



Аутономна Покрајина Војводина

**СТРАТЕГИЈА
РЕФОРМЕ И РАЗВОЈА
ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ**

септембар, 2006. године

САДРЖАЈ

УВОД	1
1. ПОКРАЈИНСКА УПРАВА	2
Стање покрајинске управе на почетку 2006. године	2
Табела 1.	
Кретање првостепених управних предмета у покрајинским органима управе	4
Табела 2.	
Кретање другостепених управних предмета у покрајинским органима управе	4
Графикон 1.	
Структура покрајинске управе	5
Графикон 2.	
Структура покрајинске управе према степену образовања	5
Графикон 3.	
Полна структура покрајинске управе	6
Графикон 4.	
Национална структура покрајинске управе	7
2. РЕФОРМА И РАЗВОЈ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ (ОСНОВНИ ЦИЉ, ПРИНЦИПИ И СТУБОВИ РЕФОРМЕ)	10
2.1. Основни циљ реформе	10
2.2. Основни принципи	10
2.3. Стубови реформе покрајинске управе	11
3. ПРИНЦИПИ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	11
3.1. Принципи деполитизације и професионализације	11
3.2. Принцип модернизације	12
3.3. Принцип рационализације	13
3.3.1. Организација покрајинске управе	13
3.3.2. Утврђивање оптималног броја извршилаца	14
3.4. Принцип остваривања пуне и ефективне полне, језичке и националне равноправности	15
4. СТУБОВИ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	17
4.1. Подизање административног капацитета покрајинске управе (мере за јачање кадровских потенцијала – human resources)	17
4.1.1. Систем процедуре пријема нових службеника	18
4.1.2. Деполитизација највећег дела руководећих радних места	20
4.1.3. Систем додатног образовања и континуираног обучавања службеника	20
<i>Обучавање у области нормативне делатности и у припреми стручне политике (стратегијски менаџмент)</i>	22
4.1.4. Систем контроле и оцењивања квалитета рада службеника	23
4.1.5. Мере за обезбеђење полне, језичке и националне равноправности у покрајинској управи	25

4.2. Антикорупцијске мере и транспарентност покрајинске управе	26
4.2.1. Кодекс понашања у покрајинској управи	26
4.2.2. Систем конкурсног и јавног трошења буџетских средстава	28
4.2.3. Јавност рада покрајинске управе	29
4.3. Модернизација покрајинске управе	31
4.3.1. Структуралне промене покрајинске управе и увођење менаџмента квалитета и стандардизације	31
4.3.2. Примена ИКТ у покрајинској управи	32
<i>Рачунарска мрежа покрајинске управе</i>	<i>34</i>
<i>База података покрајинске управе</i>	<i>35</i>
<i>Електронска управа (e-government)</i>	<i>35</i>
5. УПРАВЉАЊЕ РЕФОРМОМ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	36
6. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	

СТРАТЕГИЈА РЕФОРМЕ И РАЗВОЈА ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ

УВОД

Стручна, ефикасна, транспарентна и некорумпирана управа, која доследно поштује принцип легализма и коју грађани доживљавају као њихов сервис, представља камен темељац реформе и препорода нашег друштва у транзицији.

Иако се у јавном мњењу, медијима и стручним социолошким расправама често игнорише, односно потцењује значај управе, чињеница је да управо од капацитета и оспособљености управе у највећој мери зависи ефикасно функционисање "државе" у најширем смислу. Модерна и ефикасна управа је фактор који битно, а у неким сферама и пресудно, утиче на јачање привреде, инострана улагања, изградњу правне државе и успостављање владавине права. Успешно вођење политике у разним областима у највећој мери зависи од административног капацитета извршне власти тј. од оспособљености управе да припреми и спроводи прописе и утврђену политику.

Процес реформе и развоја покрајинске управе у складу са европским стандардима и вредностима у области вођења јавних послова има за крајњи циљ стварање покрајинске управе која ће ефикасно, стручно, законито и транспарентно вршити своје послове, задатке и дужности у интересу и на задовољство свих грађана, уз остваривање пуне равноправности

националних заједница, полне и језичке равноправности, јачање економске стабилности и квалитета животног стандарда. Развој покрајинске управе заснива се управо на имплементацији принципа владавине права и правне сигурности (reliability and predictability), принципа јавности (transparency), одговорности (accountability), економичности и ефикасности (economy, efficiency and effectiveness). Овде се ради о дуготрајном, стручном и сложенем процесу који представља приоритетни државни интерес, као и интерес већине грађана Аутономне Покрајине Војводине (у даљем тексту: АП Војводина) и Републике Србије и доприноси интеграцији наше земље у Европску унију.

Иако се у јавном мњењу, медијима и стручним социолошким расправама често игнорише, односно потцењује значај управе, чињеница је да управо од капацитета и оспособљености управе у највећој мери зависи ефикасно функционисање "државе" у најширем смислу.

Позитивни ефекти трансформације покрајинске управе, могући су само ако она буде пажљиво осмишљена, општеприхваћена и независна од политиканства и уских појединачних и страначких интереса и утицаја.

Реформи покрајинске управе претходио је пројекат "Развој кадровских капацитета Извршног већа АП Војводине", започет у априлу 2003. године у сарадњи представника Програма за развој Уједињених нација (UNDP - United Nations Development Programme) и Извршног већа Аутономне Покрајине Војводине (у даљем тексту: Извршно веће АПВ). У оквиру овог пројекта, који се може сматрати уводном фазом реформе покрајинске управе израђена је "Прелиминарна функционална анализа Извршног Већа АПВ"¹. Средином 2003. године, спроведена је и обука за развој менаџерских вештина управљања у покрајинској администрацији, коју је успешно завршило 160 покрајинских службеника стичући знања у основама управљања пројектима, тимског рада и управљања променама. Планирано је да резултати ове прелиминарне фазе пројекта буду основа за спровођење комплетне функционалне анализе покрајинских органа управе и дефинисање прецизних препорука за успостављање функционалне структуре ефикасне и економичне покрајинске управе. Иако је реализација друге фазе пројекта планирана за 2004. годину до исте није дошло, јер је изостала подршка представника Програма за развој Уједињених нација.

Покрајинска управа је део система управе државе Србије, стога стратегија развоја и реформе мора да буде усклађена са реформом државне

¹ Реч је о хоризонталној функционалној анализи покрајинских органа управе и служби Извршног већа АП Војводине, усвојеној на седници Извршног већа АПВ.

управе, као и са напорима за модернизацију управе на локалном нивоу.

У складу са Стратегијом реформе државне управе у Републици Србији, а на основу општих принципа Европског административног оквира (European Administrative Space) и тзв. "добре владавине" (good governance), као и концепта тзв. "отворене управе" (open government), прилази се паралелној изради Стратегије реформе и развоја покрајинске управе, која ће се базирати на сагледаном стању покрајинске управе на почетку 2006. године.

Стратегија реформе и развоја покрајинске управе поред прегледа постојећег стања садржи основни циљ, принципе и стубове реформе, систем управљања реформом и акциони план у ком су утврђене мере, активности и рокови за реализацију стратегије.

1. ПОКРАЈИНСКА УПРАВА

Стање покрајинске управе на почетку 2006. године

Реалан приступ планирању развоја и успешном спровођењу реформе покрајинске управе претпоставља тачну анализу постојећег стања покрајинске управе – реалну оцену и сагледавање недостатака, са освртом на претходни период.

У Војводини недвосмислено постоји дуга традиција "добре управе" која је изграђена на темељима управе из периода Аустроугарске монархије. Покрајинска управа у модерном смислу изграђена је у другој половини двадесетог века, а процват

је доживела током седамдесетих година прошлог века. Почетком деведесетих година, након насилног рушења покрајинске власти у Војводини 1988. године тзв. "јогурт револуције", покрајинска администрација улази у период деградације и декаденције. Доношењем Устава Републике Србије из 1990. године, као и низа републичких закона 1991. и 1992. године, покрајинска управа остаје без надлежности и финансијских извора. Без надлежности и посла, "чишћењем" руководеће структуре покрајинске управе на чисто идолошким основама, запостављањем стручног усавршавања, непрактиковањем управних послова и "контраселекцијом кадрова", административни апарат и капацитет покрајинске управе значајно је угрожен. Ова бахата политика, пуна реваншизма, заправо је највећу штету нанела грађанима Војводине и држави у целини, јер је понижавањем покрајинске управе и непромишљеном централизацијом управних делатности грађанима онемогућено ефикасно остваривање права, а држави је отежано припремање и спровођење закона и других прописа, као и вођење ефикасне политике. Политичке промене крајем 2000. године затекле су некада стручну и професионалну покрајинску управу у стању "хибернације" или "клиничке смрти".

У фебруару 2002. године, доношењем Закона о утврђивању одређених надлежности аутономне покрајине ("Службени гласник РС", број 6/02) тзв. Омнибус закона, АП Војводини се поверава више од двестотине управних послова у више од двадесет области, које су до тада вршили републички органи управе,

односно републичка влада. Овим законом се преузимају и оснивачка права над више стотина установа и јавних предузећа, пре свега у области здравствене заштите и образовања (установе које такође врше јавна овлашћења и управне послове). Поред постојећих изворних надлежности, које је до тада обављало седам покрајинских секретаријата, проширење надлежности било је оквир за конституисање и формирање нове организације покрајинске управе са новодобијеним надлежностима.

