



Савремена управа  
за европску Србију

Реформа државне управе 2009 - 2012

Београд, 1-2. децембар 2008.

ИЗВЕШТАЈ  
СА КОНФЕРЕНЦИЈЕ

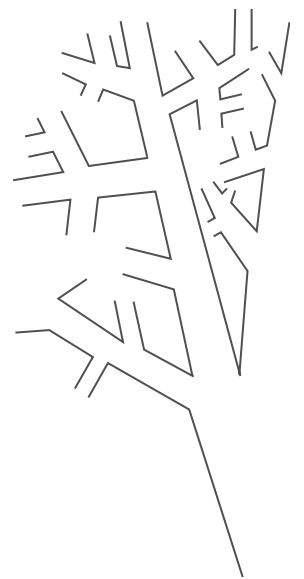




“Савремена управа за европску Србију  
– реформа државне управе  
2009-2012. године”

Београд  
1-2. децембар 2008. године

## **ИЗВЕШТАЈ СА КОНФЕРЕНЦИЈЕ**



# ИЗВЕШТАЈ СА КОНФЕРЕНЦИЈЕ

“САВРЕМЕНА УПРАВА ЗА ЕВРОПСКУ СРБИЈУ  
РЕФОРМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ 2009–2012. ГОДИНЕ”

## Издавач

МИНИСТАРСТВО ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ  
И ЛОКАЛНУ САМОУПРАВУ

## За издавача

МИЛАН МАРКОВИЋ

## Сарадници на издању

МИЛИЦА ДРАЖИЋ  
PATRICK BREARD  
ГОРАН БОЖИЋ  
БРАНКА ПАВЛОВИЋ  
ВЛАДИМИР ВЛАЈКОВИЋ  
МИЛЕНА ЛАЗАРЕВИЋ  
ИВАНА РАДИЋ  
СВЕТЛАНА ЂУКОВИЋ

## Лектура и коректура

ТАТЈАНА СТАНИЋ НЕНАДИЋ

## Дизајн и прелом текста

МАРКО БЕОКОВИЋ

## Штампа

ПУБЛИКУМ Д.О.О.

## Година издања

2009.

## Тираж

200 ПРИМЕРАКА

ISBN 978-86-87843-00-4

©2009. Сва права су задржана. Ниједан део ове публикације не може бити репродукован нити смештен у систем за претраживање или трансмитовање у било ком облику, електронски, механички, фотокопирањем, снимањем или на други начин, без претходне дозволе издавача.

*Поштована/и,*

*Пред Вама је Извештај са конференције „Савремена управа за европску Србију – реформа државне управе 2009-2012. године“ која је одржана 1. и 2. децембра 2008. године у Београду као кључни догађај ширег процеса консултовања о правцима политичке за припрему Акционог плана за спровођење Стратегије реформе државне управе у Републици Србији за период 2009-2012. године. Конференција је организована у оквиру пројекта „Подшка Стратегији реформе државне управе у Републици Србији – друга фаза“, који у сарадњи са Програмом Уједињених нација за развој (UNDP) и уз донаџорску подршку Шведске агенције за међународну развојну сарадњу (Sida) и Одељења за међународни развој Владе Велике Британије (DfID) реализује Министарство за државну управу и локалну самоуправу.*

*Извештај пружа увид у ток саме конференције, садржи излагања кључних учесника и даје приказ тема којима би у наредном периоду у складу процеса реформе државне управе требало посветити пажњу, заједно са релеванним приоритетима и закључцима.*

*С поштовањем,*

*Милица Дражић,*

*помоћник министра*

*Сектор за европске интеграције, међународну сарадњу и пројекте*

# ПРЕДГОВОР

У новембру 2004. године, Влада Републике Србије је усвојила Стратегију реформе државне управе, чији је саставни део Акциони план за спровођење реформе државне управе за период 2004. до 2008. године. Крајем периода за спровођење Акционог плана, и на основу закључака Прегледа реализације Стратегије реформе државне управе у Републици Србији и Акционог плана 2004-2008. године, Министарство за државну управу и локалну самоуправу је зајочело процес припреме новог Акционог плана, који ће садржавати преглед даљих активности у процесу реформе државне управе за наредне четири године. Сходно томе, Акциони план за период 2009-2012. године ће се заснивати на истим стратешким циљевима и областима реформе дефинисаним Стратегијом реформе државне управе у Републици Србији из 2004. године, али ће се у новом Акционом плану на свеобухватнији начин представити даљи конкретни кораци у процесу реформе државне управе имајући у виду средства неопходна за спровођење утврђених активности.

Ова међународна конференција је организована као кључни догађај ширег процеса консултовања о правцима политике за припрему Акционог плана за период 2009-2012. године. Као таква, она је имала неколико основних и међусобно повезаних циљева:

## 1. ИНФОРМИСАТИ ШИРУ ЈАВНОСТ О НАСТАВКУ РЕФОРМЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У СРБИЈИ

Ревидирање стратешких планова реформе државне управе у Србији представља наставак процеса који је зајочеш 2001. године и коме је крајем 2004. године даша стратешка перспектива. Од усвајања првог Акционог плана 2004. године остварен је значајан напредак, али су резултати проистекли из првих корака у реформи указали на потребу за припремом новог Акционог плана који ће омогућити ефикасно и ефективно спровођење РДУ. Циљ ове конференције је био да се све заинтересоване стране упознају са резултатима оствареним током прве фазе реформе, као и да се покрене шири консултативни процес и размотре даљи кораци у процесу реформе државне управе.

## 2. ПРИКУПИТИ ПРЕДЛОГЕ И КОМЕНТАРЕ ОД СТРАНЕ ДОМАЋИХ АКТЕРА И МЕЂУНАРОДНИХ ЕКСПЕРАТА, КОРИСНЕ ЗА ДАЉУ ЕЛАБОРАЦИЈУ НОВОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА И СПРОВОЂЕЊЕ РДУ

Конференција је представљала почешак ширег консултативног процеса о реформи државне управе у наредном четворогодишњем периоду. У том смислу, било је од суштинског значаја размотриши идеје, коментаре и предлоге домаћих заинтересованих страна и релевантних међународних партнера у области реформе државне управе. Конференција у којој су

*учествовали и бројни међународни експерти из кључних области реформе државне управе, како из академске заједнице тако и из међународних организација, омогућила је да се размотре различити ставови и размене искуства о процесу реформе државне управе у земљама чланицама ЕУ и земљама централне и источне Европе.*

### 3. ОБЕЗБЕДИТИ ПОДРШКУ ДОНАТОРСКЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

*Остварење циљева реформе државне управе је дугорочан процес који захтева значајне ресурсе, тако да је идеја ове конференције била и да се донаторска заједница укључи у фази дефинисања даљих корака реформе државне управе и пружи подршку наставку реформских активности.*

### 4. ОСИГУРАТИ РАЗУМЕВАЊЕ ЗНАЧАЈА ПРОЦЕСА РЕФОРМЕ И ОДГОВОРНОСТИ СВИХ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ ЗА ЕФИКАСНО СПРОВОЂЕЊЕ РЕФОРМЕ

*Укључивањем свих државних органа у фази дефинисања даљих корака реформе, омогућиће се боље разумевање суштине и значаја реформе државне управе у процесу интеграције Србије у ЕУ, као и преузимање заједничке одговорности за спровођење реформе државне управе.*

ВЕРУЈЕМО ДА ЈЕ ОВА КОНФЕРЕНЦИЈА ПОДСТАКЛА УКЉУЧИВАЊЕ КАКО ПРОФЕСИОНАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ, ТАКО И ШИРЕ ЈАВНОСТИ У ПРОЦЕС РЕФОРМЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У СРБИЈИ. ЗАХВАЛНИ СМО СВИМ УЧЕСНИЦИМА НА ПОДРШЦИ, ДАТОМ ДОПРИНОСУ И СПРЕМНОСТИ ДА РАЗМОТРЕ НОВЕ ИДЕЈЕ И МЕТОДЕ РАДА.

# САДРЖАЈ

ТОК КОНФЕРЕНЦИЈЕ .....	9
Уводна излагања .....	9
Перспектива реформе државне управе у Републици Србији.....	10
Панел дискусија 1 - ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА.....	11
Дискусија и закључци .....	13
Панел дискусија 2 - КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ .....	14
Дискусија и закључци .....	16
Панел дискусија 3 - ХОРИЗОНТАЛНА КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА.....	17
Дискусија и закључци .....	20
Панел дискусија 4 - ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА.....	21
Дискусија и закључци .....	23
Панел дискусија 5 - МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ.....	24
Дискусија и закључци .....	27
Панел дискусија 6 - РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА.....	28
Дискусија и закључци .....	30
Пленарна дискусија - ИЗВЕШТАЈИ О РАДУ ПАНЕЛА.....	31
Завршна дискусија, коментари и закључци.....	33
ПРИЛОГ	
ПРОГРАМ КОНФЕРЕНЦИЈЕ.....	34



# ТОК КОНФЕРЕНЦИЈЕ

## УВОДНА ИЗЛАГАЊА

**ПРЕДСЕДАВАЈУЋИ: Г-дин Милан Марковић, министар за државну управу и локалну самоуправу**

Реформа државне управе је континуиран процес који је тесно повезан са социјалним, економским и технолошким променама. У Србији је усвојена већина закона који обликују процес реформе државне управе, међутим потребно је још много да би се они спровели, док су истовремено неопходне и даље реформе на путу ка Европској унији (ЕУ). Србији је потребна добро организована, конзистентна и ефикасна управа. Акциони план за РДУ подразумева већу координацију између министарстава и додатне активности на развоју капацитета, укључујући и обуку запослених.

**Г-дин Мирко Цветковић, председник Владе и председник Савета за реформу државне управе**

Реформа државне управе једна је од кључних у транзицији јер је државна управа главни носилац реформи на путу ка тржишној економији, уређеном правном систему и Европској унији. Уласком у ЕУ Србија ће се укључити у европски систем владавине на више нивоа, и у том новом систему мора бити способна да наступа организовано и јединствено у свим преговарачким форумима и институцијама ЕУ.

У наредном периоду ће се интензивирати едукација државних службеника, и постепено увести модел електронске управе, при чему је неопходно спровести рационализацију броја запослених, као и распона плата државних службеника и намештеника.

Циљ је да на крају процеса Србија буде спремна за пријем у чланство ЕУ, тако да државна управа мора квалитетно да обавља своје послове и на тај начин пружа услуге грађанима, али истовремено и да се мења и модернизује.

**Г-ђа Рини Реза, стални представник Програма Уједињених нација за развој (УНДП), Србија**

Реформа државне управе у Србији се заснива на општеприхваћеним европским принципима. Реформа подразумева као промене у организацији и функционисању јавне администрације, тако и промену односа државе према грађанима и грађана према према управи. Ефикасна и делотворна реформа државне управе се позитивно одражава и на друге аспекте развоја, као што су економска стабилност и животни стандард.

Осим тога, реформа државне управе је од суштинске важности за успешност процеса придруживања ЕУ, с обзиром да је јавна управа главни носилац реформи које треба спровести у процесу придруживања.

**Г-дин Франциско Кардона, SIGMA/OECD, Европеизација државне управе**

Србија је остварила значајан напредак у реформи државне управе, пре свега у области професионализације, док у неким другим областима реформа тек предстоји. Контролни механизми и посебно успостављање управног суда су кључне приоритетне области даље реформе.

**Г-дин Роберто Фасино, шеф Одељења Програма за демократску стабилност, Савет Европе**

Јака држава је она која дефинише адекватан оквир за децентрализацију управе, која настоји да унапреди квалитет, успостави стандарде којима дефинише смернице и јасна очекивања и обезбеди потребне ресурсе.

## ПЕРСПЕКТИВА РЕФОРМЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

**Г-ђа Милица Дражић, помоћник министра,  
Министарство за државну управу и локалну самоуправу**

Влада Републике Србије је у новембру 2004. године усвојила Стратегију РДУ, као и Акциони план за спровођење реформе државне управе за период 2004-2008. године као њен саставни део. Како би се на што објективнији начин оценио напредак у спровођењу реформе државне управе израђен је Преглед спровођења Стратегије РДУ и Акционог плана за спровођење РДУ 2004-2008. године, а његова припрема је подржана од стране пројекта „Подршка Стратегији реформе државне управе у Републици Србији – друга фаза“ (МДУЛС, УНДП, Sida и DfID) Имајући у виду Акциони план РДУ, остварен је значајан напредак у спровођењу реформе државне управе Србије. У разматраном периоду, највећи напредак је постигнут у припреми и усвајању закона који су неопходан предуслов за даљи развој државне управе у Србији, док се спровођење закона одвијало знатно спорије.

