЕТА И ОБИМА ПРУЖАЊА ИНФОРМАЦИЈА ЧЛАНИЦАМА СОГРС

Имајући у виду чињеницу да је област међународне сарадње битна за јединице локалне самоуправе, СОГРС ће наставити да пружа подршку чланицама у области регионалне и међународне сарадње и оствариваће континуирану сарадњу са међународним организацијама, посебно у дисеминацији добрих пракси и информација о могућностима сарадње у региону и на територији Европске уније.

СОГРС ће активно сарађивати са међународним и ЕУ организацијама, као и са асоцијацијама локалних власти у другим земљама, посебно из најближег окружења. СОГРС ће настојати да обезбиједи ширење добрих пракси и информисање јединица

локалне самоуправе о могућностима сарадње са јединицама локалне самоуправе из региона и земаља Европске уније и дати подршку већој сарадњи чланства са релевантним међународним и ЕУ организацијама и јединицама локалне самоуправе из других земаља (посебно кроз прекограничну сарадњу и друге облике сарадње јединица локалне самоуправе).

СОГРС у наредном периоду треба да има још важнију улогу у пружању релевантних информација својим чланицама кроз развијене и унапријеђене информационе електронске сервисе комуникација (нпр. интернет страница: информисање, доступност публикација, прописа и др. из области локалне самоуправе). Прије свега мисли се на прописе који утичу на њихов рад и развој; на примјере добре праксе у земљи и региону; на позиве за достављање пројектних приједлога и, посебно, на све активности и иницијативе СОГРС и резултате тих иницијатива. Ово све са циљем успостављања високог нивоа информисаности представника локалних власти о свим питањима од значаја за локалну самоуправу и о активностима СОГРС. Успоставити електронску платформу у оквиру које је омогућена непосредна комуникација и размјена информација између стручњака, односно запослених у јединицама локалне самоуправе.

VII – ОБЕЗБЈЕЂЕЊЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

У реализацији Стратешког плана биће укључене све структуре СОГРС, а посебна улога и одговорност припада Стручној служби СОГРС.

Праћење постизања стратешких и оперативних циљева подразумијева јачање аналитичке функције и успостављање јединствене базе података за јачање функције праћења, вредновања и извјештавања, те јачање интерне и екстерне координације и комуникације.

Институционално обезбјеђење реализације Стратешког плана, посебно подразумијева:

- формирање Тима за праћење реализације,
- израду годишњег Акционог плана за реализацију,
- шестомјесечни мониторинг остварења Акционог плана,
- годишње извјештавање о реализацији,
- обезбјеђење финансијских средстава.

ТИМ ЗА ПРАЋЕЊЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ

Функција праћења реализације Стратешког плана одвија се путем именованог Тима за праћење реализације Стратешког плана (Тим), а што подразумијева праћење постизања стратешких и оперативних циљева, вредновање учинака, те израду периодичних извјештаја о реализацији.

Тим именује Предсједништво СОГРС на период за који је донесен овај стратешки план, а чине га представници чланова тако да се обезбиједи њихова сразмјерна заступљеност према величини,

развијености и географској распрострањености. Тим ће, уз сталну сарадњу са генералним секретаром и осталим представницима Стручне службе, координисати припрему и израду периодичних извјештаја о реализацији Стратешког плана.

ГОДИШЊИ АКЦИОНИ ПЛАН

На почетку сваке године припремаће се детаљан годишњи Акциони план СОГРС, у складу са већ усвојеним форматима, на обрасцу који је приложен. Годишњи Акциони план је основни документ путем кога се, између осталог, дефинишу мјере и активности које ће се предузимати у току једне календарске године, рокови, носиоци послова, укључујући и финансијске аспекте. Акциони план је структуриран према стратешким и оперативним циљевима из Стратешког плана, а припрема га Стручна служба СОГРС.

Акциони план разматра и усваја Предсједништво СОГРС, а спроводиће се кроз рад органа, тијела и Стручну службу СОГРС.

МОНИТОРИНГ ОСТВАРЕЊА АКЦИОНОГ ПЛАНА

На шестомјесечном нивоу ће се вршити мониторинг остварења Акционог плана. Стручна служба СОГРС ће током периода реализације прикупљати податке и информације релевантне за процјену учинка предузетих мјера и активности и достигнутог степена реализације Акционог плана. То је уједно и прилика да се дају оцјене у погледу постигнутих

резултата као и додатно усмјере активности за постизање дефинисаних циљева.