Примена овог закона нужно је захтевала измену нормативних аката Скупштине Аутономне Покрајине Војводине (у даљем тексту: Скупштина АПВ) којима се уређују организација и надлежности покрајинских органа управе и Извршног већа АПВ, пре свега Одлуке о покрајинској управи и Одлуке о организацији и начину рада Извршног већа АПВ². Новом одлуком о покрајинској управи³ формиран су покрајински органи управе и то: 16 покрајинских секретаријата⁴ и

² Одлука о организацији и начину рада Извршног већа АПВ, Службени лист АПВ 10/1992 са последњем изменом од 17/2003

³ Одлука о покрајинској управи, Службени лист АПВ, 21/2002-пречишћен текст

⁴ Покрајински секретаријат за привреду, Покрајински секретаријат за пољопривреду, водопривреду и шумарство, Покрајински секретаријат за образовање и културу, Покрајински секретаријат за информације, Покрајински секретаријат за здравство и социјалну политику, Покрајински секретаријат за финансије, Покрајински секретаријат за прописе, управу и националне мањине, Покрајински секретаријат за приватизацију, предузетништво, мала и средња предузећа, Покрајински секретаријат за архитектуру, урбанизам и градитељство, Покрајински секретаријат за демографију, породицу и друштвену бригу о деци, Покрајински секретаријат за науку и технолошки развој, Покрајински секретаријат за енергетику и минералне сировине, Покрајински секретаријат за спорт и омладину, Покрајински секретаријат за рад,

покрајинска Дирекција за робне резерве. У процесу преузимања нових управних послова, са новим актима о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у покрајинским органима управе, долази до преузимања већег броја службеника из подручних јединица републичких министарстава (углавном санитарни и други инспектори), као и до запошљавања нових службеника, па се тако број запослених на управним пословима, повећава на више од петстотина.

Извештаји, као и годишње анализе кретања управних предмета од 2003. до краја 2005. године, доказују да је покрајинска управа готово у свим областима, успешно преузела пренете управне послове.

ТАБЕЛА 1.

Кретање првостепених управних предмета у покрајинским органима управе

	2003.	2004.	2005.
Укупно предмета	12.541	14.797	18.204
	100%	100%	100%
Решено	12.370	13.338	16.388
	98,64%	90,14%	90,02%
Није решено	171	1.459	1.816
	1,36%	9,86%	9,98%

Анализом првостепеног, као и другостепеног одлучивања у управним стварима утврђено је да покрајински органи управе предмете решавају углавном у законском року⁵.

запошљавање и равноправност полова, Покрајински секретаријат за локалну самоуправу и међуопштинску сарадњу, Покрајински секретаријат за заштиту животне средине и одрживи развој.

⁵ Према Извештају о кретању првостепених и другостепених управних предмета у покрајинским

ТАБЕЛА 2.

Кретање другостепених управних предмета у покрајинским органима управе

	2003.	2004.	2005.
Укупно предмета	3.372	4.262	4.309
	100%	100%	100%
Решено	3.009	3.669	4.018
	89,23%	86,79%	93,25%
Није решено	363	563	291
	10,77%	13,21%	6,75%

Такође, у областима као што су полагање стручних и правосудних испита, постављање и евиденција судских тумача, управни послови се обављају ажурно, а евиденције су комплетне и транспарентне.

У неким областима, као што је надзор над службеном употребом језика и писма, учињен је значајан и видан напредак у односу на период када су те послове обављали републички органи управе, односно када је тај облик надзора постојао само у законским и другим нормативним текстовима⁶. Постигнути су значајни резултати и у погледу независне контроле покрајинске управе и транспарентности рада покрајинских органа. Одлуком Скупштине АПВ, крајем 2002. године,

органима управе за 2004. годину, број: 101-052-0004/2005 од 8.3.2005, у 2004. години од око 15.000 првостепених предмета у року је решено више од 13.000, тј. око 90%, а од 4.262 другостепена предмета у року је решено више од 80%.

⁶ Према расположивим информацијама републичка министарства задужена за надзор примене Закона о службеној употреби језика и писма, нису покренула ниједан поступак у случају кршења законских одредби, док су покрајински органи издали више-десетина решења и покренули више прекршајних поступака.

основан је Покрајински омбудсман као независан орган покрајине који контролише законитости и целисходност рада покрајинских органа управе⁷, а након доношења Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја ("Службени гласник РС", број 120/04), покрајински органи управе су у великој мери и доследно извршили своје обавезе и обезбедили транспарентност рада.

У складу са Стратегијом реформе државне управе, током 2005. године започета је рационализација запослених у покрајинској управи. Након спроведеног поступка реалне процене потребног броја извршилаца и у складу са тим спроведеног поступка измене аката о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у покрајинским органима управе, број извршилаца смањен је за 9,50%.

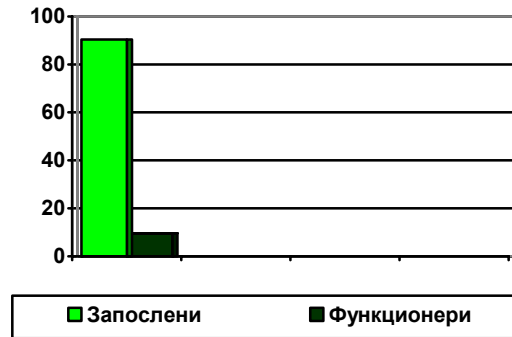
У покрајинским органима управе, организацијама и службама (у даљем тексту: покрајински органи управе), закључно са 13. априлом 2006. године било је укупно 984 извршиоца. Од тога функционери, односно именована, изабрана и постављена лица чине 9,55% покрајинске администрације (94). Преосталих 90,45% односно 890 извршилаца су запослена лица, од чега је њих 818 у радном односу на неодређено, а 72 на одређено време⁸.

⁷ Одлука о покрајинском омбудсману, Службени лист АПВ, број 23/02 – основни текст

⁸ Информација о броју извршилаца у покрајинским органима управе, организацијама и службама, број: 101-021-00002/2006

Графикон 1.

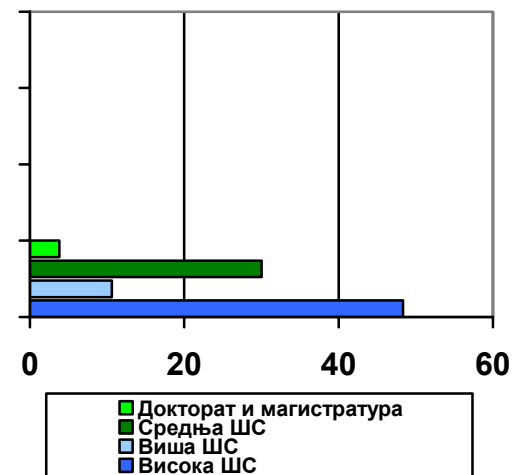
Структура покрајинске управе



Према структури покрајинских органа управе у погледу степена образовања, најзаступљенији су запослени са високом стручном спремом - 48,35%, вишу стручну спрему има 10,60% запослених, средњу стручну спрему 30,04%, магистратуру 2,98%, а докторат 0,82% запослених (подаци за 2005. годину - закључно са 15.01.2006. год.).⁹

Графикон 2.

Структура покрајинске управе према степену образовања



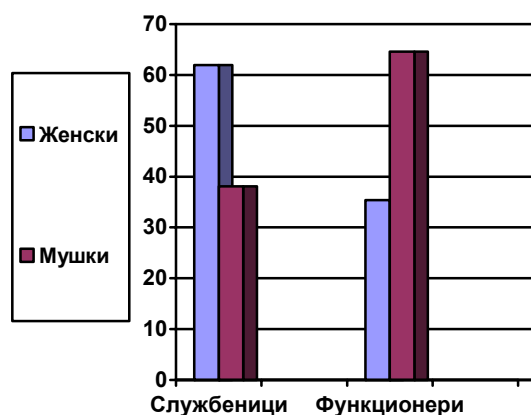
⁹ Информација о структури покрајинских органа управе, организација и служби, број: 101-021-00001/2006

Према старосној структури покрајинских органа управе, највећи број службеника је у старосној доби од 41-50 година - 32,41%, затим следе старосне групе: од 51-60 година - 27,06%, од 31-40 година - 26,34%, до 30 година живота - 12,65% и старији од 61 године око 1% (0,82%).

Полна структура према анализи постојећих података показује да жене чине 61,93%, а мушкарци 38,07% запослених у покрајинским органима управе. Ова доминација жена међу службеницима је присутна на нивоу извршилаца, међутим на руководећим радним местима њихов број и проценат је знатно мањи. Према евиденцији Службе за опште и заједничке послове покрајинских органа (у даљем тексту: Служба), од укупно 99 изабраних, именованих и постављених лица у покрајинским органима управе, 64,6% су мушког, а 35,4% женског пола.

Графикон 3.

Полна структура покрајинске управе



Покрајински органи од 2002. године, интензивно раде на стварању нормативно-правних и институционалних механизма за постизање равноправности полова на територији АП Војводине.