Према Стратегији РДУ, управљање на стратешком нивоу поверено је Савету за реформу државне управе Републике Србије, док је Министарство за државну управу и локалну самоуправу надлежно за управљање реформом државне управе на оперативном нивоу. Међутим, за успешно спровођење РДУ неопходна ја координација и активно учешће свих органа државне управе, с обзиром да је сваки орган одговоран за спровођење појединачних активности које чине суштину реформе. Стога је неопходно успоставити ефикасну међуресорну координацију и механизме за праћење и евалуацију спровођења реформе, који су кључни предуслови за успешно управљање процесом реформе.

Акциони план за спровођење РДУ за период 2009-2012. године ће бити израђен у сарадњи са свим органима државне управе примењујући тзв. партиципативни метод. Овај приступ ће омогућити дефинисање објективних потреба у свим областима реформе државне управе, како у оним областима

где је већ постигнут одређени напредак (нпр. професионализација и деполитизација), тако и у оним где је напредак до сада био много спорији (нпр. модернизација и развој е-управе). Сходно томе, може се очекивати и успешније спровођење утврђених реформских активности.

Након ове међународне конференције, кроз интензивну међуресорну координацију биће настављен интензиван рад на припреми Акционог плана РДУ за период 2009-2012. године. Нацрт финалне верзије Акционог плана ће бити стављен на увид јавности, а очекује се да ће Акциони план за спровођење РДУ за период 2009-2012. године бити усвојен у првом кварталу 2009. године.

**Г-дин Патрик Бреар, међународни консултант,  
Праћење и евалуација реформе државне управе  
у Србији, 2009-2012. године**

Током прве фазе РДУ Акциони план је садржао следеће елементе: (1) мере и активности, (2) реализација и рокови, (3) носиоци активности и (4) очекивана подршка. При недавно спроведеној евалуацији напретка у спровођењу РДУ, у коју су биле укључене бројне заинтересоване стране, Министарство за државну управу и локалну самоуправу је навело да Стратегија РДУ и праћећи Акциони план за период 2004-2008. године имају два основна недостатка: прво, нису дефинисани индикатори успеха неопходни за адекватну оцену и праћење спровођења и друго, документ није ажуриран од тренутка усвајања. Стога се приступило ревизији структуре новог акционог плана имајући у виду позитивна искуства Србије и других земаља. Појавили су се нови концепти и категорије који између осталог укључују: резултат; полазна основа (садашње стање); исход; активност; индикатор; циљно постигнуће. Поред тога, предлог је да се детаљан акциони план припреми за прве две године спровођења реформе (2009-2010), а да се по истеку те две године изврши ревизија на основу претходног

## ПАНЕЛ ДИСКУСИЈА 1

### ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА

праћења и оцене успешности спровођења АП и припреми детаљни акциони план за трећу и четврту годину (2011-2012). Праћење и оцена напретка реализације ће се вршити за активности, исходе и резултате, с тим што ће информисање о оствареним резултатима бити пре свега намењено рукодећим структурама на вишем нивоу управљања. Овај концепт подразумева припрему извештаја о спровођењу/прогресу реформе – наративни и табеларни, док ће се евалуација спровођења РДУ обављати једном годишње од стране МДУЛС. Управљачку структуру ће чинити међуресорна радна група за праћење и евалуацију чији рад ће координирати МДУЛС. У децембру 2008. године сви државни органи ће одредити контакт особе за праћење и евалуацију, а обуке за праћење и евалуацију ће бити спроведене током 2009. године како би се наредни акциони план припремио поштујући концепт управљања према резултатима.

#### **Г-дин Харалд Балдершјалм, УПОРЕДНА ИСКУСТВА ПРОЦЕСА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ У ЕВРОПИ**

Локална управа као систем вредности се огледа у аутономији, демократији и ефикасности. Аутономија се остварује кроз независност у обављању послова, управљању и начину финансирања. Демократија се огледа у начину контроле рада управе од стране грађана, степену њиховог утицаја и могућношћу учешћа у одлучивању. Ефикасност се постиже познавањем ситуације на терену. Овај концепт се, уз одређене варијације, примењује у низу европских земаља. У зависности од функција (броја задатака), обима (сложености) и начина финансирања (ко и шта финансира), издвајају се једнослојни, двослојни и трослојни системи управе. Примери једнослојних система су у Уједињеном Краљевству и Португалу; двослојних у Норвешкој и Грчкој (општине и окрузи/префектуре); трослојних у Француској, Италији и Шпанији (општине, префектуре/окрузи/провинције, региони/аутономне покрајине). Послови локалне

самоуправе су такође питање националне политике децентрализације (кључне надлежности: просторно планирање, комунални послови, водоснабдевање, итд.; социјална питања и јавна безбедност). Питање фискалног уједначавања је веома тешко за решавање. Најефикаснији начин управљања општином би се могао остварити применом концепта новог јавног менаџмента – нпр. учећи из искуства приватних компанија. Овај концепт се односи на управљање према циљевима и индикаторима резултата, разликујући ентитет купца/добављача и активности на спровођењу компетитивних тендера. Овај концепт се примењује на локалном нивоу у већини европских земаља, посебно у Уједињеном Краљевству и Шведској. Задаци централног нивоа власти у управљању децентрализацијом су: надзор и арбитража, систем грантова/донација и финансијски надзор, и систем и процедуре дефинисања граница између општина. На крају, важно је нагласити да би локалну управу требало посматрати као вредносни систем.

#### **Г-дин РОБЕРТО ФАСИНО, САВЕТ ЕВРОПЕ, ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И РЕФОРМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ (ИСКУСТВА ИТАЛИЈЕ)**

Јасно и конзистентно осмишљена реформа је предуслов успешног спровођења. Руководству треба омогућити да поштујући стабилност и очување неких основних принципа доноси одлуке о мерама и усклађивањима са новонасталим ситуацијама. Како би се обезбедио континуитет, реформа требала да буде осмишљена имајући у виду дужи временски период. Неопходно је постићи консензус - власт и опозиција се морају сложити бар око неких општих принципа, али сагласност мора постојати и између државне, регионалних и локалних власти које морају да спроведу реформе.

Децентрализација се не може посматрати као посебан део реформе или изузимајући развој на централном нивоу. Она би требало да буде кључна компонента једног свобухватног плана реформе, и да обухвати: процес, организацију управе, запослене, финансијске

ресурсе и механизме за праћење. Надлежности морају бити пренете на локални ниво на рационалан начин, а преношење надлежности мора да се одвија паралелно са доделом финансијских средстава. Ово је предуслов како за ефективно спровођење реформе, тако и за јачање одговорности према грађанима.

Децентрализација покреће питање кључних принципа и вредности који морају бити једнообразно примењивани и елемената специфичности које је неопходно узети у обзир због примене у различитим деловима земље. Децентрализација неизбежно утиче на структуру управе - њихова улога, надлежности и величина се морају размотрити како би се избегло дуплирање, преклапање и расипање јавних ресурса. Преношење оперативних задатака на ниже нивое власти и развој новог начина управљања, координације и надзора не значи губљење моћи, већ пре свега обављање послова на другачији, модеран и ефективан начин.

#### **Г-дин Виктор Гјосан, Румунија, ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И РЕФОРМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ (ИСКУСТВО РУМУНИЈЕ)**

Румунија се суочила са неколико изазова када је у питању децентрализација: недостатак дугорочне стратегије, децентрализација одређених функција са циљем смањења притиска на државни буџет, недостатак стручних људи посебно у руралним областима и малим градовима, недостатак транспарентности и политички утицаји при прерасподели финансијских средстава. У циљу развоја локалне демократије као основе демократског друштва и увођења концепта услуга усмерених према клијентима којим се одговара на потребе чланова заједнице, Румунија се определила за модел специјализације са неколико карактеристичних елемената. Прво, овим моделом су прецизиране улоге централног нивоа власти, као што су припрема и евалуација јавних политика од националног значаја, спровођење јавних политика, праћење, надзор и обезбеђивање спровођења. Друго, улоге локалних власти су дефинисане као учешће у припреми националних јавних политика, припрема специфичних локалних јавних политика усклађених са националним јавним политикама, управљање системом пружања јавних услуга и праћење, контрола и спровођење одредби уговора о јавним услугама. Искуство стечено током претходне две деценије показује да је неопходно

избећи фрагментиран приступ реформи јавног сектора. Избегавање грешака, посебно оних који се односе на принципе и критеријуме расподеле функција и ресурса, важно је колико и поштовање специфичних улога дефинисаних моделом специјализације. Изузетно је важно и да се паралелно са процесом децентрализације ради на повећању предвидивости и стабилности прилива финансијских средстава и решавању проблема хоризонталне неусклађености. Једна од кључних порука је: имајте поверења у капацитете локалне управе.

#### **Г-дин Душко Радаковић, ДРЖАВНИ СЕКРЕТАР, МИНИСТАРСТВО ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ И ЛОКАЛНУ САМОУПРАВУ, РЕПУБЛИКА СРБИЈА, ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА У СРБИЈИ, 2009-2012. ГОДИНА**

Децентрализација је важан предуслов демократизације друштва и један је од 5 кључних принципа дефинисаних Стратегијом РДУ. Децентрализација подразумева поделу одговорности за планирање и спровођење промена на нивоу који је најбоље упознат са проблемима или областима у којима је неопходно спровести одређене активности. Поред Министарства за државну управу и локалну самоуправу, кључни актери у процесу прерасподеле надлежности су Министарство финансија, Министарство просвете и Министарство рада и социјалне политике. Имајући у виду 3 основна модела децентрализације – деконцентрација, делегација (поверавање послова) и деволуција (преношење власти) – такође је важно изабрати одговарајући модел.

Наредне активности у процесу децентрализације обухватају израду Закона о комуналној полицији и увођење комуналне полиције у градовима и граду Београду, као усклађивање свих аспеката процеса децентрализације кроз континуирану комуникацију са јединицама локалне самоуправе, покрајинама, невладиним организацијама, Сталном конференцијом градова и општина. Развој капацитета локалне самоуправе је од изузетног значаја и требао би да прати динамику децентрализације.

Децентрализација је начин размишљења. Подстицање конкуренције и борба против корупције, као и пружање ефикасних и ефективних услуга ће имати велики утицај на задовољство грађана радом управе.

## ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА

### ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

#### (1) РАСПОЛОЖИВИ РЕСУРСИ НА НИВОУ ОКРУГА У РУМУНИЈИ

Окрузи у Румунији имају ограничене ресурсе и финансирају се из сопствених извора са свега 3 – 4% док се остала средства додељују из државног буџета. Осим тога, окрузи задржавају 50 – 60% од пореза на приходе, а додатна средства се добијају из фондова за социјална питања, здравствену заштиту и особе с посебним потребама. Окружни савети немају контролну функцију, али утичу на доношење одлука у руралним областима са слабијим капацитетима. Руководиоци надзиру рад увидом у документацију, буџет је директно везан за трезор, а окрузи могу узети зајмове од банака само уколико постоји могућност да средствима иду преко трезора.

#### (2) УЛОГА ОКРУГА У СРБИЈИ

Тренутна ситуација у Србији је таква да функционисање управног округа зависи од спремности и компетентности начелника. У неким окрузима је та компетентност на завидном нивоу, док је у неким другим неопходно развијати компетенције. Такође је важно донети одлуке о правцима децентрализације у Србији и питањима области, региона и округа. Питање имовине округа и начина регулисања те области се не треба занемарити.

#### (3) ИМОВИНА ГРАДОВА И ОПШТИНА У СРБИЈИ

Нацртом закона је предвиђен начин на који ће се државна имовина преносити на јединице локалне самоуправе, и то склапањем споразума између државе и градова/општина. Међутим, садашња ситуација још увек није на задовољавајућем нивоу и неопходна су даља унапређења. Поред фискалне децентрализације, развој људских ресурса је кључно питање.

#### (4) ДАЉА РЕФОРМА НА НИВОУ ЛОКАЛНЕ УПРАВЕ

Реформом локалне самоуправе би требало дефинисати улогу локалне управе, и то у смислу пореза, катастра, образовања, здравствених услуга и полиције.