Резултати праћења реализације Акционог плана презентују се Предсједништву СОГРС.

ГОДИШЊИ ИЗВЈЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ

На крају сваке године, СОГРС ће извршити процјену резултата спровођења Акционог плана за ту годину и процјену резултата спровођења Стратешког плана за период од почетка Стратегије до краја извјештајне године у складу са индикаторима садржаним у Стратешком документу, али и на основу увида у укупно стање и трендове у области локалне самоуправе и у дјеловање СОГРС у тим околностима. Извјештај о реализацији Стратешког плана је саставни дио Годишњег извјештаја о раду СОГРС који разматрају и усвајају органи СОГРС у складу са Статутом.

ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТАВА

За обезбјеђење реализације Стратешког плана не захтијевају се посебна средства и планирају се у оквиру редовног пословања СОГРС.

*Бијељина, март 2022. године
Стручна служба СОГРС*

**СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ САВЕЗА ОПШТИНА
И ГРАДОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ**

- ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗИ -

Оперативни циљеви 1.1.	Мјере	
Унапређивање правног оквира за рад и функционисање локалне самоуправе	<p>Израда програмских анализа и других аналитичких документа</p> <p>Дијалог и преговори са вишим нивоима власти са циљем заштите права и заступања интереса и ставова чланица</p> <p>Покретање иницијатива за доношење и/или измјене прописа којима се уређује систем финансирања локалне самоуправе</p> <p>Давање мишљења на достављене нацрте и приједлоге општих аката које имају намјеру донијети републички органи власти</p> <p>Остваривања основних начела добре управе, као што су ефикасност, одговорност, отвореност или антидискриминација у раду локалне самоуправе</p> <p>Улога заступања у свим аспектима надлежности јединица локалне самоуправе од значаја за чланице</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	Повећање квалитета ангажовања СОГРС у заступању интереса чланова у развоју кључних закона, односно политичких процеса на нивоу локалне самоуправе СОГРС учествује у анализи примјене закона и спроведбених докумената	<p>Републички органи нису заинтересовани за процес преноса надлежности и финансијских средстава за локалне заједнице</p> <p>Кашњење у процесу ЕУ интеграција и недовољни капацитети у локалним заједницама</p> <p>Недовољна сарадња појединих ЈЛС у достављању релевантних података</p>	<p>БиХ није започела процесе ЕУ интеграција (преговора)</p> <p>Низак ниво знања о ЕУ интеграцијама у локалним заједницама</p> <p>Недовољно добро уређен статус функционера и начина дефинисања положаја службеника и намјештеника</p> <p>Мали број локалних заједница учествује у анализи нацрта законских рјешења и других прописа које доносе виши нивои власти</p> <p>Неадекватан број запослених у ЈЛС</p>

Оперативни циљеви 1.2.	Мјере	
<p>Стабилност система финансирања локалне самоуправе и раст прихода јединица локалне самоуправе кроз заступање интереса и ставова чланица у дефинисању даље децентрализације надлежности и финансирања</p>	<p>Сарадња локалног нивоа власти и виших нивоа власти у изради прописа у области финансирања локалне самоуправе</p> <p>Трансфер надлежности администрирања над изворним приходима</p> <p>Унапређивање начина прикупљања властитих прихода јединица локалне самоуправе</p> <p>Адекватан систем расподеле средстава претпоставка уравнотеженог одрживог развоја свих ЈЛС</p> <p>Стратешко планирање као основ развоја јединица локалне самоуправе</p> <p>Функционално повезивање јединица локалне самоуправе и увођење вишетипске локалне самоуправе</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Повећање квалитета учешћа СОГРС изради стратешких и планских документа које имају финансијски и функционални утицај на локални ниво</p> <p>Повећан опсег надлежности ЈЛС над прикупљањем изворних прихода Успостављен и примјењив систем за оцјену степена развијености при развоју и спровођењу развојних мјера и расподеле средстава између различитих нивоа власти</p>	<p>Отпор виших нивоа власти у примјени Европске повеље о локалној самоуправи и према фискалној и функционалној децентрализацији</p> <p>Недостатак адекватно обучених кадрова у ЈЛС за спровођење мјера фискалне и функционалне децентрализације</p>	<p>Износ укупних прихода ЈЛС у 2020. години</p> <p>Износ укупних властитих прихода ЈЛС у 2020. години</p> <p>Степен наплате изворних прихода за 2020. годину</p> <p>Однос расподеле средстава виших нивоа власти и локалних нивоа власти</p>