Након формирања Покрајинског секретаријата за рад, запошљавање и равноправност полова, као експертско тело у овом секретаријату образован је Савет за равноправност полова. У Скупштини АПВ формиран је Одбор за равноправност полова, а Покрајински омбудсман има заменика/заменицу задужену за равноправност полова. Значајни кораци у остваривању равноправности полова на територији АП Војводине, постигнути су 2004. године, када је на предлог Извршног већа АПВ, Скупштина АПВ усвојила нацрте и донела Декларацију о равноправности полова ("Службени лист АПВ", број 14/04), Одлуку о равноправности полова ("Службени лист АПВ", број 14/04) и Одлуку о оснивању Покрајинског завода за равноправност полова ("Службени лист АПВ", број 14/04, 3/06).

У покрајинским органима управе, значајан је и осврт на националну структуру службеника, која се редовно прати, анализира и упоређује са националном структуром становништва АП Војводине са циљем обезбеђивања националне равноправности.

Подаци о националној структури покрајинских органа управе у 2005. години, према евиденцији Службе, указују да су припадници српске националности најзаступљенији (80,43%). Други по заступљености су припадници мађарске националности (7,38%), затим следе Црногорци (2,41%), Хрвати (2,13%), Словаци (1,84%), Југословени (1,42%) и Румуни (1,28%). Остале националне заједнице заступљене су у проценту који је мањи од 1%. Поређењем ових података са националном структуром становништва у АП Војводини, према попису из 2002. године, може се

закључити да је и поред уочених значајних одступања која постоје код неких заједница, национална структура покрајинских органа управе веома хетерогена¹⁰.

Графикон 4.
Национална структура покрајинске управе



Поред наведеног, говорећи о стању у покрајинској управи посебну пажњу неопходно је посветити питањима остваривања језичке равноправности у раду покрајинских органа управе. Аутономија Војводине се у великој мери темељи на њеној

¹⁰ Једино одступање, које је констатовано и у претходне две године, односи се на удео Рома у укупном становништву на територији Војводине односно уочена је несразмерна заступљеност ове националне заједнице (0.14% од узорка испитаника који су се по овом критеријуму изјаснили). Извршно веће АПВ донело је закључак да се препоручује покрајинским органима управе, организацијама и службама да полазећи од потреба органа и констатоване неодговарајуће заступљености припадника различитих националних заједница у органима управе, приликом заснивања радног односа са новим извршиоцима уважавајући принцип квалификација и радних способности, нарочито воде рачуна о запошљавању припадника националних заједница, у циљу обезбеђивања одговарајуће заступљености сразмерне њиховом уделу у укупном броју становника у АП Војводини.

посебности, која се огледа у јединственој културној, језичкој, верској и етничкој шароликости овог региона¹¹. Ова језичка и културна различитост је присутна и у органима покрајине, где је у службеној употреби пет (односно шест) језика¹². Према подацима Покрајинског секретаријата за прописе, управу и националне мањине у раду покрајинских органа управе језичка права грађана се само делимично могу остварити на свим службеним језицима.

Поред наведеног, говорећи о стању у покрајинској управи посебну пажњу неопходно је посветити питањима остваривања језичке равноправности у раду покрајинских органа управе. Аутономија Војводине се у великој мери темељи на њеној посебности, која се огледа у јединственој културној, језичкој, верској и етничкој шароликости овог региона.

На основу података из евиденције Службе, од укупног броја службеника 82,71% не говори ниједан језик националне мањине, односно 2,06% испитаника се није

¹¹ Већ више стотина година на простору садашње Војводине настава у школама, медијски и јавни живот одвијају се на више језика. Данас се у Војводини настава у основним школама одвија на шест језика, а медији, уз буџетско финансирање обавештавају грађане на осам језика.

¹² Према одредбама Статута АПВ у органима АПВ у службеној употреби су српско-хрватски, мађарски, словачки, румунски и русински језик. Изменом Статута АПВ, за коју је потребна сагласност Народне скупштине РС (на коју се чека већ годинама) предвиђена је посебно службена употреба српског и хрватског језика. У исто време пословник Скупштине АПВ предвиђа коришћење ових шест језика.

изјаснило по овом питању. Активно знање језика националних мањина има 12,86%, а пасивно 2,36% службеника покрајинских органа управе. Знање страног језика има 57,40% од укупног броја службеника и то 15,64% активно, а 41,76% пасивно.

Остваривање језичке равноправности обезбеђено је великим делом преко Службе за преводилачке послове, Покрајинског секретаријата за прописе, управу и националне мањине, у којој има више професионалних преводилаца за све језике у службеној употреби у АП Војводини. Преко ове службе обезбеђује се превод аката који се објављују у "Службеном листу АПВ", превод захтева грађана, докумената и других облика преписке за потребе покрајинских органа. На овај начин је у писаној форми, обезбеђена комуникација између грађана и покрајинских органа управе на свим језицима у службеној употреби утврђених у Статуту Аутономне Покрајине Војводине (у даљем тексту: Статут АПВ).

Осим тога, већина конкурса које расписују покрајински органи управе објављују се на више језика, а за конкурсе из области културе и за доделу средстава црквама и верским заједницама, обезбеђени су и формулари за конкурисање на свим језицима који су у службеној употреби. У пракси има примера остваривања језичке равноправности и при издавању различитих уверења, када се на захтев странке издаје двојезично уверење нпр. уверење о положеном стручном испиту. Важно је напоменути да постоје и случајеви у којима се и управни поступак води на језику националне мањине. Наравно, мора се нагласити да није иста

ситуација у случају свих језика националних мањина нпр. много је већи број случајева када странке користе мађарски језик, што је повезано са бројношћу ове националне заједнице у односу на остале.

Постојеће стање по питању техничко-технолошке инфраструктуре покрајинских органа управе, неопходне за примену информационо-комуникационих технологија (у даљем тексту: ИКТ) утврђено је на основу података Службе. На основу задњег пописа рачунарске и мрежне опреме у покрајинској управи постоји 524 рачунара, 54 лап топ-а и 296 штампача. Неки покрајински органи управе су повезани у локалне рачунарске УТР (TCP/IP) мреже. Међусобна комуникација између покрајинских органа управе, као и дељење ресурса и заједничких информација, још увек није могуће јер су у току радови на успостављању рачунарске мреже која ће повезати све покрајинске органе. Приступ интернету (без протокола сигурности и дефинисања права приступа), обавља се преко више независних провајдера. Служба је током 2002/2003. године организовала курсеве за стицање знања рада на рачунару, али је решавање питања оспособљености запослених за рад на рачунарима сведено на појединачне активности самих покрајинских органа.

Иако се развоју административних капацитета покрајинске управе, до сада, није приступило плански, стручно и систематски, општа оцена стања, стручности, функционисања и ажурности покрајинске управе ипак је задовољавајућа, а промене наступиле након 2001. године углавном су

позитивне. У протеклих пет година покрајинска управа значајно је подмлађена, повећан је број и проценат службеника са високом стручном спремом, знањем страног језика, а основно познавање рада на рачунару је опште. Оно што свакако представља предност је организациона структура покрајинске управе, која је једноставна, концентрисана и прегледна, а значајна овлашћења Извршног већа АПВ омогућавају ефикасну координацију, контролу и усмеравање рада покрајинских органа управе.

Иако се развоју административних капацитета покрајинске управе, до сада, није приступило плански, стручно и систематски, општа оцена стања, стручности, функционисања и ажурности покрајинске управе ипак је задовољавајућа, а промене наступиле након 2001. године углавном су позитивне.

Без обзира на неспорне позитивне параметре тренутног стања покрајинске управе, разлога за спокој и задовољство ипак нема. Најављене уставне промене, очекивано проширење надлежности АП Војводине, као и процес европске интеграције, представљају нове изазове и задатке за покрајинску администрацију. Без подизања административних капацитета, модернизације, деполитизације и јачања транспарентности тешко је замисливо да ће покрајинска управа, успешно и у интересу грађана извршити све ове задатке. Од недостатака довољно је поменути да су организација покрајинске управе,

статус запослених, систем руковођења и одговорности регулисани прописима који датирају са почетка деведесетих година прошлог века. Надаље, још увек није установљен одговарајући систем сталног стручног усавршавања покрајинских службеника, нити објективно и константно оцењивање истих. Информациона технологија и њене неограничене могућности се у раду покрајинске управе примењује само у рудиментарној форми, а недостају и институционалне гаранције за деполитизацију покрајинске управе.

Најављене уставне промене, очекивано проширење надлежности АП Војводине, као и процес европске интеграције, представљају нове изазове и задатке за покрајинску администрацију. Без подизања административних капацитета, модернизације, деполитизације и јачања транспарентности тешко је замисливо да ће покрајинска управа, успешно и у интересу грађана извршити све ове задатке.

При јачању капацитета покрајинске управе, посебно је потребно отклонити недостатке у вези са правним нормирањем и припремањем стручне политике у појединим областима (припремање програма развоја, као и пратећих мера и активности за њихову реализацију).

Проширењем надлежности АП Војводине, покрајинска управа ће у већој мери вршити послове припремања закона и других прописа, па ће самим тим у вођењу политике

јачати и значај стручног припремања правних аката. Све то изискује нова знања, еластичност и интердисциплинарни приступ од стране покрајинске управе.

Овај стратешки документ усмерен је пре свега ка покрајинским органима управе, али се принципи и активности предвиђени овим актом, са циљем реформе и развоја покрајинског јавног сектора, могу примењивати и у раду других организационих облика чији је оснивач преко својих органа АП Војводина.