#### (5) ПОРЕЂЕЊЕ ИСКУСТАВА РУМУНИЈЕ И СРБИЈЕ

Уочено је да је искуство Румуније у процесу децентрализације веома блиско српској реалности. Начин финансирања је кључно питање с обзиром да се децентрализација не може спровести уколико се истовремено не утврде и начини финансирања. Процес децентрализације форсира земљу да размишља о будућој организацији власти – преношење нових надлежности на локални ниво власти, и истовремена промена начина управљања од стране централног нивоа власти. Важно је имати на уму да централни ниво власти није ефикаснији од локалног нивоа власти, те је потребно успоставити међусобно поверење. Децентрализација и демократија су скупе, али у исто време и добра инвестиција јер ће се уложена средства вишеструко вратити.

#### (6) КЉУЧНЕ ПРЕПОРУКЕ ЗА ПРОЦЕС ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ У СРБИЈИ

- Размотрити неколико добрих примера и искустава европских земаља, анализирати њихова решења и не понављати исте грешке у спровођењу.
- Размотрити решења других држава у региону, и то модела двослојне и трослојне организације власти.
- Одредити главни циљ реформе у области децентрализације и у складу с тим циљем изабрати дугорочно примењив модел.

## ПАНЕЛ ДИСКУСИЈА 2

### КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

#### Г-ђа БЈАНКА БРЕТЕХЕ, СИГМА, ИЗГРАДЊА ОДГОВОРНЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У ЕВРОПСКИМ ЗЕМЉАМА И ЗАХТЕВИ ЕУ

Значај финансијске контроле и одговорности је заснован на најмање три фактора: комплексности реформе јавних финансија, потреби за компетентним и посвећеним државним службеницима и ресурсима неопходним за обављање посла и чињеници да је систем јавних финансија изграђен и функционише на основу новца пореских обвезника те они имају право да знају како се троши њихов новац. Контрола и одговорност имају различита значења у различитим земљама. Да би се направило поређење између земаља и њихових искустава и учило из међународног дијалога, неопходно је разумети разлику између значења, концепата и праксе. У променама система у земљама ЕУ могу се издвојити три основна правца: (1) од усклађивања ка резултатима, (2) од интерне ка екстерној одговорности, (3) од финансијских ка јавним циљевима, као што је добро управљање. Заправо, постојање веома различитих система у различитим земљама ЕУ представља главни изазов за успостављање система контроле. Нека од важних питања за даљу дискусију би могла да буду: концептуално тумачење контроле и одговорности у Србији; фокусирање на одговорног државног службеника; функционалност постојећих структура и процедура за обезбеђивање одговорности; потреба да се ојачају механизми демократске одговорности како би се омогућило парламенту и цивилном друштву да на ефикаснији начин обезбеђују одговорност Владе и државне управе.

#### Г-дин ФРАНК МОРДАК, МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА, ФРАНЦУСКА, ФИНАНСИЈСКА ОДГОВОРНОСТ ФРАНЦУСКЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

У Француској је 2001. године усвојен нови финансијски закон како би се испунила очекивања (1) изабраних званичника, (2) француских грађана и (3) јавних службеника. Основне карактеристике

буџета и рачуноводствене реформе у Француској су: јаснији буџет (представљен кроз 32 мисије којима се дефинишу одређене јавне политике, 132 програма и 600 активности); свеобухватнији буџет; буџет заснован на резултатима; транспарентнија и прецизнија буџетска конта; нови систем управљања буџетом и повећана контрола од стране парламента. Реформом буџета промовише се модернизација јавног управљања; увођењем нових правила управљања и надлежности повећана је слобода и одговорност програмских менаџера. Процес је био дугорочан, а још увек постоје области на којим треба даље радити, као што су функционисање новог информационог система за више од 30.000 корисника широм земље, развој управљачке културе у државној управи или унапређење управљања људским ресурсима и даљи развој система контроле.

Међутим, неки од првих остварених резултата су остварена уштеда од 8 милијарди за три године, смањење броја запослених у државној управи за 30.000 у 2009. години (1,5%) и спајање органа финансијске контроле (укинута је 50 директората). Пред модернизацијом јавног управљања у Француској су четири врсте изазова: политички, управни, културни и технички. Према стеченом искуству, постоји неколико кључних фактора успеха у спровођењу реформи: јака политичка подршка Владе и парламента; подршка од стране руководства на највишем управљачком нивоу у администрацији; координација централне и локалне управе и посебне обуке за програмске менаџере и „тренинг тренера“ за државне службенике.

#### Г-ђа ЛАУРА СТЕФАН, КООРДИНАТОР ЗА БОРБУ ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ, РУМУНСКО АКАДЕМСКО ДРУШТВО, ИЗАЗОВИ ИЗГРАДЊЕ ОДГОВОРНЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У РУМУНИЈИ

Грађани држава у транзицији желе коректан однос управе и више информација. Истовремено, озбиљни проблеми ових држава су политизација управе и покорност државних службеника према

руководству. Постоје најмање четири предуслова за изградњу одговорне државне управе: 1) политичка воља, 2) јасни подстицаји за промене, 3) активни медији и невладин сектор и 4) независно и ефикасно правосуђе.

Кључни подстицај за промене у државној управи Румуније је био процес европских интеграција. Румунија је доста времена посветила обуци државних службеника, али не и довољно времена на разматрање прихватања овог процеса од стране политичара – тј. државни службеници су се брже прилагодили променама него политичко вођство. Активни медији и активан НВО сектор су почели да преиспитују рад управе. У овом делу Европе, у државама у транзицији, не постоји традиција независног правосуђа, а без тога није лако вршити надзор над управом. Румунско искуство је показало да су главни нефинансијски инструменти за успостављање одговорности: 1) слободан приступ информацијама, 2) грађанско учешће у доношењу одлука, 3) јавност имовинских картона и интереса и контролни механизми за спречавање сукоба интереса и неспојивих функција. Румунско законодавство није кренуло од тога да лице мора да докаже да постоји лични интерес како би имало приступ некој информацији, већ од начела да су информације јавне. Лице одговорно за обезбеђивање приступа информацијама би требало да буде руководилац те институције.

Главни механизми транспарентности у процесу доношења одлука су објављивање нацрта прописа пре започињања процедуре усвајања и свеобухватан процес јавних консултација.

Објављивање имовинског стања и интереса, укључујући имовину и приходе чланова породице, штити државне службенике од опште предрасуде да сви у државној управи користе свој положај за стицање личне користи. У Румунији су за контролу сукоба интереса задужене две државне институције: Национална агенција за интегритет, као управни орган надлежан за контролу имовинских пријава и интереса; и Национални дирекција за борбу против корупције, као део државног тужилаштва са неограниченом надлежношћу за борбу против корупције на највишем нивоу. Румунија је начинила први корак у изградњи одговорне државне управе, углавном у законодавној области.

### **Господин Родољуб Шабит, Повереник за информације од јавног значаја, Србија, Ка одговорнијој државној управи у Србији, 2009-2012**

Ниво остваривања слободног приступа информацијама је мера демократизације друштва у транзицији. Србија је пре четири године усвојила Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја, и то је један од најлибералнијих закона. Квалитет спровођења закона није могао бити обезбеђен силом, већ обезбеђивањем разумевања користи које он доноси већини грађана. „Критична маса“ или већина је обезбеђена у Србији, али у законском смислу држава није предвидела механизме санкционисања и присиле. Повереник може донети одлуку да је свака информација, укључујући и строго поверљиве информације, информација од јавног значаја, али он нема право да нареди било коме да пружи ту информацију или да казни било кога ко не поступа по његовом решењу. Другим речима, механизми који треба да обезбеде извршење не функционишу. Влада Србије би требало да обезбеди принудно извршење, али у неколико случајева није то учинила. Овакви случајеви озбиљно нарушавају поверење јавности.

Даљи рад у овој области би требало усмерити на решавање два кључна проблема транзиционих држава: неповерење грађана у институције и корупција. Према спроведеним истраживањима, свега 4-5% грађана има поверење у Скупштину. Истовремено је потребно радити на унапређењу квалитет рада институција и њиховој одговорности. Истраживања корупције у српском друштву, спроведена од стране међународне организације показују да Србија има озбиљне проблеме у овој области. Од 2000. године бележи се благо позитиван тренд у оценама рада државе на решавању овог проблема. Међутим, забележена је стагнација тренда и оцене за 2008. годину су исте као и за 2007. године. Механизми транспарентности у планирању и праћењу резултата и постигнућа се још увек слабо користе. Стога се поставља питање да ли постоји неразумевање механизма слободног приступа информацијама у државним органима или је проблем не у разумевању концепта слободног приступа информацијама већ у постојању интереса да се спровођење осујети. Проблем представља чињеница да се огромне своте новца троше на комуникацију чији циљ није решавање проблема већ политички маркетинг.

## КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

### ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

#### (1) КЉУЧНЕ ТЕМЕ ДИСКУСИЈЕ

- Недостатак функционалне Државне ревизорске институције у Србији и ускуства сличних институција у државама ЕУ;
- како унапредити механизме одговорности, посебно одговорности политичара и како осигурати да подела власти функционише у пракси;
- степен слободе у одличавању и контрола рада менаџера програма у државној управи у француском реформисаном систему јавних финансија, њихова одговорност министрима и, индиректно парламенту;
- како се Румунија бави питањем постојања политичке воље за суштинске промене које доносе повећање одговорности државне управе;
- како премостити јаз између датих обећања и оствареног у Србији.

#### (2) КЉУЧНЕ ПРЕПОРУКЕ ЗА СРБИЈУ

- фокусирати се на владавину права и развој пореског система;
- важност документовања учинка и постигнутих резултата, укључујући и елементе личне одговорност министара и менаџера програма у државној управи (француско искуство);
- велики изазов представља неопходност повезивања учинка, резултата и буџетских апропријација;
- стрпљење и истрајност у процесу изградње политичке воље за променама, чак и у случају када постоје закони и инструменти (као што је случај у Румунији);

- имати у виду значај екстерних механизма контроле преко медија (али оних са диверзификованом власничком структуром) и укључивања НВО у консултативни процес са управом;
- подржати развој Управе за јавне набавке као првог контролног механизма у систему, која је већ постигла добре резултате (велике уштеде);
- појачати притисак захтевима за транспарентношћу финансирања политичких странака у Србији и обезбеђивањем предуслова да свако коришћење јавних ресурса мора да буде пропраћено објављивањем свих докумената у медијима од стране свих, па и од стране политичара;
- решење проблема је у професионализацији и деполитизацији државне управе уз истовремено успостављање одговорности државне управе и политичке одговорности.

#### (3) ЗАКЉУЧЦИ

Стари и уврежен начин понашања се тешко мења. За то су потребни време, новац, стрпљење и сл. Промена начина понашањујесте суштинска промена. Политичка воља је кључна за сваку озбиљну промену у друштву и систему државне управе. Предуслови за успостављање одговорности у државној управи су: професионализација, јасно дефинисана правила, јасне процедуре и јасно дефинисана овлашћења. Начин на који се политичари могу учинити одговорним јесте стриктним придржавањем поделе надлежности између институција. Државна управа у Србији је солидно развијена, али политичка равнотежа и контролни механизми још увек или нису успостављени или не функционишу.



## ПАНЕЛ ДИСКУСИЈА 3

**ХОРИЗОНТАЛНА КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА**

**Г-ђа Михал Бен-Гера, међународни консултант,  
КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА: КОМПАРАТИВНИ  
ПРИСТУП**

Реформа у Србији је како хоризонталан, тако и вертикалан процес. Јавна политика је „одређен курс или начин деловања изабран међу алтернативама а имајући у виду дате услове који одређују садашње и будуће активности“. Координација није исто што и контрола. Она подразумева синхронизовано деловање које омогућава да се уз учешће бројних и различитих актера остварују ефективни резултати. Сврха координације је да се максимизирају шансе да јавна политика буде добра, тј. да буде у складу са програмом владе и другим преузетим обавезама; да проистиче из неопходности и разматра реалне проблеме, да буде ефективна и ефикасна са трошковног аспекта, да не ствара нове проблеме, да, уколико је у форми закона, не буде у контрадикцији са другим законима, као и да су обезбеђена средства за њено спровођење. Примери јавних политика јавних политика су нпр. политика потрошње, законодавна политика, политика у области комуникација, спољна политика, политика спровођења. Осим централних јавних политика које се припремају у самој Влади, и министарства у оквиру својих ресурса припремају јавне политике. Координација подразумева да су јавне политике у складу са приоритетима, да су одрживе са буџетског становишта, да обезбеђују примену одлука, да подржавају принципе интегритета власти (кроз транспарентан процес усвајања и консултовања јавности) и да постављају темеље за ефективно функционисање једне државе унутар ЕУ.