Оперативни циљеви 2.1.	Мјере	
<p>Јединице локалне самоуправе модерно организоване и ефикасне у извршавању послова из своје надлежности</p>	<p>Подстицање и подршка руководства ЈЛС и њихових службеника на промјене и иновације</p> <p>Поједностављење процедура и транспарентности рада</p> <p>Ефикасније и транспарентније управљање локалним буџетима успостављањем система програмског буџетирања</p> <p>Примјена нових модела, метода и система управљања</p> <p>Пренос знања и искустава из добре праксе других градова</p> <p>Подстицање и подршка успостављању система управљања и увођење електронске управе</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Број нових сервиса, стандарда, квалитета услуга и поједностављених административних поступака које су ЈЛС увеле у рад уз подршку СОГРС</p> <p>Повећана транспарентност при раду ЈЛС у вези са објавом податка о ефикасности рада</p> <p>Повећан број ЈЛС које су успоставиле систем програмског буџетирања уз подршку СОГРС</p> <p>Повећање квалитета услуга СОГРС за пружање техничке подршке ЈЛС у спровођењу Закона и спроведбених докумената</p>	<p>Низак ниво интереса службеника за спровођење промјена</p> <p>Отпор руководства ЈЛС у спровођењу промјена и иновација</p> <p>Појава технолошког вишка због увођења промјена</p> <p>дефицита кадра у складу са тренутним потребама</p>	<p>ЈЛС не објављују податке о реализацији пројеката и буџета</p> <p>Компликоване и дуге административне процедуре</p> <p>Систем буџетирања на годишњем нивоу без програмског буџетирања</p>

Оперативни циљеви 2.2.	Мјере	
<p>Интерактивна сарадња СОГРС и чланица у разматрању заједничких интереса и креирању заједничких ставова</p>	<p>Побољшања интеракција са чланицама и њихово потпуније укључивање</p> <p>Интерактивна сарадња СОГРС и чланица у разматрању заједничких интереса и креирању заједничких ставова</p> <p>Идентификација потреба чланица</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Повећање ефикасности рада у процесу прикупљања мишљења и ставова и креирања иницијатива у складу са потребама чланица</p> <p>Повећање функционалности СОГРС као платформа за размјену искустава и знања о темама од значаја за ЈЛС</p>	<p>ЈЛС не препознају значај умрежавања и размјене искустава</p> <p>Иницијативе које ЈЛС упућују СОГРС веома су ријетке</p>	<p>Број органа и тијела који функционишу у оквиру СОГРС</p> <p>Број ЈЛС које редовно дају мишљење на достављене нацрте докумената</p> <p>Број иницијатива које СОГРС упућује релевантним органима и организацијама</p>

Оперативни циљеви 2.3.	Мјере	
<p>Подстицај сарадње и дијалога између чланица у земљи и успостављању других видова сарадње на регионалном и међународном плану</p>	<p>Подстицај сарадње и дијалога између чланица у земљи</p> <p>Интензивирање билатералне сарадње са асоцијацијама локалних и регионалних власти</p> <p>Сарадња са националним тијелима задуженим за ЕУ интеграције</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Унапређивање позиције СОГРС, представника општина и градова из Републике Српске, као члана међународних удружења</p> <p>Повећање броја радних тијела у којима представници СОГРС учествују у процесу ЕУ интеграција</p>	<p>Недовољан интерес ЈЛС за учешће у пројектима</p> <p>Отпор виших нивоа власти на учешће СОГРС у процесу ЕУ интеграција</p> <p>ЈЛС недовољно заинтересоване за процес ЕУ интеграција</p>	<p>Број одбора и тијела који се баве овим питањима на нивоу СОГРС</p> <p>Постојећа чланства СОГРС у међународним организацијама</p>