2. РЕФОРМА И РАЗВОЈ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ (ОСНОВНИ ЦИЉ, ПРИНЦИПИ И СТУБОВИ РЕФОРМЕ)

Вођење успешне политике, подразумева јасно дефинисање жељених циљева, као и одговарајућих средстава која омогућавају остварење тих циљева. Ово правило је основ стратегије у области управе.

2.1. Основни циљ реформе

Основни циљ реформе покрајинске управе јесте да се значајно ојача административни капацитет покрајинске управе и да се она оспособи да ефикасно, стручно, законито и транспарентно врши своје послове, задатке и дужности у интересу свих грађана, уз остваривања пуне полне, језичке и националне равноправности свих грађана, као и економског и социјалног развоја АП Војводине.

Реформа покрајинске управе представљена у овој стратегији

огледа се у припремању и предузимању нормативних и политичких мера, акција и активности усмерених ка стварању и развијању професионалне, деполитизоване, модернизоване, стручно оспособљене, самосталне и непристрасне покрајинске управе, са обезбеђеним унутрашњим и спољашњим механизмима контроле.

Основни циљ реформе покрајинске управе јесте да се значајно ојача административни капацитет покрајинске управе и да се она оспособи да ефикасно, стручно, законито и транспарентно врши своје послове, задатке и дужности у интересу свих грађана, уз остваривања пуне полне, језичке и националне равноправности свих грађана, као и економског и социјалног развоја АП Војводине.

Остваривање стратешког циља реформе заснива се на стручном планирању свих елемената реформе, кроз јасно дефинисање носилаца реформе, рокова и одговорности, основних принципа и стубова реформе покрајинске управе.

2.2. Основни принципи

У складу са реформом државне управе, која је у току, реформа покрајинске управе одвијаће се на основу и у складу са следећим основним принципима:

- a) принцип деполитизације;
- b) принцип професионализације;
- c) принцип модернизације;
- d) принцип рационализације и

е) принцип остваривања пуне и ефективне полне, језичке и националне равноправности.

2.3. Стубови реформе покрајинске управе

Под "стубовима реформе покрајинске управе" подразумевамо груписане мере и активности који служе реализацији циљева и принципа Стратегије.

Не потцењујући значај система руковођења и контроле, те увођења модерних информационих технологија, а на основу уверења да успех реформе лежи у томе у којој ће мери реформа, нови прописи, мере и активности успети да ојачају кадровски потенцијал покрајинске управе, наведени принципи се остварују кроз следеће стубове:

1) Подизање административног капацитета покрајинске управе (мере за јачање кадровских потенцијала – human resource)

- Систем процедуре пријема нових службеника;
- Деполитизација највећег дела руководећих радних места;
- Систем додатног образовања и континуираног обучавања службеника;
- Систем контроле и оцењивања квалитета рада службеника;
- Мере за обезбеђивање полне, језичке и националне равноправности у покрајинској управи.

2) Антикорупцијске мере и транспарентност покрајинске управе

- Кодекс понашања у покрајинској управи;
- Систем конкурсног и јавног трошења буџетских средстава;
- Јавност рада покрајинске управе.

3) Модернизација покрајинске управе

- Структуралне промене покрајинске управе;
- Увођење менаџмента квалитета и стандардизације;
- Јединствена рачунарска мрежа;
- Јединствена база података;
- Електронска управа (e-government).

3. ПРИНЦИПИ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ

3.1. Принципи деполитизације и професионализације

Принципи деполитизације и професионализације, као основни принципи на којима се темељи реформа покрајинске управе, подразумевају стварање правних претпоставки и институционалних решења која ће омогућити да запошљавање, професионално напредовање и распоређивање покрајинских службеника буде ослобођено од директних партијско-политичких утицаја и да зависи од стручности, ажурности, креативности и других карактеристика који чине квалитетан рад модерног службеника.

Ови принципи оствариће се кроз све стубове реформе, како би се обезбедио професионалан административни капацитет покрајинске управе, независан од политичког утицаја, лишен корупције и сукоба интереса, који користећи савремена техничка, технолошка и организациона решења, обезбеђује примат знања, креативности, дисциплине и стручности над политичком припадношћу.

3.2. Принцип модернизације

Принцип модернизације подразумева примену и коришћење научних достигнућа у раду управе, а нарочито савремених техничких, технолошких и организационих решења. У конкретном случају под модернизацијом подразумевамо постепено увођење менаџмента квалитета - Quality Management (у даљем тексту: МК), као и увођење информационих и комуникационих технологија у рад покрајинске управе.

У земљама са развијеном тржишном привредом, МК као скуп правила и мера које гарантују квалитет услуга и производа, а исто тако омогућавају и ефикаснији и квалитетнији рад тржишних субјеката, дуго је присутан у области привреде. Значајну улогу у МК имају тзв. стандарди пословања и производње (ISO и др.). Од почетка овог миленијума, у земљама Европске уније, долази до све значајније примене МК и у јавној сфери, посебно у управи. Овај процес је уско повезан са променом схватања управе. Управа се све више посматра као јавни сервис који пружа услуге грађанима, а не као отуђени апарат силе који им

намеће своју вољу и независан је од њих. У том смислу и у оквиру реформе покрајинске управе, потребно је чинити напоре у правцу сталног побољшавања квалитета услуга, као и рационализације и стандардизације пословања, са циљем сталног усавршавања квалитета рада. Усавршавањем процеса пружања услуга долази се до квалитетнијег производа, у овом случају услуге коју пружа покрајинска управа. У области МК постоје разни оквири и стандарди који су прилагођени функционисању управе и широко се примењују у земљама Европске уније са циљем сталног јачања квалитета рада управе. У оквиру модернизације покрајинске управе потребно је применити ове оквири и стандарде, као што су CAF – Common Assessment Framework (Заједнички Оквир за евалуацију) или ISO 9001 – 2000).

Од почетка овог миленијума, у земљама Европске уније, долази до све значајније примене МК и у јавној сфери, посебно у управи. Овај процес је уско повезан са променом схватања управе. Управа се све више посматра као јавни сервис који пружа услуге грађанима, а не као отуђени апарат силе који им намеће своју вољу и независан је од њих. У том смислу и у оквиру реформе покрајинске управе, потребно је чинити напоре у правцу сталног побољшавања квалитета услуга, као и рационализације и стандардизације пословања, са циљем сталног усавршавања квалитета рада.

Остваривање принципа модернизације кроз развој информационог система покрајинске управе, међусобно је повезано и са остваривањем осталих принципа реформе покрајинске управе. Применом савремених информатичких и телекомуникационих достигнућа у раду покрајинске управе обезбеђују се:

- ефикасност и економичност у обављању послова покрајинске управе (бржи пренос информација и података; премошћавање физичке удаљености субјеката који комуницирају; уштеда у времену потребном за обављање послова и средствима потребним за финансирање рада органа);
- рационализација и професионализација покрајинске управе (једноставније обављање конкретних послова; постепено смањење броја запослених у органима управе; обучавање службеника покрајинске управе путем е-леарнинг система);
- транспарентност покрајинске управе и доступност грађанима (доступност информација о раду покрајинске управе путем Интернета; могућност увида у одређене базе података и обављања одређених послова путем Интернета; могућност јавног исказивања става грађана у вези са функционисањем покрајинске управе).

Потенцијале информационих технологија једино је могуће ефикасно искористити, уколико се обезбеди константно јачање и обучавање кадровских потенцијала покрајинске управе. Дугорочно посматрано, остваривањем принципа модернизације постижу се

вишеструко корисни резултати у реформи покрајинске управе, али само ако је реч о координираном и добро осмишљеном процесу. С обзиром на непрестани техничко-технолошки развој у овој области, мора се обратити пажња на економичност и координираност читавог процеса, јер се ради о великим финансијским средствима, те се не сме дозволити промашај у инвестицији. Због сложености читавог процеса, он мора бити спроведен плански, систематично, координирано и у фазама, паралелно и повезано са спровођењем овог процеса у државној управи Републике Србије.

3.3. Принцип рационализације

Принцип рационализације покрајинске управе, кроз правно утемељење, подразумева:

- успостављање одговарајуће организације покрајинске управе и у складу са њом,
- утврђивање оптималног броја извршилаца, како би се послови покрајинске управе обављали што економичније и ефикасније.

3.3.1. Организација покрајинске управе

Полазећи од надлежности АП Војводине утврђених Уставом Републике Србије, Статутом АПВ и законима, поред покрајинских секретаријата као основних носилаца спровођења ових надлежности, као могућа решења у организацији покрајинске управе прописима се могу предвидети и други организациони облици нпр. управни органи у саставу покрајинских секретаријата, посебне организације

и сл. При утврђивању нове организације покрајинске управе, ради постизања већег степена рационализације, а у зависности од врсте и значаја послова, требало би водити рачуна и о томе да управне послове обављају првенствено покрајински секретаријати, а друге послове управе из надлежности покрајине може бити обухваћено делокругом посебних организационих облика.

Један од циљева стварања новог организационог оквира покрајинске управе је и ефикасније и економичније задовољавање потреба грађана. Грађани процењују услуге јавног сектора по истим критеријумима по којима процењују услуге које пружа приватни сектор, те очекујући исти квалитет услуге имају мало стрпљења за шетњу "од канцеларије до канцеларије".