Ефективан систем координације јавних политика подразумева да се план рада Владе припрема унапред; да се министарства међусобно консултују о нацртима закона и предлозима јавних политика; да Влада доноси одлуке на основу адекватних, свеобухватно представљених, добро образложених предлога са јасном проценом трошкова; да се одлуке доносе у складу са расположивим

средствима неопходним за њихово спровођење; да су појединачне одлуке усклађене са приоритетима Владе а да се мањи сукоби решавају пре самих седница Владе, и да се овај процес континуирано прати. Постоји 8 димензија координације која се обавља на централном нивоу управе, а то су: (1) припрема седница Владе, (2) координација правне усклађености, (3) израда нацрта Акционог плана Владиног (плана рада Владе), (4) координација садржаја предлога јавних политика и других стратешких докумената и њихово усклађивање, (5) комуникација са медијима, (6) праћење учинка и остварења резултата Владе, (7) односи са другим јавним институцијама, (8) координација одређених хоризонталних стратешких приоритета.

Нека од искустава стечена у спровођењу реформе централног нивоа власти у другим државама указују на то да реформа треба да буде подржана на највишем политичком нивоу, да треба започети тај процес развојем капацитета централне институције задужене за координацију а да реформу треба да води виши саветник из саме институције. Према досадашњем искуству, реално је очекивати да та реформа траје четири године (па чак и до 12 или 15 година), с тим што реформа треба да се спроводи корак по корак, укључујући измене правних прописа, запошљавање особља, развој методологија и процедура, обуке, исл. Уобичајено је да, како реформа напредује, Влада доноси додатне одлуке. Ресорна министарства би требала да буду укључена у овај процес у другој фази – годину или две од почетка спровођења реформе.

**Г-дин САЛМОН ЏЕЈМС, УЈЕДИЊЕНО КРАЉЕВСТВО,  
КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И УПРАВЉАЊЕ  
ПОЛИТИКАМА ЕУ у УК**

Почетком XX века у Уједињеном Краљевству је јачање централне координационе улоге наишло на отпор кључних министарстава. Такође, овај процес је изазвао политичке сумње и критику од стране јавности. Јачање централне координационе

улоге треба спроводити фокусирајући се на неколико кључних функција, како министарствима не би биле одузете све координационе улоге. У систему Уједињеног Краљевства, координација је развијена тако да тренутно обухвата четири основна механизма: међуресорне консултације (неформалне консултације и координациони одбори), ресорни одбори (који одавно теже да еволуирају у мреже), Кабинет Владе (20 до 40 службеника делегираних из других министарстава), координација јавних политика ЕУ (обављање послова у временским роковима одређеним у Бриселу).

Када се разматрају могућа решења за систем координације јавних политика у Србији, искуства других земаља су значајна, али их треба посматрати и прилагођавати локалним потребама и условима. Једна од препорука би могла да буде да се формирају два или три ресорна одбора која би била комплементарна раду центра владе, тј. институције која има централну координациону улогу. Такође, координација јавних политика би требала да буде у надлежности кабинета премијера, пре него у оквиру институција задужених за реформу државне управе.

#### **Г-ђа Гунта Веисман, директор Државне канцеларије, Летонија, Систем координације јавних политика у Летонији**

Координација јавних политика захтева постојање рационалног система припреме јавних политика, јасну повезаност јавних политика са буџетским процедурама, обучене државне службенике са искуством и неопходним вештинама, као и сврсисходне и ефективне процедуре консултација и усвајања.

У прошлости, у Летонији су предлози јавних политика раније долазили до центра Владе без претходног консултовања јавности, као и без било каквих претходних међуресорних консултација. Стога је формирано одељење за координацију јавних политика које је постало и кључни актер у реформи државне управе. Основни механизам који је омогућио спровођење био је Пословник о раду Владе, а усвојен и нормативни акт којим је уведена обавеза спровођења и достављања ех-ante процене утицаја јавних политика. Након спроведен

ех-post евалуације, 2005. године је закључено да су смернице за планирање јавних политика у потпуности примењене. Сваки корак у реформи је био праћен обукама и округлим столовима за представнике ресорних министарстава, уз подршку државних секретара и министара; уз међународну подршку кроз пројекте, тестирање могућих решења (тзв. пилотирање), публикације, истраживачки рад и евалуацију.

Унапређење координације јавних политика и саветодавне улоге у домену јавних политика у Летонији подразумевало је оснивање централне јединице за координацију, тј. Одељења за координацију јавних политика у оквиру Државне канцеларије (2000. године).

Сада су у Летонији јавне политике доступне на интернет сајту због неопходности консултације јавности. Успостављене су јасне релације између програмских буџета и јавних политика дефинисаних у стратешким плановима институција. Надлежност за креирање јавних политика је у ресорним министарствима, док је њихова координација у надлежности тзв. центра владе. Неопходно је да Одељење за координацију јавних политика у потпуности разуме приоритете владе и државе, како би могли утицати на министарства с обзиром да су министарства првенствено заинтересована за сопствене приоритете. У Летонији је и реформа државне управе у надлежности центра владе.

#### **Г-дин Милош Тодоровић, заменик генералног секретара Владе Републике Србије, Јачање подршке Влади Србије и развој капацитета министарстава у области јавних политика, евалуације и извештавања**

Србија се данас суочава са постојањем фрагментираног центра владе (нпр. Министарство финансија, Канцеларија за ЕИ, Канцеларија потпредседника Владе, и сл.), непостојањем свеобухватне националне стратегије/плана развоја (тренутно постоји 36 секторских и 5 мултисекторских стратегија) и непостојањем система стратешког планирања. Треба напоменути да се спроводи пројекат ГОП (Годишње оперативно планирање) и да се у 5 пилот министарстава припремају програмски буџети. Постојећи систем координације обухвата

недељне седнице сталних одбора Владе (5 одбора Владе), могућност одржавања заједничких седница одбора, координацију у вези са нацртима закона путем званичног достављања мишљења ресорних министарстава, годишњи план рада и извештај о раду Владе, одељење за праћење и координацију и координација јавних политика у вези са ЕУ са Канцеларијом за ЕИ. За јачање центра владе је неопходно преузимање одговорности за планирање, праћење и координацију јавних политика; успостављање нових организационих структура – координационо тело за стратешко планирање, сектор за планирање, праћење, координацију и анализу јавних политика; као и развој капацитета и модернизација кроз увођење информационих технологија (подстицање хоризонталне координације и размене информација).

Координационо тело за стратешко планирање би требало да разматра материјале у вези са развојем система/модела стратешког планирања; дефинише стратешка питања која се тичу односа између Републике Србије и ЕУ; саветује по питању стратешких приоритета који су основа за развој средњорочног

оквира трошкова; анализира припрему буџета, итд. Координационим телом за стратешко планирање би требало да руководи премијер. Слично томе, требало би развијати Сектор за планирање, праћење и координацију јавних политика чија задатак је праћење и оцена деловања/рада ресорних министарстава. Осим тога, потребно је успоставити систем за прикупљање и размену података како би се подстакла размена информација и координација између центра владе и ресорних министарстава, Канцеларије за европске интеграције, Министарства финансија, посебних организација и екстерних заинтересованих страна.

Стога би развој функције координације јавних политика као један од начина за унапређење хоризонталне координације јавних политика захтевао (1) снажнију координацију стратешког планирања и координацију оперативног планирања; (2) унапређење система праћења и извештавања и (3) успостављање адекватне ИТ инфраструктуре и система за интегрисање података. Влада очекује да ће DfID (Одељење за међународни развој Владе Уједињеног Краљевства) пружити подршку у успостављању ових структура, и нада се да ће и други чланови донаторске заједнице подржати ову иницијативу.

## ХОРИЗОНТАЛНА КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

### ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

#### (1) ПРОМЕНЕ И КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

У Летонији су се промене и координација јавних политика десиле првенствено захваљујући вољи премијера, а не кроз институционализацију и усвајање закона. У Србији постоји слично исказана политичка спремност, с тим што постоји и додатни захтев за даљим спровођењем модернизације управе.

#### (2) КАПАЦИТЕТ ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ КВАЛИТЕТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА У ОКВИРУ ГЕНЕРАЛНОГ СЕКРЕТАРИЈАТА

Питање капацитета Генералног секретаријата да просуђује о квалитету јавних политика које припремају ресорна министарства било је тема конструктивне дискусије. Кључно питање је да ли је могуће имати „супер“ експерте који могу да оцењују и врше надзор над експертизом ресорних министарстава.

У Летонији су особе за овај посао изабране након посебно спроведеног конкурса – 120 пријављених и 5 изабраних, што значи да су изабрани као изузетни стручњаци. Без обзира на то, ових неколико изабраних особа имају континуиране обуке и ради се на сталном развоју њихових компетенција, а заузврат они обучавају запослене у ресорним министарствима.

У Уједињеном Краљевству, Кабинет мора да се позабави сличним питањима. Како би се суочили са овим изазовом, чланови Кабинета и себи постављају нека од следећих питања када добију нови предлог јавне политике: да ли је испоштована процедура; да ли су узети у обзир сви аспекти – нпр. консултације са другим министарствима; да ли предлог у целисти има смисла, и да ли постоје неки логични пропусти; да ли је предлог у складу са приоритетима Владе; да ли је узето у обзир довољно чињеница и анализа како би ресорни министар могао и да спроведе ту политику.

У Немачкој се неки службеници упућују у Канцеларију

(центар владе), а осим тога, препоручује се припрема ex ante анализе утицаја предлога јавне политике.

#### (3) ПОТРЕБЕ И МОГУЋНОСТИ ЗАЈЕДНИЧКОГ РАДА МИНИСТАРСТАВА

Важан први корак је спремност да се изврши јасна подела надлежности и омогући министарствима да заједнички раде. Један од кључева успеха је сарадња између министарстава пре прослеђивања документа Влади. Идеално би било основати аналитичко одељење, али то није лако оствариво пошто не постоји много људи који су способни за обављање једне такве функције надзора, мада су се учесници панела сложили да у сваком случају треба радити на успостављању те функције.

Један од закључака је да успостављање равнотеже између функција координације и надзора као функција центра владе захтева одређене инвестиције.

Када је реч о процесу реформе државне управе и координацији јавних политика као једној од компоненти РДУ, постоје бројни примери који показују да је РДУ могуће успешно фазно спроводити, као и примери спровођења само неких њених компоненти како би се подстакли други аспекти реформе. Свеобухватна, радикална (“big bang”) реформа је један модел, али и остали модели који предлажу фазно спровођење реформе са не тако великим амбицијама, такође могу бити успешни.

#### (4) ФУНКЦИЈА ПРАЋЕЊА

Функција праћења у центру владе се може показати тешко одрживом уколико је намера да се обухвате сва ресорна министарства, мада у Србији можда постоји потреба за оваквим моделом. У Летонији постоји централно дефинисана методологија, али је на сваком министарству да самостално врши праћење и евалуацију уз супервизију центра владе.

## ПАНЕЛ ДИСКУСИЈА 4

**ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА**

**Г-ђа АНКЕ ФРАЈБЕРТ, ДИРЕКТОР САВЕЗНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ, САВЕЗНО МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА, НЕМАЧКА, УЛОГА ПРОФЕСИОНАЛНЕ И АПОЛИТИЧНЕ ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕ У КРЕИРАЊУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ЕВРОПСКИМ ИНТЕГРАЦИЈАМА**

Професионализација и деполитизација државне управе су у исто време и потреба и предуслов стварања добрих државних службеника. Професионалан државни службеник је особа која је добро обучена, која разуме суштину али и шири контекст, која служи општем добру поштујући одређена правила и начин понашања и која зна како да усклади супротстављене циљеве. Аполитичност значи да државни службеник лојално служи свакој власти, даје професионалне савете поткрепљене подацима који могу да допринесу доношењу адекватних одлука, не скрива информације од других, не служи боље једној влади или не критикује текућу владу и не припрема законе или друге предлоге који се косе са званичном политиком Владе. Аполитичан службеник прави разлику између јавне политике (policy) и политике (politics). Лојалност је предуслов доброг државног службеника, али се она не може једноставно постићи. Према једној америчкој студији, политички саветници из академске заједнице су постизали слабије резултате од професионалних државних службеника. Политички саветници имају одличне идеје, али нису тако добри када је у питању спровођење. Ово указује на значај познавања правила функционисања државне управе. Континуитет и предвидивост су кључни фактори успешности државне управе у свакој земљи. Стабилна државна управа и што мање промене запослених на вишим позицијама важни су предуслови доброг функционисања државне управе. Иако се у пракси показало да није добро мењати запослене када се мења влада, то се ипак често дешава. Разлози за то су традиција и третирање државних службеника не као доносиоца одлука, већ као пуких извршилаца налога (наслеђе из прошлости).