Оперативни циљеви 2.4.	Мјере	Индикатори	
Јачање капацитета ЈЛС у процесу непосредног учешћа грађана у пословима локалне самоуправе	<p>Јачање и промоција значаја процеса доношења одлука на локалном нивоу</p> <p>Јачање одговорности власти, првенствено изабраних представничких органа према грађанима</p> <p>Унапређивање положаја и функционисања мјесних заједница и других облика грађанског учешћа</p> <p>Подстицање облика антикоруптивног дјеловања јединице локалне самоуправе</p> <p>Подржавати и промовисати спречавање свих облика дискриминације</p>	<p>Повећање нивоа капацитета ЈЛС у раду са инклузивним ангажовањем грађана уз подршку СОГРС</p> <p>Повећање броја механизма који су успостављени или унапријеђени уз подршку СОГРС</p>	

	Ризици	Полазни ниво
	<p>Слаб интерес грађана за јавне консултације</p> <p>Недостатак интереса за рад у органима грађанског организовања</p> <p>Неријешен статус МЗ</p>	<p>Мали број ЈЛС доноси планове рада начелника и објављује их јавно</p> <p>Мали одзив на јавне консултације од стране грађана</p> <p>Висок степен неповјерења да ће препоруке бити спроведене</p> <p>Улога МЗ у процесима одлучивања минимална</p> <p>Број жена, младих и других маргинализованих група веома низак у раду МЗ и других радних група на нивоу ЈЛС</p> <p>Мали број ЈЛС има усвојен план интегритета и антикоруптивни план</p> <p>Број жена, младих и других маргинализованих група веома низак у раду МЗ и других радних група на нивоу ЈЛС</p> <p>Мали број ЈЛС има усвојен план интегритета и антикоруптивни план</p>

Оперативни циљеви 2.5.	Мјере	
<p>Пружање услуга и подршке чланицама, укључујући одабране званичнике и општинско особље, повећавају знање и вјештине кроз циљане обуке и едукације коју пружа СОГРС ради развоја њихових капацитета</p>	<p>Развој и реализација обука и других савремених видова изградње капацитета чланства у складу са идентификованим потребама</p> <p>Формирање и одржавање базе прописа и аката локалних самоуправа и модела локалних аката</p> <p>Развој механизма за подршку локалним самоуправама у процесу стратешког планирања и хармонизацију процеса стратешког планирања на свим нивоима</p> <p>Подршка у идентификацији потенцијалних фондова, припреми и реализацији пројеката локалне самоуправе</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Повећања процента учесника који су повећали знање и вјештине о релевантним темама (правни оквир, алати за управљање) кроз обуку и образовање које је организовао СОГРС</p> <p>Формирана база прописа и аката</p>	<p>СОГРС нема довољно развијену листу експерата за спровођење обука</p> <p>Тешкоће у спровођењу Закона о стратешком планирању и припадајућих уредби</p> <p>Недостатак интереса чланица у размјени искустава и знања</p>	<p>Закон о стратешком планирању донесен и није започета примјена</p> <p>Не постоји адекватна база прописа и модела локалних аката</p> <p>Чланице међусобно недовољно сарађују на развоју локалних аката</p>

Оперативни циљеви 3.1.	Мјере	
<p>Побољшање рада статутарних тијела СОГРС, прецизније дефинисање улоге и одговорности тијела и начина њиховог рада, успостављање функције управљања људским ресурсима, дигитализација и унапређивање интерних процеса и организације рада Стручне службе СОГРС</p>	<p>Дефинисање улоге и одговорности органа и тијела СОГРС и начина рада</p> <p>Реорганизација рада ресорних одбора</p> <p>Интерно и екстерно управљање људским ресурсима</p> <p>Дигитализација и унапређивање интерних процеса и организације рада Стручне службе СОГРС</p> <p>Развој система одговорног и транспарентног управљања средствима</p> <p>Унапређивање техничких и материјалних предуслова за рад Стручне службе СОГРС</p> <p>Унапређивање правног и административног оквира за рад органа СОГРС и њихових капацитета</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Сва статутарна тијела СОГРС су функционална и активна у активностима у вези са остваривањем стратешких циљева</p> <p>Повећање степена ефикасности и ефективности органа и тијела СОГРС</p>	<p>Недостатак материјалних ресурса</p> <p>Број службеника у Стручној служби СОГРС није у складу са потребама</p> <p>Мањак локалних експерта који могу активно учествовати у реализацији обука</p>	<p>Постојећа техничка и материјална опремљеност није довољна за остварење циљева</p> <p>Постојећа систематизација радних мјеста</p>