Ефикасна мера у остваривању принципа рационализације, али и принципа професионализације, модернизације, пуне и ефективне језичке и националне равноправности, је образовање новог организационог облика тзв. Услужног центра покрајинских органа управе.

Услужни центар покрајинских органа управе омогућава:

- ефикаснији и економичнији поступак пружања услуга грађанима;
- транспарентност рада (директна комуникација са грађанима);
- бољу информисаност и едукацију грађана (упознавање са њиховим правима и дужностима и са надлежностима покрајинских органа; информисање о току поступка који се води по захтеву и др.);

– пуну и ефективну језичку и националну равноправности у покрајинској управи и сл.

По одређивању новог организационог оквира, потребно је извршити анализу постојећих капацитета и упоредити их са будућим потребама, како би се на систематичан и стручан начин одредиле одговарајуће мере у правцу додатних или смањених капацитета покрајинске управе (финансијских, материјалних, кадровских, информационалних и др.).

Рационализација запослених у покрајинској управи подразумева оптималан број извршилаца у покрајинским органима управе. Задатак је сваког органа покрајинске управе да полазећи од сопственог делокруга, постојећих и потребних људских ресурса, кроз свеобухватну анализу рестриктивно и објективно утврди број извршилаца потребан за квалитетно и благовремено обављање послова.

3.3.2. Утврђивање оптималног броја извршилаца

У наставку процеса рационализације покрајинске управе, неопходно је преиспитати организацију и расподелу послова у сваком органу. У том правцу, почетни корак би био критичко сагледавање стања и утврђивање смерница за реорганизацију. На основу утврђеног обима и врсте послова које обављају покрајински органи управе, могуће је реално утврдити и потребан број запослених који би те послове ефикасно обављали.

Рационализација запослених у покрајинској управи подразумева оптималан број извршилаца у покрајинским органима управе. Задатак је сваког органа покрајинске управе да полазећи од сопственог делокруга, постојећих и потребних људских ресурса, кроз свеобухватну анализу рестриктивно и објективно утврди број извршилаца, потребан за квалитетно и благовремено обављање послова.

Спровођење принципа рационализације покрајинске управе планирано је кроз сва три стуба покрајинске реформе.

3.4. Принцип остваривања пуне и ефективне полне, језичке и националне равноправности

На основу расположивих података, евидентно је да у покрајинским органима управе постоји већа заступљеност жена него мушкараца, што указује да нема негативне дискриминације жена у погледу запошљавања у покрајинским органима управе. Ипак, доминантна заступљеност мушкараца присутна је код руководећих радних места у покрајинским органима управе. Остваривање принципа пуне и ефективне полне равноправности, треба да омогући да се, како у покрајинским органима управе, тако и у организацијама чији је оснивач преко својих органа АП Војводина, обезбеди стварање једнаких могућности остваривања права припадника оба пола, доношењем прописа и предузимањем посебних мера за спречавање и отклањање непосредне и посредне дискриминације засноване на полу, брачном или породичном статусу,

трудноћи или родитељству. Дугорочно је потребно, како у управи тако и у другим областима, налазити интердисциплинарна решења која ће омогућити женама да не буду натеране на избор између успешне каријере са једне стране и рађања и породице са друге стране.

Самобитност и посебност АП Војводине је заснована великим делом на њеном језичком, културном и етничком богатству и разноликости. Очување и развијање ове националне, културне и језичке различитости и баштине, као и обезбеђивање пуне језичке и националне равноправности представља темељну вредност наше покрајине. Обезбеђивање језичке и националне равноправности представља принцип који треба доследно уважавати и у процесу реформе покрајинске управе, поготово ако се узме у обзир да је остваривање овог принципа у контакту са грађанима, у свакодневном животу најприсутније кроз рад покрајинских органа управе.

Службена употреба језика и писма националних мањина је највиши ниво остваривања језичких права, али подразумева и строге законске обавезе за органе власти. Искуства Европске уније на овом плану, као и досадашња искуства у АП Војводини, доказују да омогућавање рада органа на више језика изискује изузетне напоре.

Принцип остваривања пуне и ефективне језичке и националне равноправности у покрајинској управи, могуће је реализовати кроз све стубове реформе, предузимањем мера за обезбеђивање вишејезичности и националне равноправности у циљу отклањања уочених недостатака у раду и

организацији покрајинске управе. Треба омогућити што ширу могућност усмене комуникације покрајинских органа управе и грађана, на језицима националних мањина у службеној употреби. Уочено је да у одређеним покрајинским секретаријатима и Служби (телефонска централа, пријемна канцеларија, обезбеђење, итд.) не постоји оспособљеност за усмену комуникацију са грађанима на језицима националних мањина. Овде је најчешће реч о недостатку адекватних кадрова, односно о погрешном управљању људским ресурсима, у смислу постојања запослених са знањем језика националне мањине, који нису распоређени тако да у случају потребе, могу да обаве усмену комуникацију са странком. При остваривању пуне и ефективне језичке равноправности у усменој комуникацији покрајинских органа управе и странака, треба водити рачуна о потребама грађана, те сразмерном језичком оспособљавању кадрова према потенцијалном броју странака припадника одређене националне мањине.

Примену овог принципа ради остваривања вишејезичности, неопходно је доследно обезбедити и у случају јавних натписа у просторијама покрајинске управе, где су такође уочени пропусти. Посебно је важно да се језичка равноправност омогући и у процесу остваривања права грађана на слободан приступ информацијама. Потребно је обезбедити да се конкурси заједно са обрасцима објаве и обезбеде на свим службеним језицима. Исто се односи и на информације од јавног значаја које се објављују на Веб сајтовима органа управе.

Потребно је омогућити да се писана комуникација обавља несметано на свим језицима националних мањина у службеној употреби према Статуту АПВ и то двосмерно, како у управном поступку тако и ван њега. У ту сврху потребно је оспособити писарницу покрајинских органа за рад на више службених језика.

Уочено је да у одређеним покрајинским секретаријатима и Служби (телефонска централа, пријемна канцеларија, обезбеђење, итд.) не постоји оспособљеност за усмену комуникацију са грађанима на језицима националних мањина. Овде је најчешће реч о недостатку адекватних кадрова, односно о погрешном управљању људским ресурсима, у смислу постојања запослених са знањем језика националне мањине, који нису распоређени тако да у случају потребе, могу да обаве усмену комуникацију са странком. При остваривању пуне и ефективне језичке равноправности у усменој комуникацији покрајинских органа управе и странака, треба водити рачуна о потребама грађана, те сразмерном језичком оспособљавању кадрова према потенцијалном броју странака припадника одређене националне мањине.

Иако равноправна службена употреба језика представља значајан допринос националној равноправности, иста захтева и друге мере, као што је сразмерна заступљеност свих националних заједница у покрајинској управи, уз

уважавање осталих принципа на којима се заснива реформа покрајинске управе.

4. СТУБОВИ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ

У оквиру реализације реформе државне управе, као нови системски закони у овој области донети су Закон о државној управи ("Службени гласник РС", број 79/05) и Закон о државним службеницима ("Службени гласник РС", број 79/05, 81/05, 83/05). Поједине одредбе Закона о државној управи, сходно се примењују и на органе аутономних покрајина.

Међутим, Закон о државним службеницима не односи се на запослене у органима аутономне покрајине, већ се на њих сходно примењују одредбе Закона о радним односима у државним органима ("Службени гласник РС", бр. 48/91, 66/91, 44/98, 46/98, 49/99, 34/01, 39/02, 49/05), који је донет 1991. године. Обзиром на велики број превазиђених решења садржаних у том закону, поштујући начело законитости, а са циљем реализације реформе покрајинске управе, неопходно је припремити два основна нормативна акта, који ће представљати нормативно-правни оквир реформе и основ за доношење одговарајућих правних аката за реализацију стубова реформе покрајинске управе (Одлуку о покрајинским органима управе и Одлуку о покрајинској управи).

4.1. Подизање административног капацитета покрајинске управе (мере за јачање кадровских потенцијала – human resources)

Јачање административног капацитета покрајинске управе у великој мери зависи од људских ресурса, односно квалитета службеника који обављају управне послове.

На основу затеченог стања покрајинске управе, а у циљу њене реформе, први стуб реформе спровешће се кроз:

- Систем процедуре пријема нових службеника;
- Деполитизацију највећег дела руководећих радних места;
- Систем додатног образовања и обучавања службеника;
- Систем контроле и оцењивања квалитета рада службеника;
- Мере за обезбеђивање полне, језичке и националне равноправности у покрајинској управи.

Први стуб реформе спровешће се кроз:

- Систем процедуре пријема нових службеника;
- Деполитизацију највећег дела руководећих радних места;
- Систем додатног образовања и обучавања службеника;
- Систем контроле и оцењивања квалитета рада службеника;
- Мере за обезбеђивање полне, језичке и националне равноправности у покрајинској управи.

4.1.1. Систем процедуре пријема нових службеника

Развој покрајинске управе захтева да правила за пријем нових запослених допринесу сталном јачању људских ресурса покрајинске управе. Прецизно утврђена транспарентна процедура пријема нових службеника може у значајној мери да утиче на њихову квалитетну селекцију. Критеријум на ком ће се заснивати систем процедуре пријема нових службеника је непристрасан и објективан одабир кадрова заснован на образованости, креативности и искуству.