Различите државе настоје да развију професионалну државну службу на различите начине и применом

различитих одредаба о запошљавању. Један од најбољих начина је развој каријере и шема напредовања (мобилност, интерно напредовање, делегирање одговорности). Питање индивидуалног учинка представља велики проблем у транзиционим земљама. Систем плата заснован на учинку, који је директно повезан са оцењивањем професионалног учинка државних службеника, дискутабилно је питање с обзиром на различита искуства у његовој примени. Уколико у систему постоји велики број обучених државних службеника, онда и није тако штетно дозволити министрима да бирају своје наближе сараднике. Такође је веома дискутабилно питање различитих зарада запослених у различитим органима државне управе, јер то не доприноси њиховој међусобној сарадњи, координацији, мобилности и свеобухватном развоју у државној управи. Треба напоменути да се ово не односи на давање бонуса на плату за добро обављен посао.

**Г-дин ЈАЦЕК ЧАПУТОВИЋ, ДИРЕКТОР ПОЉСКЕ НАЦИОНАЛНЕ ШКОЛЕ ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ, ПОЉСКИ МОДЕЛ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И УТИЦАЈ НА ДОБРО УПРАВЉАЊЕ**

Стручно усавршавање државних службеника требало би да буде засновано на концепту доброг управљања (good governance) у свакој држави. Уопштено говорећи, концепт доброг управљања узима у обзир друштвени контекст у процесу реформе државне управе, полази од претпоставке су сфера бизниса и државна управа суштински различите и да функционишу на различите начине, изискује поверење друштва у власт, обухвата начела транспарентности, личног интегритета, високих етичких стандарда и поштовање закона, поузданост и доступност. Државни службеници не би требало да се обучавају само за административне послове, већ и за процес доношења одлука. Најчешћи модели државне управе су: бирократски модел; нови јавни менаџмент (new public management), који се одликује карактеристикама приватног сектора и модел доброг управљања (good governance).

Обука за примену концепта доброг управљања би требало да узме у обзир да јавни сектор не обилује талентованим људима и да се државни службеници генерално не поносе својим статусом. Нови јавни менаџмент уводи нове врсте и методе обука и захтева „одвицавање“ од старог система вредности и начина понашања и усвајање новог скупа вредности и понашања. Најважнији елементи за стварање добре државне управе су: стандарди рада у државној управи, обука која има за циљ да мења културу рада и понашања државних службеника, као и обука која је у складу са потребама конкретног радног места. У обуци државних службеника кључно је развијање вештина и вредности, а не стицање знања. Приоритети у обуци државних службеника у Пољској су: развој капацитета државне управе, професионализација државних службеника, повећање ефикасности и ефективности управе и јачање етике. Изузетно су значајне и обуке у области Европске уније и европских интеграција. Пољска национална школа за државну управу (КСАП) заузима кључно место у систему обуке државних службеника. Програм обуке Школе је подељен на три основне области: 1) управа и јавни менаџмент, 2) економија и јавне финансије, 3) Европска унија и спољна политика. КСАП се такође развио и као аналитички и истраживачки центар за област јавне управе, и то за потребе владе. Главни изазови у будућности биће припрема службеника за пољско председавање Европском унијом, обука највиших државних службеника за стицање менаџерских вештина, даљи развој програма обуке и припрема индивидуалних програма обуке за потребе одређених службеника, као и побољшање сарадње са другим институцијама. Један од проблема који треба решити јесте тај да су програми обуке у области јавне управе правно, а не менаџерски оријентисани. Важна препорука јесте да треба избећи учвршћивање традиционалног бирократског модела обуком државних службеника.

#### **Г-дин Салвадор Парадо, UNED, Шпанија, Границе политике и управе у упоредној перспективи**

Политичари нису убеђени у неопходност професионализације, али државни службеници јесу. Не постоји универзални систем за успостављање граница између државне управе и политике – специфичности

постоје у свакој држави. Систем државне управе би требало да буде заснован на равнотежи између одговарања на политичке захтеве и неутралног става. Државе на различитим степенима развоја користе различите начине за успостављање те равнотеже. Примењују се различита решења као што су политичка контрола путем склапања уговора, увођење политичких саветника у неутралну државну управу, исл. У развијеним државама, однос између политичара и државних службеника је константно фокусиран на успостављање равнотеже.

#### **Г-ђа Јасмина Дамјановић, директор, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије, Агенда професионализације и деполитизације у Србији, 2009-2012. година**

Нормативни оквир државне управе у Србији заснован је на принципима професионалне оспособљености, неутралности и једнаких могућности. Служба за управљање кадровима је орган задужен за свобухватно управљање кадровима у државној управи и за свој рад одговара Влади Србије и Скупштини. Осим Службе, ту је и Високи службенички савет који именује Влада, и који има одређену улогу у процесу спровођења конкурса за пријем државних службеника на положају. Службенички систем у Србији базиран је на заслугама (merit-based). Државни службеници на положају се према Закону бирају путем јавног конкурса. Правила усвојена од стране Високог службеничког савета дефинишу критеријуме за избор државних службеника, али у пракси постоје очигледни проблеми са прихватањем ових нових инструмената. Искуство стечено спровођењем процеса избора указује на постојање једног кључног проблема – опис посла је још увек базиран на формалним захтевима за обављање посла на одређеном радном месту. Такође постоји и неразумевање концепта компетенција. Даљи планови се тичу модернизације процеса запошљавања у државној управи, каријерног напредовања (унапређење функције оцењивања и процене радних потенцијала), стручног усавршавања (заснованог на годишњем програму који усваја Влада), унапређења методологије стручног усавршавања, стратегије стручног усавршавања државних службеника са посебним освртом на обуку државних службеника на положају, као и начина финансирања стручног усавршавања.

## ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА

### ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

#### (1) УЧЕШЋЕ КАБИНЕТА ПРЕМИЈЕРА У ПОЉСКОЈ У ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА СВЕОБУХВАТНИМ ПРОГРАМОМ ОБУКЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Пољско искуство показује да уколико је институција која се бави управљањем људским ресурсима смештена у оквиру кабинета премијера, могуће је успоставити корелацију са стварним потребама и другим информацијама битним за управљање људским ресурсима. Ипак, лоша страна таквог решења је то што оно може бити схваћено као политизација управљања људским ресурсима.

#### (2) НИВОИ ВЛАСТИ УКЉУЧЕНИ У ПРОГРАМЕ ОБУКЕ НАЦИОНАЛНЕ ШКОЛЕ ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ У ПОЉСКОЈ

Национална школа у Пољској се бави обуком запослених на централном нивоу управе, али не и оних на регионалном и локалном нивоу.

#### (3) ПРОБЛЕМИ У ПРОЦЕСУ ДЕПОЛИТИЗАЦИЈЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У ЗЕМЉАМА У ТРАНЗИЦИЈИ - РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ ПОЛИТИЧКИ ПОСТАВЉЕНИХ ЛИЦА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ И ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Политички саветници које директно ангажује министар требало би да раде по основу уговора, док се државни службеници запошљавају у државној управи и на тај начин се прави разлика.

#### (4) ВЕЗА ИЗМЕЂУ ПРОКЛАМОВАНЕ РАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ПРОЦЕНЕ РАДА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

У првом кругу оцењивања државних службеника према новом систему, за 2007. годину је само 10 државних службеника добило негативне оцене.

#### (5) РАСПОЛОЖИВИ БУЏЕТ СЛУЖБЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА

Расположиви буџет Службе намењен за стручно усавршавање није довољан, посебно ако се узимају у обзир само средстава из државног буџета (велику подршку систему обуке државних службеника пружају донатори кроз многе пројекте).

#### (6) БРОЈ ПОПУЊЕНИХ РАДНИХ МЕСТА ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ ПУТЕМ ЈАВНОГ КОНКУРСА И БРОЈ ЉУДИ КОЈИ СУ ЈОШ УВЕК НА ИСТИМ ПОЗИЦИЈАМА

Укупно 60 државних службеника је постављено на положаје спровођењем процедуре јавног конкурса, док је 50 особа на тим положајима без спроведене процедуре избора.

#### (7) ЗАКЉУЧЦИ

Увођење концепта професионализације и деполитизације државне управе у Србији постиже добре резултате, али његово пуно увођење није једноставно постићи. Било би нереално очекивати и захтевати било где у свету да се оствари потпуна деполитизација државне управе. За Србију је важно да обезбеди подршку међународних експерата при увођењу овог концепта.

## ПАНЕЛ ДИСКУСИЈА 5

**МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ****Др Фридрике Бундшух, Универзитет у Инсбруку,  
Е-УПРАВА КАО ЈЕДНА ОД МЕТОДА ДОБРОГ УПРАВЉАЊА  
- КА ВЕЋОЈ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ, ОДГОВОРНОСТИ  
И ОДРЖИВОСТИ УЗ ПОДРШКУ ИНФОРМАЦИОНИХ И  
КОМУНИКАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА (ИКТ)**

У демократским системима и системима који су у процесу демократизације, управа је ту да би обављала функције као што су очување безбедности, пружање јавних услуга и обезбеђивање једнакости грађана пред законом. Карактеристике ових функција се разликују, али у западним системима оне представља неку врсту „уговора“ између управе и грађана. У пракси, добро управљање (good governance) подразумева обезбеђивање повољних услова за социјални, еколошки и тржишни развој, као и одговорно коришћење политичке моћи и јавних ресурса, при чему јавна управа треба да буде гарант несметаног остваривања људских права, да спречава њихову злоупотребу, сузбија корупцију и поштује принцип владавине права („нико није изнад закона“).

Карактеристике доброг управљања су: отвореност, учествовање, легитимност, транспарентност, ефективност и ефикасност, одговорност и доступност, предвидивост и кохерентност. То се постиже реформом државне управе, успостављањем партнерства између јавног и приватног сектора, увођењем концепта новог јавног менаџмента – тј. управљања према циљевима, управљања према изузетности, управљања делегирањем одговорности, управљања системом и е-Влада. Е-Влада подржава управљачке процедуре, и у пракси то значи спровођење процедура управе у електронском облику. Треба напоменути да је е-Влада само део е-управе, и е-Влада подразумева примену нових електронских сервиса путем интернета уз 24 сатну расположивост услуга, који се нуде као алтернативни али не и обавезни начини пружања услуга. Увођење захтева јасан правни оквир, безбедне и поуздане системе и инфраструктуру, јасне стандарде и утврђене интерфејсе. У суштини, е-Влада је употреба

информационих и комуникационих технологија у државној управи у комбинацији са организационим променама и новим вештинама, а у циљу унапређења јавних услуга и демократских процеса и јачања подршке јавним политикама (COM(2003)567 final).

Релевантне европске директиве су: Директива 1995/46/ЕС о заштити појединаца у вези са коришћењем личних података; Директива 1999/93/ЕС о заједничком оквиру за електронске потписе, ОЈ L 13 од 19/01/2000; Директива 2000/31/ЕС о електронској трговини, ОЈ L 178 од 17/07/2000; Директива 2001/29/ЕС о хармонизацији одређених аспеката ауторских права и са њима повезаних права у информационом друштву, ОЈ L 167 од 22/06/2001.

Законодавни оквир Аустрије у области е-управе чине Закон о е-управи (допуњен Уредбом о управном потпису, Уредбом о класификацији сектора, Уредбом о изворном ПИН регистру (source PIN register), Уредбом о додатном регистру), Савезни закон о електронском потпису (лична карта грађана садржи чип са електронским подацима о идентитету потребним за идентификацију и електронским потписом за верификацију), Савезни закон о начину коришћења службених докумената и Закон о заштити података из 2000. године.

Примери неопходне инфраструктуре за е-Владу су систем електронских датотека, систем електронске доставе и јединствене шалтере (one stop shop).