Оперативни циљеви 3.2.	Мјере	
<p>Побољшање система управљања квалитетом (CAF) и одржив систем планирања, праћења и извјештавања заснован на резултатима</p>	<p>Анализе остварења и успјеха СОГРС</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	СОГРС примјењује CAF као средство самопроцјене и поступају према њеним налазима и плановима за отклањање недостатака	Недостатак капацитета у СОГРС за примјену CAF-а Недостатак знања у ЈЛС о значају CAF-а	CAF се не примјењује у ЈЛС Систем самопроцјене слабо развијен и не користе се налази самопроцјене за унапређивање стања

Оперативни циљеви 3.3.	Мјере	
Одрживост система финансирања функција СОГРС	<p>Финансијска стабилност и кораци ка дугорочној одрживости СОГРС</p> <p>Анализа система обрачуна чланарине у асоцијацијама локалних власти у региону и у Европској унији</p> <p>Разрада новог модела и формуле за обрачун чланарине и постизање сагласности чланства за њихову примјену, финансијску независност СОГРС</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Сва статутарна тијела СОГРС су функционална и активна у активностима у вези са остваривањем стратешких циљева</p> <p>Повећање степена ефикасности и ефективности органа и тијела СОГРС</p>	<p>Недостатак материјалних ресурса</p> <p>Број службеника у Стручној служби СОГРС није у складу са потребама</p> <p>Мањак локалних експерта који могу активно учествовати у реализацији обука</p>	<p>Постојећа техничка и материјална опремљеност није довољна за остварење циљева</p> <p>Постојећа систематизација радних мјеста</p>

Оперативни циљеви 3.4.	Мјере	
<p>Повећање видљивости и препознатљивост СОГРС у јавности и унапређивање квалитета комуницирања</p>	<p>Сарадња са представницима писаних и електронских медија</p> <p>Рад са представницима руководства СОГРС о теми комуницирања</p> <p>Припрема ставова и других информација за медије Унаприједити механизме информисања путем редовног и благовременог информисања медија и шире јавности о свим активностима СОГРС и локалне самоуправе</p> <p>Коришћења друштвених мрежа у циљу успјешније видљивости СОГРС широј јавности</p> <p>Упознавање новинара о значају постојања СОГРС и његовог дјеловања</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	Повећан број појављивања у медијима са релевантним информацијама о дјеловању СОГРС	<p>Медији нису заинтересовани за рад СОГРС</p> <p>Повремено непотпуно преношење информација у медијима о раду СОГРС и активностима чланица</p> <p>Недостатак средстава за интензивну медијску промоцију</p> <p>Сајбер напади на канале комуникације које СОГРС користи</p>	<p>Постојећи канали комуникације се недовољно користе</p> <p>Интернет страница СОГРС испуњава очекивања чланица</p>

Оперативни циљеви 3.5.	Мјере	
<p>Јачање квалитета и обима пружања информација чланицама СОГРС</p>	<p>Активно дјеловање у европским институцијама кроз делегације представника градова и општина које представљају Републику Српску у овим организацијама</p> <p>Интензивна комуникација са мрежама локалних власти које дјелују на нивоу ЕУ као и другим националним асоцијацијама у Југоисточној Европи и мрежама у региону као што је НАЛАС</p> <p>Унапређивање изгледа и сервиса интернет странице са циљем доступности релевантних информација</p> <p>Информисање градова и општина преко интернет странице СОГРС</p>	

	Индикатори	Ризици	Полазни ниво
	<p>Повећан ниво учешћа представника СОГРС на регионалним и међународним догађајима значајним за локалну самоуправу и промовисање интереса чланица</p> <p>Повећање броја објава, посјета, коментара, захтјева и слично, остварених путем средстава информисања СОГРС</p>	<p>Недостатак средстава за учешће у догађајима</p> <p>Застој у ЕУ интеграцијама</p> <p>Недостатак средстава за унапређивање странице СОГРС</p>	<p>Мали број чланица учествује у међународним скуповима</p> <p>СОГРС узима учешће у скуповима међународних асоцијација локалних самоуправа</p>

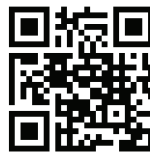


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



Sweden
Sverige



www.alvrs.com