У поступку пријема објективно ће се мерити и бодовати успех кандидата на студијама, креативност и способности показане на тестирању што ће пресудно утицати на коначан избор најбољег кандидата и смањити субјективност, политиканство и значај пријатељских, родбинских, кумовских и партијских веза приликом заснивања радног односа. Овакав транспарентан и објективизиран систем пријема нових запослених омогућиће кандидатима који су неоправдано одбијени да правно заштите своје интересе.

Свако слободно радно место у покрајинском органу управе од руководећег до извршилачког, утврђено актом о систематизацији, мора се на прописан начин огласити. Попуњавање слободних радних места у покрајинским органима управе врши се на основу конкурса, односно огласа, споразумним преузимањем и пријемом студената стипендиста у својству приправника, под условима и на начин утврђен покрајинским прописима.

Систем процедуре пријема нових службеника садржи и пријем

службеника ван конкурсне процедуре, односно на одређено време због повећаног обима посла или замене привремено одсутног запосленог, који је неопходно уредити тако да се умањи могућност избора неодговарајућег кандидата.

Свако слободно радно место у покрајинском органу управе од руководећег до извршилачког, утврђено актом о систематизацији, мора се на прописан начин огласити. Попуњавање слободних радних места у покрајинским органима управе врши се на основу конкурса, односно огласа, споразумним преузимањем и пријемом студената стипендиста у својству приправника, под условима и на начин утврђен покрајинским прописима.

Пријемну процедуру потребно је уредити на следећи начин:

- Конкурс расписује покрајински орган управе ради попуне слободног радног места утврђеног актом о систематизацији.
- Ради обезбеђивања политичке и сваке друге непристрасности, спровођење конкурса обавља Комисија коју образује и којом председава старешина покрајинског органа, а чији је обавезни члан представник посебно образоване организације која ће се бавити кадровским потенцијалима.
- Комисија врши проверу кандидата по утврђеним мерилима за избор, посебно водећи рачуна о обезбеђивању полне равноправности и сразмерне заступљености припадника националних заједница у покрајинским органима управе.

У оквиру реформе покрајинске управе, процедура пријема нових службеника биће уређена посебним актом.

Са циљем обезбеђивања квалитетнијих и стручнијих службеника, поред општих мерила утврђених законом и актима о систематизацији (степен школске спреме, положен стручни испит и сл.), актима је потребно утврдити и посебна мерила која би се примењивала у процедури пријема нових запослених. Ова посебна мерила обухватила би нпр. посебне квалификационе тестове преко којих би се објективно могле оценити и друге способности кандидата, као и вођење посебне интерне евиденције о лицима која су неколико година заредом (нпр. две године) конкурисала на огласе за заснивање радног односа у покрајинским органима управе, а нису изабрана између кандидата пријављених на оглас.

Ради постизања високог степена објективности приликом одабира и пријема нових службеника, потребно је правним актом утврдити и посебан систем бодовања кандидата који се пријављују на оглас, утврђујући максималан и минималан број бодова, односно критеријуме који ће се оцењивати (дужина студирања, просечна оцена на студијама, креативност и способност исказана у писменом раду и на тесту, досадашње радно искуство, оцена Комисије о општем утиску и др.). Уколико ниједан кандидат не оствари минимум бодова, конкурс, односно оглас може се поништити, а на оглашено слободно радно место може се примити извршилац на одређено време.

Посебно образована организација која ће се бавити кадровским потенцијалима, од момента оснивања почиње да води интерну евиденцију лица која су конкурисала на огласе за заснивање радног односа у покрајинским органима управе, а нису изабрана између кандидата пријављених на оглас. Ова евиденција садржала би податке о кандидатима према струци, документацији коју су приложили приликом конкурисања, резултатима на квалификационим испитима, радним местима за која су конкурисали и сл. Приликом пријема нових службеника у радни однос на одређено време због повећаног обима посла или ради замене привремено одсутног запосленог, када закон не прописује процедуру оглашавања, ради обезбеђивања политичке и сваке друге непристрасности, покрајински органи управе обрађали би се овој организацији за достављање података из евиденције односно ова лица би имала предност у односу на друге потенцијалне кандидате.

Споразумом о преузимању, слободна радна места могу се попуњавати у складу са законом, с тим да се новим текстом Одлуке о покрајинској управи прецизира да се такав начин попуње заснива на пристанку старешине органа и заинтересованог лица које је већ у радном односу у неком од покрајинских органа, у управном округу на територији АП Војводине, у јавном предузећу или установи чији је оснивач АП Војводина.

Овако утврђена правила за пријем нових запослених треба да смање утицај импровизације, корупцију и волонтаризам, као и да обезбеде да други квалитети и

креативне способности потенцијалних кандидата буду једно од мерила за њихово ангажовање.

Новим правилима требало би свести на минимум број оних који се примају у радни однос без претходног оглашавања слободног радног места путем конкурса и обезбедити транспарентност ових процедура.

У овакав систем попуњавања нових радних места уклапа се и садашњи систем стипендирања студената који се примењује у покрајинској управи од 2003 године¹³. Оваквим системом стипендирања најбољих студената, обезбеђује се квалитетно попуњавање покрајинске управе, као и сразмерна заступљеност припадника свих националних заједница у покрајинској управи.

4.1.2. Демолитизација највећег дела руководећих радних места

Демолитизацију највећег дела руководећих радних места могуће је обезбедити јасном поделом рада и овлашћења између изабраних политичара, на једној страни, и службеника на руководећим местима у покрајинским органима, на другој страни.

Упоредна искуства доказују да се, у органима у којима су изузев функционера (старешине) и политичког помоћника на сва остала руководећа места на основу конкурсног надметања постављени стручњаци (менаџери) у релевантним областима, постиже већа ефикасност у раду, квалитетније обављање послова и знатно боља и лакша

¹³ Одлука о стипендирању студената са територије Аутономне покрајине Војводине на основним студијама факултета у Републици Србији, Службени лист АПВ, 10/2003

координација различитих послова. Ограничење утицаја партијске политике на оперативно руковођење у покрајинској управи, могуће је применом исте пријемне процедуре која важи за службенике, односно попуњавањем слободних руководећих радних места путем огласа, а кроз систем бодовања.

4.1.3. Систем додатног образовања и континуираног обучавања службеника

Осим квалитетне селекције приликом запошљавања, квалитет људских ресурса највише зависи од додатног образовања и континуираног обучавања службеника у покрајинској управи, кроз које се омогућава стицање нових знања и вештина, те доприноси подизању нивоа професионалне оспособљености покрајинске управе.

Образовање и обучавање покрајинске администрације је услов њене модернизације, еластичности, одговорнијег односа према грађанима и ефикаснијег обављања послова, посебно у условима брзих и корених промена које предстоје у процесима европских интеграција.

Осим квалитетне селекције приликом запошљавања, квалитет људских ресурса највише зависи од додатног образовања и континуираног обучавања службеника у покрајинској управи, кроз које се омогућава стицање нових знања и вештина, те доприноси подизању нивоа професионалне оспособљености покрајинске управе.

Садашњи систем додатног образовања и обучавања треба да замени нов, који ће бити заснован на праву службеника на перманентно стручно усавршавање и оспособљавање, али и обавезности њиховог учешћа на акредитованим курсевима према карактеру и категорији послова које обављају. Обучавање односно образовање требало би да се одвија континуирано, а курсеви односно програми додатног образовања и обука, морају задовољити критеријуме стручности и научне заснованости, активног учешћа запослених у образовном процесу (активна припрема за праћење образовног процеса, дискусије, практични рад, евалуација укупног процеса).

Посебно образована организација која ће се бавити кадровским потенцијалима, биће задужена за координирање и организацију процеса додатног образовања и континуираног обучавања службеника. Ова организација, не би функционисала као управна академија са сопственим наставним кадром, него би пре свега уз координацију са покрајинским органима управе, донела годишњи план обуке (како оне из општег модела намењеног свим запосленима у покрајинским органима управе, тако и посебних програма намењених запосленим у одређеном органу управе) и утврдила динамику његове реализације, уз сагласност Извршног већа АПВ.

Облици стручног усавршавања и оспособљавања биће различити с обзиром на циљ, циљне групе, програмске садржаје, методе примењене у процесу обучавања, као и облике и начине вредновања стечених знања и вештина. Према циљу, курсеви и обуке службеника могу се односити на стицање нових знања, иновацију постојећих знања, стручно и научно усавршавање. Према циљним групама систем би био подељен на обуке намењене: запосленима на руководећим местима у покрајинској управи, запосленима у покрајинским органима управе и запосленима у техничким службама. Неки курсеви би били понуђени и службеницима запосленим у организацијама чији је оснивач преко својих органа АП Војводина. Програмски садржаји курсева и обука који се реализују у оквиру образовног циклуса могли би обухватити опште образовне програме и посебне – специјализоване програме. Поред тога, обука свакако мора укључити и стицање вештина важних за обављање послова.

Континуирано образовање и обучавање службеника, биће један од критеријума за професионално напредовање запослених у покрајинској управи, те је нужно установити облике и начин вредновања стечених знања и вештина (испити, тестови, практични рад, други облици провере знања, сертификати који би се издавали након одржане обуке и провере стечених знања итд.).