**Г-дин Ханес Асток, Естонија, Е-УПРАВА У ЕСТОНИЈИ  
И УТИЦАЈ НА ПРУЖАЊЕ БОЉИХ УСЛУГА ЗА ГРАЂАНЕ**

Изазови у развоју информационог друштва чине дигитална писменост, транспарентност, демократија, ефикасност (приватни сектор, јавни сектор, приватни живот). Дигитална писменост у Естонији се може представити у процентима и то на следећи начин: 70% грађана користи интернет, 52% има рачунар код куће, 100% школа има приступ интернету, 71% приватног сектора има приступ интернету, 89% пореских пријава које се тичу опорезивања прихода



појединца поднето је преко интернета. Кључни програм дигиталног описмењавања је био тзв. програм Тигров скок из 1996. године, којим су школе опремљене рачунарима и повезане на интернет, обучени наставници, обезбеђени дигитални садржаји и дигитални образовни материјали. Друга иницијатива је Look@World спроведена у периоду од 2002. до 2005. године, и била је намењена одраслима и пензионерима и потпомогнута од стране приватног сектора – банке и телекомуникационе компаније – са буџетом од 17 милиона евра. У оквиру те иницијативе је за три године обучено 100.000 људи (Естонија има 1,351 милиона становника). Касније спроведено истраживање је показало да је 72% обучених наставило да користи компјутер и интернет.

Е-влада је одличан метод за обезбеђивање транспарентности пошто се подаци о јавној потрошњи објављују на интернету, као и прописи и на тај начин законодавни процес чини јавним. Омогућава учешће јавности у законодавном процесу, процесу планирања, изборима и референдуму. У Естонији пројекти е-владе су су били пројекти реформе државних регистара, најпре по моделу веберијанске бирократије уз коришћење интернета, затим су уведени јединствени шалтери (one stop shop) и на крају је уведен интегрисани портал е-Владе. Овај владин портал ([www.eesti.ee](http://www.eesti.ee)) обезбеђује јединствен приступ владиним и општинским електронским сервисима намењеним грађанима и приватном сектору (информације, упутства, формулари које је могуће сачувати и одштапати, електронски пријавни формулари). Портал омогућава службеницима да размењују дигиталне документе, поседује јединствене стандарде архитектуре система који омогућавају размену између база података у универзалном дигиталном моду, као и безбедности систем и систем логовања којима се штити приватност података. У Естонији има 1.004.202 активних електронских личних карата. Производи их Швајцарска компанија TRÜB и са њиховим издавањем се почело у јануару 2002. године. RSA крипто-чип од 16kb саджи два приватна кључа, сертификат аутентичности, сертификат о дигиталном потпису и фајл са личним подацима. Е-лична карта је такође и е-здравствена књижица, возачка дозвола, аутобуска карта, карта за коришћење услуга интернет банкарства и кључ за врата.

Разлози за успех увођења е-управе у Естонији су, између осталог, општи консензус кључних актера естонског друштва, посвећеност политичких елита, адекватна комбинација приватних и јавних иницијатива, активна улога владе и развој базиран на примени пројектног приступа који омогућава спровођење без оптерећености устаљеном праксом. Са техничког аспекта, успех је обезбеђен пружањем података у дигиталном облику и безбедном разменом података, инфраструктуром за идентификацију (лична карта са електронским чипом), изградом безбедног портала за грађане и безбедног портала за размену докумената. Између 2000. и 2007. године, број поднетих пореских пријава путем интернета порастао је са 9% на 89%. Подстицаји за коришћење новог система једноставност примене, као и атрактивни подстицаји владе: у случају преплате, повраћај новца се врши у року од 5 дана, а када се користи пријава у папирној форми тај рок је 3 месеца.

Нови изазови су пружање већег броја услуга грађанима и приватном сектору, примена мобилне телефоније, јавних медија и web 2.0 којима се подстичу грађани да Влади достављају бројне материјале/информације, е-демократија која укључује коришћење интернета у демократском процесу (online democracy), као и партиципаторна демократија.

#### **Г-дин Марко Амброж, Словенија, Развој Е-Управе у Словенији: Предности и Изазови**

Стратешки оквир у Словенији чини и Стратегија развоја е-трговине. Међутим, постоје само делови закона којима је регулисана ова проблематика али не и свеобухватни законодавни оквир о е-управи. У сваком случају, преко 200 услуга се пружа коришћењем више од 140 расположивих апликација. Постоје центри за пружање техничке подршке, а обезбеђена је и помоћ корисницима у вези са процедурама. Безбедност хоризонталних трансакције је у потпуности обезбеђена. Електронска идентификација се одвија уз помоћ дигиталних сертификата који се издају грађанима без накнаде. Агенција SIGOV издаје дигиталне сертификате државним службеницима, док приватни сектор користи услуге и других компанија. Словенија је у два наврата покушала да уведе електронске личне

карте, али без успеха јер није постигнут политички консензус. Један од најкомплекснијих проблема у реализацији пројекта развоја е-управе је велики број тимова (20 софтверских компанија од којих су неке имале и по 30 програмера), и свима њима је требало објаснити циљеве посебно имајући у виду да је све апликације требало развијати за специфичне потребе и није их било могуће купити као било коју стандардну апликацију.

**Г-дин Саша Пивалица, посебни саветник, Министарство  
за државну управу и локалну самоуправу, Развој Е-УПРАВЕ  
у Србији, 2009-2012. Године**

Под е-управом се подразумева ефикаснија, транспарентнија, одговорнија државна управа која пружа услуге у складу са потребама грађана и привреде. Циљ реформе државне управе (РДУ) је стварање демократске државе засноване на владавини права, одговорности, транспарентности, ефективности и ефикасности; стварање управе усмерене према грађанима и способне да понуди услуге високог квалитета грађанима и привреди уз разумне трошкове. Е-управа је бављење процесима а не технологијом, тј. смањивање броја непотребних докумената и информација које се захтевају од грађана, елиминисање вишеструких уноса истих података и непотребне мануелне обраде. Даља улагања у развој у овој области би требало да олакшају живот грађанима, иако не по сваку цену и рада полиције и управе – бар не у иницијалној фази.

Неке од услуга би за грађане представљале могућност добијања оригиналних извод из матичне књиге рођених или копије потврде о пребивалишту за децу, исл, и то у било којој општини, а не само у оној у којој су првобитно и регистровани. То подразумева поједностављивање процедура и

спремност институција да сарађују и размењују податке и информације. То такође подразумева spremност за сарадњу правника и стручњака за информационе технологије. Како би се обезбедила успешност, неопходно је промовисати идеју развоја е-управе као кључног елемента реформе државне управе. Такође је важно координирати различитих активности и припремити нови акциони план реформе државне управе.

Савет за реформу државне управе је адекватно тело за стратешко одлучивање о развоју е-управе. Чланови тог Савета су, између осталог, председник Владе (као председавајући), два потпредседника Владе, министар за државну управу и локалну самоуправу, министар за телекомуникације и информационо друштво и министар финансија. Поред Савета, формирана је и Посебна радна група за е-управу коју чине представници Министарства за државну управу и локалну самоуправу, Министарства за телекомуникације и информационо друштво, Министарства унутрашњих послова, Републичког завода за информатику и интернет, Завода за статистику Републике Србије, Генералног секретаријата Владе и Управе за заједничке послове републичких органа. Задаци ове радне групе су да припреми део Акционог плана за спровођење реформе државне управе који се односи на развој е-управе као кључног елемента реформе, да прати и координира његово спровођење, да подстиче сарадњу релевантних органа, предлаже приоритете и учествује у процесу извештавања о реализацији тог плана.

Планира се и реинжињеринг оперативних процеса, успостављање система националних регистара, развој ИТ инфраструктуре, увођење концепта е-докумената као оригиналних докумената и развој оквира интероперабилности.

## МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ

### ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

#### (1) ПРОБЛЕМИ СА ХАКЕРИМА

Уколико хакери праве проблеме владиним системима, решење не може бити у простом искључивању система, пошто су ти системи већ прихваћени од стране управе и друштва. Много боље решење за овај проблем била би боља припрема за случај напада.

#### (2) ПРИСТУП ЗА ОСОБЕ СА ПОСЕБНИМ ПОТРЕБАМА

Како би се обезбедио приступ особама са посебним потребама, у Аустрији су резервисани посебни компјутери и столови, али проблем представља 24-часовни приступ који још увек није обезбеђен.

У Естонији, не постоји много адекватних примера решења мада је текст на порталима могуће увећати. Такође постоји могућност коришћења гласовних програма за читање текста са екрана при преласку миша преко екрана, али су ти програми углавном доступни за немачки и енглески језик.

#### (3) ДАЉИ РАЗВОЈ УСЛУГА Е-УПРАВЕ

Развој услуга е-управе би можда требао да прати спровођење функционалних анализа, како би се идентификовали начини за побољшање услуга грађанима без увећавања трошкова, и то применом модернизације, стандардизације и оптимизације процеса.

## ПАНЕЛ ДИСКУСИЈА 6

**РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА****Г-ђа Олга Лукашенко, међународни консултант,  
РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У ЗЕМЉАМА  
ЦЕНТРАЛНЕ И ИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ**

Значај рационализације, између осталог проистиче и из чињенице да живимо у свету који се константно мења. У процесу реформе државне управе је веома важно имати на уму да је промена закона само почетак процеса промене. Сама измена закона не доноси стварну промену - важно је њихово спровођење. Структурне промене укључују ревизију организације и њених функција. Употребом управљачких алата, као што је функционална анализа може се подржати овај процес. Анализа полази од циљева и ревизије програма, јавних политика и функција како би се могле препоручити адекватне организационе промене. Издваја се неколико користи за институције у којима се спроводи функционална анализа - стварају се предуслови за усвајање нове филозофије, омогућају унапређење ефикасности и ефикасности, ослобађају финансијска средства и људски ресурси, структура организације се усклађује са функцијама и идентификују нове функције и послови. На основу искустава из Молдавије и Украјине, али и из других држава овог региона, закључак је да је организациона анализа популарнија у државама централне и источне Европе. Искуство говори да је екстерна подршка неопходна а да тимови треба да буду мешовити, састављени од локалних и међународних експерата. Наравно, подршка би требало да долази како с врха тако и од самих запослених.

**Г-дин Јарослав Пилат, Словачка, Успеси и  
ИЗАЗОВИ СПРОВОЂЕЊА ФУНКЦИОНАЛНИХ АНАЛИЗА  
У СЛОВАЧКОЈ**

Влада Словачке је усвојила Стратегију реформе државне управе у августу 1999. године. Два главна начина реструктурирања и рационализације државне управе примењена у Словачкој су децентрализација са нагласком на јачању локалног нивоа и спровођење

функционалне анализе са циљем рационализације централног нивоа управе. У оквиру децентрализације уведен је регионални ниво управе и око 400 функција је пренето са централног на локални и регионални ниво управе, уведена је фискална децентрализација, децентрализација политичке моћи и ојачана аутономност локалне управе.

Са друге стране, 2000. године је спроведена функционална анализа с тим што је заменик председника Владе био председавајући управљачке комисије чија је улога била да надзире рад радних група у целој државној управи. Постављени су следећи циљеви: укидање преклапајућих функција, смањивање дуплирања послова између и у оквиру истих функција, увођење недостајућих функција и рационализација расподеле функција. Анализом су обухваћене 172 институције са 40.962 запослених, а подаци и информације су прикупљане различитим методама и техникама попут упитника, индивидуалних састанака, интервјуа и радионица. Кроз цео процес остварена је блиска сарадња са донаторском заједницом попут UNDP, Phare, DfID, OECD, а треба нагласити и изузетно важну улогу медија у овом процесу. Цео процес је завршен усвајањем завршног извештаја и препорука од стране Владе, након чега је уследило њихово свеобухватно спровођење.

**Г-ђа Јасна Стојановић, консултант, Досадашња  
ИСКУСТВА СРБИЈЕ У СПРОВОЂЕЊУ ФУНКЦИОНАЛНИХ  
АНАЛИЗА**

У Србији су у периоду од 2002. до 2008. године спроведено неколико функционалних анализа - у Министарству здравља (2002. године у сарадњи са Програмом Уједињених нација за развој -UNDP), у оквиру Пројекта централних функција подршке (Central Support Function Project) обухваћена су четири министарства (2002. године у сарадњи са Програмом Уједињених нација за развој -UNDP), у Министарству за државну управу и локалну самоуправу (2005. године уз подршку Краљевине Норвешке) и Министарству правде (2006. године у

сарадњи са Програмом Уједињених нација за развој -UNDP). Готово сви ови напори резултирали су финалним извештајима али без примене предложених препорука. Разлози неспровођења препорука се могу приписати томе што је иницијатива долазила само са једне стране – од стране донатора. Питање власништва над процесом није било јасно, недостајала је политичка воља, а додатан проблем је представљало неадекватно укључивање медија и њихово неадекватно упознавање са циљевима спровођења тих анализа.

Са друге стране, у приватном сектору функционалне анализе издвајају 5 основних типова функција: креирање јавних политика, координација и мониторинг, регулисање, подршка и функција пружања услуга. Такође, због потребе да победи конкуренција у приватном сектору су неопходне константне промене. Они морају увек да буду спремни за промене, врховни менаџмент води те промене, и на тај начина се развија људски потенцијал који је спреман да константно одговара на промене и да то чини на одржив начин. Кључни разлози успеха би могли бити посвећеност врховног менаџмента, довођење спољних експерата и постојање агената промена у компанији – особа које могу да препознају проблем, осмисле и спроведу промене.

**Г-ђица Тања Чабак, руководица групе за организацију и рад органа државне управе, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, Спровођење функционалних анализа у Србији, 2009-2012**

Рационализација је један од кључних принципа реформе државне управе која за циљ има стварање оптимално организоване државну управу која ефективно и ефикасно пружа квалитетне услуга грађанима. Ово

такође подразумева ангажовање минималног броја запослених како би се смањили трошкови. МДУЛС је одговоран за контролу аката о систематизацији и унутрашњој организацији свих органа државне управе и доноси одлуку рационалности организационе структуре органа. Осим тога, додатни напори су уложени у спровођењу овог принципа - током 2002. године у Министарству здравља је спроведена функционална анализа уз подршку Програма Уједињених нација за развој (UNDP). Коначни резултат су биле препоруке попут промене организационе структуре, преноса надлежности са министарства на друге институције, исл. Функционалне анализе су спроведене и у МДУЛС и Министарству правде.

Након усвајања Стратегије реформе државне управе 2004. године, Влада је обавезала све органе на централном нивоу управе да изврше анализу својих аката о систематизацији и да смање број запослених за 10%, што је представљало први радикалан потез у примени овог принципа. Упркос свим напорима, у државној управи и даље постоје проблеми преклапања надлежности, тако да два тела на централном нивоу обављају исте функције. Неки послови које одређени органи обављају нису ни у складу са Законом о државној управи. Такође, постоји тенденција стварања нових унутрашњих организационих јединица са циљем унапређења запослених, као и тренд повећања броја запослених. Ипак, постоји јасна политичка воља за спровођење Стратегије реформе државне управе. Један од будућих корака у процесу рационализације би могло бити спровођење функционалних анализа. Многе државе у региону су успешно спровеле ову врсту анализа и могу да потврде да функционалне анализе могу помоћи Влади Србије у реализацији основних циљева овог принципа.

## РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА

### ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

#### (1) РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Рационализиација је у многим државама остварена кроз промене организационих структура. Основни мотиви промена које треба имати на уму при припреми дела акционог план који се односи на рационализиацију су:

1. запослени би требало да знају који је крајњи резултат њиховог рада;
2. процес развоја каријере би требао да буде потпуно јасан;
3. награђивати за постигнуте професионалне резултате.

#### (2) УПРАВЉАЊЕ ПРЕМА РЕЗУЛТАТИМА

Кључни проблем у региону је представљало увођење управљања према резултатима (Results Based Mangement) у државну управу. Овај приступ се користи у многим државним управама у региону, и фокус је на остваривању циљева и постизању резултата. Сходно томе, успостављање везе између плате и учинка је један од кључних задатака с обзиром да мотивација утиче на учинак. На тај начин се обезбеђује већа транспарентност и према грађанима, с обзиром да они треба да знају шта је остварено.

#### (3) МЕНАѢРСКА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ

Менаџери би, поред специфичних знања, требали да поседују и знања и вештине мотивисивања запослених, да знају како да стварају успешне тимове и да уводе позитивне промене.

#### (4) УТИЦАЈ ФИНАНСИЈСКЕ КРИЗЕ НА РЕФОРМЕ

Овај утицај се не сме потценити. Функционалним анализама би се подржала даља реформа, руководиоци би требали да се фокусирају на свакодневне активности, решавање проблема итд. Тренутна финансијска криза може само да буде подстрек за рационализиацију стварањем атмосфере у којој државна управа мора да буде ефективнија и ефикаснија. Рационализиација би требала да доведе до смањења трошкова рада државне управе, а са даљом реформом се мора наставити.

#### (5) КОМУНИКАЦИЈА У ПРОЦЕСУ РАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ

Уциљурационализиацијенеопходнојеуспостављање јасних линија комуникације. Сви би требало да буду укључени и обавештени о променама које ће засигурно уследити.

## ПЛЕНАРНА ДИСКУСИЈА

### ИЗВЕШТАЈИ О РАДУ ПАНЕЛА

#### **Г-дин Харалд Балдершам: Децентрализација**

У процесу децентрализација постоји много изазова и могућности. Представљена позитивна и негативна искуства Румуније могу бити од користи за друге земље. Недостатак дугорочне стратегије децентрализације и недостатак обуке су главни узрок проблема. Важно је разјаснити шта уопште представља децентрализација – то је деволуција, преношење надлежности на локалне изабране органе заједно са финансијским средствима за њихово спровођење. Децентрализација је дугорочан процес који захтева дугорочну стратегију и развој административних капацитета и на централном нивоу како би се подстакла даља децентрализација и њено регулисање. Потребан је адекватан финансијски систем, као и капацитети за оцену деловања локалне управе. Сарадња мора да се одвија хоризонтално, између министарстава, али и вертикално. Морају се развијати партнерства између управе, удружења и приватног сектора. Грађани су кључна циљна група, и онис у ти који ће имати највише користи од децентрализације. Децентрализација треба да се одвија паралелно са развојем активне локалне демократије, с обзиром да се на тај начин пружају ефикасне услуге на локалном нивоу. Процес децентрализације би такође требало да допринесе повећању ефикасности.

#### **Г-ђа Бјанка Бретеке: Финансијска контрола и одговорност**

Контролни механизми обухватају многе теме. Представљена реформа јавних финансија у Француској указала је на један свеобухватан систем контроле и одговорности (транспарентан,

#### **Г-дин Харалд Балдершам: Децентрализација**

У процесу децентрализација постоји много изазова и могућности. Представљена позитивна и негативна искуства Румуније могу бити од користи за друге земље. Недостатак дугорочне стратегије децентрализације и недостатак обуке су главни узрок проблема. Важно је разјаснити шта уопште представља децентрализација

– то је деволуција, преношење надлежности на локалне изабране органе заједно са финансијским средствима за њихово спровођење. Децентрализација је дугорочан процес који захтева дугорочну стратегију и развој административних капацитета и на централном нивоу како би се подстакла даља децентрализација и њено регулисање. Потребан је адекватан финансијски систем, као и капацитети за оцену деловања локалне управе. Сарадња мора да се одвија хоризонтално, између министарстава, али и вертикално. Морају се развијати партнерства између управе, удружења и приватног сектора. Грађани су кључна циљна група, и онис у ти који ће имати највише користи од децентрализације. Децентрализација треба да се одвија паралелно са развојем активне локалне демократије, с обзиром да се на тај начин пружају ефикасне услуге на локалном нивоу. Процес децентрализације би такође требало да допринесе повећању ефикасности.

#### **Г-ђа Бјанка Бретеке: Финансијска контрола и одговорност**

Контролни механизми обухватају многе теме. Представљена реформа јавних финансија у Француској указала је на један свеобухватан систем контроле и одговорности (транспарентан, ка учинку оријентисан буџет, повећани управљачки капацитети), али је реформа била веома спор процес. Свеобухватна реформа захтева доста времена и за њу је неопходно постојање политичке воље и финансијских ресурса. Обука је веома важна за реформу државне управе у било којој земљи. Искуство Румуније показује да примена не-финансијских инструмената утврђивања одговорности представља велики проблем. Снажан отпор променама од стране државне управе и даље постоји, тако да процес европских интеграција може бити снажан подстицај промененама. Изградња функционалног и стабилног система је дугорочан процес који захтева комуникацију између различитих актера. Искуство Србије на примеру примене Закона о слободном приступу информацијама показује да спровођење није на задовољавајућем нивоу и да не постоје инструменти санкционисања.

Као општи закључак треба указати на потребу пажљивог спровођења реформе и утврђивања јасне поделе одговорности/надлежности. У транзиционим земљама и даље постоји проблем спровођења усвојених спровођења. У Србији се као основни разлози могу навести недостатак политичке воље и нефункционална независна ревизорска институција (званично формирана пре три године). Препоруке су: фокусирати се на основе елементе функционисања и успостављања система одговорности; променити традиционални начин понашања имајући на уму да је то веома спор процес, као и пажљиво размотрити различите интересе свих заинтересованих страна.

#### **Г-дин САЈМОН ЦЕЈМС: ХОРИЗОНТАЛНА КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА**

Постоји снажна воља да се у Србији развију нове функције и механизми координације јавних политика, посебно у областима стратешког планирања, праћења и евалуације и ИТ система. Треба напоменути да би Србија требала да настави са реформама, али постепеним спровођењем. Реформа координације јавних политика би требала да буде приоритет и да претходи другим елементима реформе. Најпре треба ојачати центар Владе, и тај пројекат треба да води председник Владе. Генерални секретаријат би онда требао да ради на јачању улоге ресорних министарстава у координацији политика. Важно је схватити да такве реформе могу да трају од 4 па до више и од 10 година.

Функција координације процеса европских интеграција би требала да остане одвојена од центра владе, али да се очува блиска сарадња са центром владе. Односе са међународном заједницом треба развијати, али треба пажљиво користити међународна искуства јер се неке идеје не могу прекопирати, или се могу користити уз велика прилагођавања.

#### **Г-ђа АНКЕ ФРАЈБЕРТ: ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА**

Професионализација и деполитизација државне управе су општеприхваћени циљеви. Важно је да свака земља дефинише сопствене циљеве професионализације и деполитизације, имајући на уму да деполитизација није постигнута ни у једној земљи. Општи циљ је створити професионалан, лојалан и ефикасан службенички

систем. Различите земље покушавају ово да постигну на различите начине. Одговор на питање како створити функционалну и професионалну државну службу, а при том омогућити политичарима да поставе и неке своје људе, разликује се од земље до земље. Обука је веома важан аспект развоја државних служби. Обуком би требало унапредити вештине и ставове, а не знања државних службеника. Посебно је важно унапредити вештине партиципације и способност заједничког учења са колегама. Служба за управљање кадровима је важан фактор развоја државне службе у Србији. Ни систем обуке ни професионализација не подразумевају ширење управе. Није довољно реформисати само централни ниво, неопходно је обезбедити исте ефекте и на локалном нивоу.

#### **Г-ђа ФРИДРИКЕ БУНДШУХ: МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ**

Е-управа у великој мери доприноси остварењу циљева транспарентности, отворености, ефикасности и ефективности. За то су неопходни безбедни технички системи и законска регулатива усклађена са директивама ЕУ. Такође се мора развити инфраструктура – нпр. електронски фајлови, системи, све информације на једном месту (one-stop-shop) – фокус је на услугама за грађане. Интернет порталима се може омогућити преузимање формулара и пружање услуга, али је један од предуслова постојање е-личне карте која садржи електронски потпис и осигурава безбедност трансакција.

#### **Г-ђа ОЛГА ЛУКАШЕНКО: РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА**

Рационализација државне управе је подстакнута променама које се дешавају око нас. Један од најшире примењених приступа је спровођење анализа рада управе и њених функција. Ово захтева посвећеност руководства управе или јаку политичку подршку. Овај процес мора да буде спроведен од стране екстерних експерата, али морају да постоје и интерни агенти промена. Како би се умањило отпор променама, важно је пружити охрабрење. Велико интересовање медија може да помогне у стварању притиска јавности и преузимању одговорности. Интерна комуникација са свим запосленима је веома важна за уклањање отпора. Рационализација ствара могућност за усвајање нове филозофије управљања.



## ЗАВРШНА ДИСКУСИЈА, КОМЕНТАРИ И ЗАКЉУЧЦИ

---

- (1) Министарство за државну управу и локалну самоуправу ради на припреми прописа и изради планова обуке запослених у јединицама локалне самоуправе. Треба напоменути и да ће стратегија обуке запослених на локалном нивоу бити комплементарна правним актима и биће представљена у марту месецу. Постоји могућност и да се факултети укључе у спровођење обука на локалном нивоу.
- (2) У циљу пружања подршке процесу реформе, треба размислити о успостављању сарадње са онима који врше истраживања и спроводе едукативне програме. Регионалне послове школе могу пружити значајан допринос. Треба размислити и о могућности оснивања института за државну управу који би се бавио истраживањем, едукацијом и развојем сарадње.
- (3) И током припреме и спровођења следећег акционог плана, требало би организовати сличне конференције. Иако су најважнији закони донети у првој фази спровођења реформе, могуће је да ће бити неопходна измена неких од тих закона и неопходно је обезбедити пуну имплементацију донетих закона. Следећи акциони план ће јасно представити потребе и планове за наставак реформе државне управе.