Посебно образована организација која ће се бавити кадровским потенцијалима, биће задужена за координирање и организацију процеса додатног образовања и континуираног

обучавања службеника. Ова организација, не би функционисала као управна академија са сопственим наставним кадром, него би пре свега уз координацију са покрајинским органима управе, донела годишњи план обуке (како оне из општег модела намењеног свим запосленима у покрајинским органима управе, тако и посебних програма намењених запосленим у одређеном органу управе) и утврдила динамику његове реализације, уз сагласност Извршног већа АПВ. Организација би кроз систем јавних набавки, а на основу годишњег плана обуке, расписивала конкурсе за већину програмских садржаја. На основу унапред утврђених критеријума, селекцијом на бази квалитета, биле би изабране стручне установе (Универзитет, факултети, стручне установе, невладине организације) које би практично реализовале такве курсеве. Са циљем рационалног и ефикасног коришћења постојећих кадровских ресурса, одређене обуке које би обухватиле специфичне области рада покрајинске управе, додељивале би се радним групама састављеним од стручних лица запослених у покрајинској управи.

У складу са законским оквирима, Одлуком о покрајинским органима управе биће утврђен правни основ за оснивање наведене организације, а Одлуком о покрајинској управи обавеза свих службеника у погледу учешћа на акредитованим курсевима. Актом о оснивању организације утврдиће се њен делокруг и организација, као и поступак акредитације курсева односно образовних програма.

У оквиру обуке и оспособљавања покрајинских службеника посебан

акцент треба ставити на обучавање и оспособљавање службеника:

- у области правне нормативе (припремање прописа из надлежности АПВ), као и

- у припремању разних програма, развојних планова и стратегија (стратегички менаџмент).

Обучавање у области нормативне делатности и у припреми стручне политике (старегички менаџмент)

Административни капацитет управе се огледа у великој мери у томе да ли је управа оспособљена да на овом плану припреми нормативно-правно квалитетне акте, који су усаглашени са правним системом и применљиви у пракси. Када је реч о нормативној делатности ова област је у оквиру извршне власти у АП Војводини изузетно запостављена из више разлога. Област правног нормирања у Србији, како наука тако и пракса генерално оскудева стручњацима, и са правом се може рећи да је неразвијена. Постоји перманентан мањак правника који владају правном номотехником, а имају знање о правном систему у целини и основно знање о правилима правног нормирања. Развој нормативне технике у раду покрајинских органа управе знатно је успорен у периоду од 1990. до 2002. године, када је у складу са оскудним овлашћењима АП Војводине, донет изузетно мали број нормативних аката. У процесу припремања нормативних аката, готово да и не постоје претходне прогнозе и анализе утицаја правних норми (cost-benefit analysis - анализа трошкова и користи).

У процесу реформе и развоја покрајинске управе предвиђа се доношење прописа од стране Скупштине АПВ, донесе пропис којим ће се детаљније уредити поступак и техника припреме правних аката, који би уз одговарајућу обуку службеника, довео до постизања значајног напретка у овој области.

Стање није ништа боље ни у области припремања и спровођења стручне политике (стратегијски менаџмент) преко програма и стратегија развоја. У случају да, након уставних промена, неке области друштвеног живота буду аутономно уређиване, политика вођена од стране АП Војводине и развој капацитета покрајинске управе у овом правцу, посебно ће добити на значају. За успешни стратешки менаџмент потребан је интердисциплинарни, системски приступ од стране управе, као и сагледавање ширих привредних и друштвених токова. Квалитетни стратешки програми подразумевају компатибилност са политиком и стандардима Европске уније и широко коришћење упоредних искустава, уз укључивање стручне јавности и научних институција у овај процес. За квалитетне стратешке програме неопходно је обезбедити и квалитетне евиденције и статистичке податке, њихову стручну примену. У примени стратешких програма од изузетне је важности да се кроз комуникацију између покрајинских органа, као и између органа и шире јавности обезбеди систем континуиране евалуације процеса примене истих.

За све наведено, осим стварања одговарајуће организационе структуре покрајинске управе, потребан је веома добро обучен и креативан стручни кадар.

4.1.4. Систем контроле и оцењивања квалитета рада службеника

Поред одговарајућих система пријема и обучавања кадрова, те утврђивања правила понашања, у даљој реализацији реформе покрајинске управе, потребно је обезбедити систем који објективно прати, вреднује и награђује труд и резултате рада службеника. Овај систем мора се заснивати на објективном праћењу и оцењивању резултата рада службеника, успостављању механизма мотивације и награђивања у каријери на основу испољених способности и резултата, као и механизма контроле рада и одговорности. Ажурна покрајинска управа подразумева правовремено и квалитетно обављање и извршавање послова, што је непосредно повезано са спремношћу запослених да томе допринесу својим ангажовањем. Мотивација, награђивање и напредовање у каријери, само су неке од мера, које би требало правно институционализовати.

Правни оквир биће уређен Одлуком о покрајинским органима управе и Одлуком о покрајинској управи, а кроз одредбе ових нормативних аката систем контроле и оцењивања квалитета рада службеника биће повезан са системом додатног образовања и континуираног обучавања службеника, напредовањем односно назадовањем у служби, финансијским стимулацијама, дисциплинском одговорношћу, престанком радног односа и сл. На основу квалитета рада, потребно је омогућити напредовање у служби, као и санкционисање службеника који не остварују очекиване резултате.

Напредовање у служби кроз стицање виших звања, већих плата и других финансијских стимулација (месечна и годишња стимулација), требало би да буде повезано са објективним праћењем рада службеника и оцењивањем њиховог рада најмање једном годишње. Узимајући у обзир сложеност овог процеса, при одређивању критеријума за мерење квалитета и учинка рада службеника, неопходно је водити рачуна о пословима и задацима које они обављају и тако утврдити различите критеријуме за различите категорије запослених.

Поред одговарајућих система пријема и обучавања кадрова, те утврђивања правила понашања, у даљој реализацији реформе покрајинске управе потребно је обезбедити систем који објективно прати, вреднује и награђује труд и резултате рада службеника. Овај систем мора се заснивати на објективном праћењу и оцењивању резултата рада службеника, успостављању механизма мотивације и награђивања у каријери на основу испољених способности и резултата, као и механизма контроле рада и одговорности. Ажурна покрајинска управа подразумева правовремено и квалитетно обављање и извршавање послова, што је непосредно повезано са спремношћу запослених да томе допринесу својим ангажовањем. Мотивација, награђивање и напредовање у каријери, само су неке од мера, које би требало правно институционализовати.

У оцењивању резултата рада поред неких објективних квантитативних и квалитативних мерила, посебно би требало вредновати и тачност доласка и одласка са радног места, број признања стечених на акредитованим семинарима и курсевима, придржавање кодекса понашања, вођење дисциплинског поступка против запосленог, евентуалне притужбе на рад запосленог од стране грађана, прековремени рад, присутност на раду, финансијске стимулације за посебан учинак у раду и др. Оцењивање запосленог вршило би се уз детаљно образложење, а службеник би имао право на улагање приговора на оцену, уколико сматра да утврђено чињенично стање не одговара стварности или да је оцењен противно мерилима утврђеним општим актом без потребног образложења.

Наведена мерила за оцењивање, као и поступак оцењивања службеника запослених у покрајинској управи, потребно је уредити доношењем посебне одлуке. У складу са наведеним, такође је потребно унапредити постојећи систем финансијске стимулације кроз увећање износа плате, изменама покрајинских прописа које се односе на начин утврђивања плата и додатака на плату.

Важан елемент одговарајуће политике у области људских ресурса је што комплекснија и тачнија персонална евиденција о запосленима. У персоналној евиденцији, требало би да буду похрањени сви релевантни подаци о запосленом, почев од тачности доласка и одласка са радног места односно присутности на раду, курсева које је запослени похађао,

дисциплинских мера које су предузете против запосленог и др. Модернизација ове базе података разрађена је кроз трећи стуб реформе покрајинске управе.

4.1.5. Мере за обезбеђивање полне, језичке и националне равноправности у покрајинској управи

Покрајинским прописима, донетим у складу са општеприхваћеним правилима међународног права, ратификованим међународним споразумима, Уставом и законима Републике Србије, установљени су нормативно-правни и институционални механизми за постизање равноправности полова на територији АП Војводине.

Иако је тренутно стање по питању полне равноправности у покрајинској управи у великој мери задовољавајуће, ради доследног спровођења политике родне равноправности и једнаких могућности, у наредном периоду неопходно је предузети посебне мере у правцу већег учешћа жена у извршној власти, као и промовисања концепта родне равноправности и његовог увођења у све области рада покрајинских органа управе и све сфере јавног и политичког живота у АП Војводини.

Доследна примена уставом и законом гарантованих језичких права од стране покрајинске управе изискује, поред нормативних, организационих и финансијских мера и значајне напоре у менаџменту са људским ресурсима, односно кадровској политици. Наиме, потребно је обезбедити одговарајући број службеника који ће бити оспособљени да поред српског језика,

комуницирају са странкама и на службеним језицима националних мањина. У складу са потребама и пословима које обављају за овај вид комуникације биће потребни различити нивои знања језика. Наведено је могуће обезбедити новом политиком пријема службеника, као и језичком доквалификацијом и обуком постојећег службеничког кадра. Значајан корак у правцу обезбеђивања таквих службеника је и увођење додатне финансијске стимулације запослених који у свом раду користе језик националне мањине који је у службеној употреби.