---

## УЧЕСНИЦИ КОНФЕРЕНЦИЈЕ

У раду међународне конференције су учествовале 182 особе (80 жена и 102 мушкарца), и то званичници Владе Републике Србије, представници органа државне управе Републике Србије, управних округа, општина, Сталне конференције градова и општина, јавних предузећа, невладиних организација, академске заједнице, донаторске заједнице у Србији, UNDP, OECD/SIGMA, Савета Европе, као и представници државних органа и међународни консултанци из Уједињеног Краљевства, Француске, Канаде, Финске, Румуније, Израела, Летоније, Немачке, Пољске, Шпаније, Аустрије, Естоније, Словеније, Украјине, Словачке и САД-а. Поред наредних учесника, конференција је пропраћена и од стране бројних писаних и електронских медија.

---

# Прилог

## ПРОГРАМ КОНФЕРЕНЦИЈЕ

1. ДАН		
<b>08:30 - 09:30</b> РЕГИСТРАЦИЈА УЧЕСНИКА		
<b>09:30 – 11:00</b> Уводна обраћања – <b>ПРЕДСЕДАВАЈУЋИ:</b> г-дин <b>Милан Марковић</b> , министар за државну управу и локалну самоуправу		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Г-дин Мирко Цветковић, председник Владе и председник Савета за реформу државне управе Владе Републике Србије</li> <li>- Г-ђа Rini Reza, заменик сталног представника, Програм Уједињених нација за развој, Србија</li> <li>- Г-дин FRANCISCO CARDONA, SIGMA/OECD – Европеизација државне управе</li> <li>- Г-дин ROBERTO FASINO, шеф одсека за програме демократске стабилности, Савет Европе</li> </ul>		
<b>11:30 – 12:30</b> ПЕРСПЕКТИВА РЕФОРМЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Г-ђа Милица Дражић, помоћник министра, Министарство за државну управу и локалну самоуправу (МДУЛС) – Рад на ревизији Стратегије и припреми Акционог плана за спровођење реформе државне управе у Републици Србији за период 2009-2012. године</li> <li>- Г-дин Патрик Бреар, међународни консултант – Праћење и евалуација реформе државне управе у Републици Србији, 2009-2012.</li> </ul>		
<b>13:30 – 15:00</b> Панел дискусије		
<b>ПАНЕЛ 1: ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА</b> (Председавајући – г-дин HARALD BALDERSHEIM)	<b>ПАНЕЛ 2: КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ</b> (Председавајући – г-ђа BIANCA BRETESCHE)	<b>ПАНЕЛ 3: ХОРИЗОНТАЛНА КООРДИНАЦИЈА ПОЛИТИКА</b> (Председавајући – г-ђа MICHAL BEN-GERA)
<b>13:30 – 14:00</b>	<b>13:30 – 14:00</b>	<b>13:30 – 14:00</b>
<b>Г-дин HARALD BALDERSHEIM</b> , Универзитет у Ослу – Процес децентрализације у Европи из упоредне перспективе	<b>Г-ђа BIANCA BRETESCHE</b> , SIGMA/OECD – Финансијска контрола и јавна одговорност у европским државама	<b>Г-ђа MICHAL BEN-GERA</b> , међународни консултант – Координација политика: упоредни поглед
<b>14:00 – 14:30</b>	<b>14:00 – 14:30</b>	<b>14:00 – 14:30</b>
<b>Г-дин ROBERTO FASINO</b> , Савет Европе – Децентрализација и реформа државне управе – искуство Италије	<b>Г-дин FRANK MORDACQ</b> , Министарство финансија, Француска – Финансијска одговорност државне управе у Француској	<b>Г-дин SIMON JAMES</b> , Уједињено Краљевство – Координација политика и управљање европским политикама у УК
<b>14:30 – 15:00</b>	<b>14:30 – 15:00</b>	<b>14:30 – 15:00</b>
<b>Г-дин VICTOR GIOSAN</b> , Румунија – Децентрализација и реформа државне управе – искуство Румуније	<b>Г-ђа LAURA STEFAN</b> , координатор за борбу против корупције, Румунско академско друштво – Изазови изградње одговорне државне управе у Румунији	<b>Г-ђа GUNTA VEISMANE</b> , директор Државне канцеларије, Летонија – Систем координације политика у Летонији
<b>15:30 – 17:00</b> Наставак панел дискусија		
<b>ПАНЕЛ 1: ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА</b> (Председавајући – г-дин HARALD BALDERSHEIM)	<b>ПАНЕЛ 2: КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ</b> (Председавајући – г-ђа BIANCA BRETESCHE)	<b>ПАНЕЛ 3: ХОРИЗОНТАЛНА КООРДИНАЦИЈА ПОЛИТИКА</b> (Председавајући – г-ђа MICHAL BEN-GERA)
<b>15:30 – 16:00</b>	<b>15:30 – 16:00</b>	<b>15:30 – 16:00</b>
<b>Г-дин Душко Радаковић</b> , државни секретар, МДУЛС, Србија – Децентрализација у Србији, 2009-2012	<b>Г-дин Родољуб Шабит</b> , Повереник за информације од јавног значаја, Србија – Према одговорној државној управи у Србији, 2009-2012	<b>Г-дин Милош Тодоровић</b> , заменик генералног секретара Владе, Србија – Унапређење хоризонталне координације политика у Србији, 2009-2012
<b>16:00 – 16:45</b>	<b>16:00 – 16:45</b>	<b>16:00 – 16:45</b>
Дискусија учесника	Дискусија учесника	Дискусија учесника
<b>16:45 – 17:00</b>	<b>16:45 – 17:00</b>	<b>16:45 – 17:00</b>
Закључци председавајућег	Закључци председавајућег	Закључци председавајућег

<b>2. ДАН</b>		
<b>09:30 – 11:00 Панел дискусије</b>		
<b>ПАНЕЛ 4: ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА</b> (Председавајући – г-ђа ANKE FREIBERT)	<b>ПАНЕЛ 5: МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ</b> (Председавајући – г-ђа FRIEDERIKE BUNDSCHUN)	<b>ПАНЕЛ 6: РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА</b> (Председавајући – г-ђа MICHAL BEN-GERA)
<b>09:30 – 10:00</b>	<b>09:30 – 10:00</b>	<b>09:30 – 10:00</b>
<b>Г-ђа ANKE FREIBERT</b> , ДИРЕКТОР, МЕЂУНАРОДНЕ НАДЛЕЖНОСТИ, Савезна академија за државну управу у савезном Министарству унутрашњих послова, Немачка – Улога стручне и аполитичне државне управе у креирању политика и европским интеграцијама	<b>Г-ђа FRIEDERIKE BUNDSCHUN</b> , УНИВЕРЗИТЕТ у Инсбруку – Е-управа: метод добре владавине. Према већој транспарентности, одговорности и одрживости кроз ИКТ	<b>Г-ђа OLGA LUKASHENKO</b> , МЕЂУНАРОДНИ КОНСУЛТАНТ – РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА УПРАВЕ у државама централне и источне Европе
<b>10:00 – 10:30</b>	<b>10:00 – 10:30</b>	<b>10:00 – 10:30</b>
<b>Г-дин JASEK SZARUTOVICZ</b> , ДИРЕКТОР ПОЉСКЕ Националне школе за државну управу – Пољски модел стручног усавршавања државних службеника и његов утицај на добру владавину	<b>Г-дин HANNES ASTOK</b> , ПОСЛАНИК у Парламенту Естоније – Е-управа у Естонији и утицај на креирање бољих услуга за грађане	<b>Г-дин JAROSLAV PILAT</b> , M.E.S.A.10, Словачка – Успеси и изазови спровођења функционалних анализа у Словачкој
<b>10:30 – 11:00</b>	<b>10:30 – 11:00</b>	<b>10:30 – 11:00</b>
<b>Г-дин SALVADOR PARRADO</b> , UNED, Шпанија – Граница између политике и администрације у упоредној перспективи	<b>Г-дин MARKO AMBROZ</b> , Министарство за јавну управу, Словенија – Развој е-управе у Словенији – предности и изазови	<b>Г-ђа ЈАСНА СТОЈАНОВИЋ</b> , КОНСУЛТАНТ – Досадашња искуства Србије у спровођењу функционалних анализа
<b>11:30 – 13:00 Наставак панел дискусија</b>		
<b>ПАНЕЛ 4: ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕПОЛИТИЗАЦИЈА</b> (Председавајући – г-ђа ANKE FREIBERT)	<b>ПАНЕЛ 5: МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ</b> (Председавајући – г-ђа FRIEDERIKE BUNDSCHUN)	<b>ПАНЕЛ 6: РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА</b> (Председавајући – г-ђа MICHAL BEN-GERA)
<b>11:30 – 12:00</b>	<b>11:30 – 12:00</b>	<b>11:30 – 12:00</b>
<b>Г-ђа ЈАСМИНА ДАМЈАНОВИЋ</b> , ДИРЕКТОР СЛУЖБЕ за управљање кадровима, Влада Републике Србије – Агенда за професионализацију и деполитизацију у Србији, 2009-2012	<b>Г-дин САША ПИВАЛИЦА</b> , ПОСЕБНИ САВЕТНИК министра, МДУЛС, Србија – Развој е-управе у Србији, 2009-2012	<b>Г-ђа ТАЊА ЧАБАК</b> , РУКОВОДИЛАЦ Групе за организацију и рад органа државне управе, МДУЛС, Србија – Спровођење функционалних анализа у Србији, 2009-2012
<b>12:00 – 12:30</b>	<b>12:00 – 12:30</b>	<b>12:00 – 12:30</b>
Дискусија учесника	Дискусија учесника	Дискусија учесника
<b>12:30 – 13:00</b>	<b>12:30 – 13:00</b>	<b>12:30 – 13:00</b>
Закључци ПРЕДСЕДАВАЈУЋЕГ	Закључци ПРЕДСЕДАВАЈУЋЕГ	Закључци ПРЕДСЕДАВАЈУЋЕГ
<b>14:00 – 16:00 Пленарна дискусија</b>		
<b>14:00 – 15:00 Извештаји председавајућих панелима</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Г-дин HARALD BALDERSHEIM, панел 1: Децентрализација</li> <li>- Г-ђа BIANCA BRETSCHE, SIGMA/OECD, панел 2: Контролни механизми</li> <li>- Г-ђа MICHAL BEN-GERA, панел 3: Хоризонтална координација политика</li> <li>- Г-ђа ANKE FREIBERT, панел 4: Професионализација и деполитизација</li> <li>- Г-ђа FRIEDERIKE BUNDSCHUN, панел 5: Модернизација и развој е-управе</li> <li>- Г-ђа Олга Лукашенко, панел 6: Рационализација</li> </ul>		
<b>15:00 – 16:00 Завршна дискусија и закључци</b>		

ЦИП - Каталогизација у публикацији  
НАРОДНА БИБЛИОТЕКА СРБИЈЕ, БЕОГРАД  
35.074 (497.11) "2009/2012" (082)

КОНФЕРЕНЦИЈА "САВРЕМЕНА УПРАВА ЗА ЕВРОПСКУ СРБИЈУ  
- РЕФОРМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ 2009-2012. ГОДИНЕ" (2008; БЕОГРАД)

ИЗВЕШТАЈ СА КОНФЕРЕНЦИЈЕ "САВРЕМЕНА УПРАВА ЗА ЕВРОПСКУ СРБИЈУ - РЕФОРМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ 2009-2012. ГОДИНЕ",  
БЕОГРАД, 1-2. ДЕЦЕМБАР 2008. ГОДИНЕ. - БЕОГРАД: МИНИСТАРСТВО ЗА ДРЖАВНУ УПРАВУ И ЛОКАЛНУ САМОУПРАВУ, 2009  
( БЕОГРАД : ПУБЛИКУМ ) . - 37 СТР. ; 30 СМ

ТИРАЖ 200 . - ПРЕДГОВОР: СТР. 4-5.

ISBN 978-86-87843-00-4

А) ДРЖАВНА УПРАВА - РЕФОРМА - СРБИЈА - 2009-2012 - ЗБОРНИЦИ  
COBISS.SR-ID 157821708

*Штамбано на рециклираном / рециклирајућем папиру*