Обезбеђивање службене употребе језика и писма треба да се остварује паралелно и систематски кроз предузимање одговарајућих мера и доношење посебних аката нпр. прописивањем знања језика као посебног услова за запошљавање код неких извршилаца у актима о унутрашњој организацији и систематизацији радних места; преко посебних језичких курсева у оквиру система обучавања запослених; образовањем Услужног центра који је оспособљен за комуникацију са странкама на свим језицима који су у службеној употреби у раду покрајинских органа управе; обезбеђивањем софтверске подршке за вишејезичност; преко етичког кодекса (прописивањем одређених правила понашања у случају странака које говоре језик националне мањине, који је у службеној употреби у раду покрајинских органа управе) итд.

Поред организационих и других мера, посебну пажњу потребно је посветити "потражњи", односно потребама грађана. Наиме, док је мађарски језик матерњи језик тристотине хиљада потенцијалних странака покрајинске управе, русински је матерњи језик двадесет пута мањем броју потенцијалних странака. Ради остваривања пуне и ефективне језичке и националне равноправности у покрајинској управи, мора се поћи од мера којима ће бити омогућена доследна употреба службеног језика националних мањина, тако да се обезбеди сразмерна оспособљеност кадрова према потенцијалном броју странака припадника одређене националне мањине.

Обезбеђивање службене употребе језика и писма треба да се остварује паралелно и систематски кроз предузимање одговарајућих мера и доношење посебних аката нпр. прописивањем знања језика као посебног услова за запошљавање код неких извршилаца у актима о унутрашњој организацији и систематизацији радних места; преко посебних језичких курсева у оквиру система обучавања запослених; образовањем Услужног центра који је оспособљен за комуникацију са странкама на свим језицима који су у службеној употреби у раду покрајинских органа управе; обезбеђивањем софтверске подршке за вишејезичност; преко етичког кодекса (прописивањем одређених правила понашања у случају странака које говоре језик националне мањине који је у службеној употреби у раду покрајинских органа управе) итд.

4.2. Антикорупцијске мере и транспарентност покрајинске управе

Посебно важан део процеса реформе покрајинске управе представљају механизми интерне и екстерне контроле, којима се обезбеђује спречавање и сузбијање корупције и транспарентност рада покрајинске управе.

Општи систем контроле рада утврђен је кроз неколико различитих механизма утврђених законима¹⁴, а као специфичан вид екстерне контроле установљена је и институција Покрајинског омбудсмана.

Остваривање принципа реформе покрајинске управе, кроз други стуб, спровешће се кроз:

- Кодекс понашања у покрајинској управи;
- Систем конкурсног и јавног трошења буџетских средстава;
- Јавност рада покрајинске управе.

4.2.1. Кодекс понашања у покрајинској управи

У склопу реформе покрајинске управе потребно је донети кодекс (скуп правила) понашања у покрајинској управи, по узору на сличне акте земаља Европске уније са развијеном и квалитетном управом (Велика Британија, Немачка, Скандинавске државе итд.). Прихватањем етичких правила добила би се јача и квалитетнија покрајинска

¹⁴ Закон о општем управном поступку; Закон о управним споровима; Кривични законик; Закон о спречавању сукоба интереса при вршењу јавних функција; Закон о доступности информација од јавног значаја и сл.

управа приближена европским стандардима.

Кодексом ће се дефинисати смернице, методе примене и процедурална правила која имају обавезујућу снагу за све оне који су запослени у покрајинској управи. Кроз Кодекс ће бити промовисано успостављање и одржавање покрајинске управе која ужива општу друштвену подршку, те изражава врлине и унутрашње вредности, које с једне стране утврђују у сажетом приказу идеал покрајинског службеника, а с друге стране помажу при обликовању достојног лика покрајинског службеника.

Кодексом ће се дефинисати смернице, методе примене и процедурална правила која имају обавезујућу снагу за све оне који су запослени у покрајинској управи. Кроз Кодекс ће бити промовисано успостављање и одржавање покрајинске управе која ужива општу друштвену подршку, те изражава врлине и унутрашње вредности, које с једне стране утврђују у сажетом приказу идеал покрајинског службеника, а с друге стране помажу при обликовању достојног лика покрајинског службеника.

Ова кодификована етичка правила би се примењивала како на запослене, тако и на функционере покрајинске управе. Посебно је важно да кодекс садржи правила која се односе на начин обављања послова, понашање службеника и функционера, њихове међусобне односе, однос према грађанима, странкама и јавности и сл. Овим

правилима требало би регулисати забрану коруптивног понашања нпр. питање пријема поклона, забрану одређених облика партијско-политичких активности (нпр. одређени положај у руководству политичке странке), питање сукоба интереса итд.

Одредбе кодекса којима се утврђују права и обавезе службеника и функционера у вези са вршењем послова покрајинске управе, могу се поделити на:

• *Опште:*

- поступање у циљу заштите јавног интереса;
- професионално, објективно, транспарентно, политички неутрално и непристрасно вршење послова;
- поштовање равноправности и једнакости грађана;
- спречавање уочених неправилности у раду органа и указивање на њих;
- очување угледа органа;
- одговоран однос према имовини;
- пристојно и културно понашање и одевање;
- поштовање радне дисциплине, ажурности и савесности у извршавању послова итд.

• *Посебне:*

- забрана злоупотребе службеног овлашћења и положаја;
- забрана кумулација функција и бављење свим другим, осим научним, спортским, уметничким или другим сличним радом;
- забрана коришћења алкохолних пића и других средстава којима се може нарушити углед покрајинске управе;
- развијање добрих односа према запосленима нижег ранга и благовремено и добронамерно

- пружање информација и упутстава за рад;
- обавештавање непосредно надређеног о случајевима када странке захтевају или очекују од службеника понашање које је непримерено, противзаконито или супротно Кодексу;
 - обавештавање непосредно надређеног о постојању основане сумње у коруптивно понашање другог запосленог;
 - развијање односа поверења, међусобног уважавања и поштовања између службеника;
 - обезбеђивање међусобне сарадње службеника при обављању послова органа;
 - пружање поуке странци о њеним правима и месту и начину њиховог остваривања;
 - чување података о странкама које је службеник сазнао у вршењу послова органа;
 - љубазно, професионално, ажурно, заинтересовано и стрпљиво опхођење према странкама уз уважавање личности и достојанства странке итд.

Кодексом ће се разрадити и друга правила понашања која би требало да допринесу квалитетнијем раду покрајинске управе, а посебно ће бити уређен процес упознавања службеника и других запослених са садржином кодекса понашања. Да би етичка правила која прописује Кодекс понашања била прихваћена, неопходно је обезбедити надзор над њиховом применом и утврдити санкције за њихово непоштовање. На тај начин кодекс понашања би превазишао ниво моралне или етичке обавезе функционера и службеника. Надзор би могао да врши непосредни руководилац запосленог, који је

овлашћен и за покретање дисциплинског поступка и за оцењивање рада запослених (две области кроз које је могуће санкционисати кршење правила понашања).

У оквирима позитивног законодавства, а по узору на Закон о државним службеницима, Одлуком о покрајинској управи биће утврђено овлашћење органа за доношење Кодекса, као и поступак санкционисања понашања супротног одредбама Кодекса.

4.2.2. Систем конкурсног и јавног трошења буџетских средстава

Осим одговарајућих правила понашања, против корупције у покрајинској управи требало би се борити и транспарентношћу рада покрајинске управе, нарочито у погледу трошења буџетских средстава.

Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја, чини рад покрајинске управе јавним и на тај начин, преко приступа подацима, који су у вези са радом покрајинске управе, отежава се корупција. Осим обавеза које утврђује поменути закон, као и Закон о јавним набавкама ("Службени гласник РС", број 39/02, 43/03, 55/04, 101/05) и Закон о буџетском систему ("Службени гласник РС", број 9/02, 87/02, 61/05, 66/05, 101/05), потребно је отићи корак даље у транспарентности поделе буџетских средстава, нарочито оних намењених ванбуџетским корисницима.

Након 2002. године, већина буџетских средстава усмерених ка развоју привреде и финансирању других друштвених делатности (учествовање у финансирању

културног стваралаштва; организација националних мањина; цркви и верских заједница итд.) додељују се уз унапред објављене критеријуме на основу јавног конкурса. Овај конкурсни и транспарентни начин финансирања, требало би делимично ускладити и унифицирати те проширити и на области где то није присутно (дотације здравственим и социјалним установама; дотације за развој пољопривреде и неразвијених подручја; дотације за развој туризма и сл.), а одлуке о додели тих средстава би требало објављивати. Такође је потребно смањити распоређивање средстава путем издвајања из текуће буџетске резерве за намене које су биле или су могле бити планиране на разним позицијама Буџета АПВ.

Овај конкурсни и транспарентни начин финансирања, требало би делимично ускладити и унифицирати те проширити и на области где то није присутно (дотације здравственим и социјалним установама; дотације за развој пољопривреде и неразвијених подручја; дотације за развој туризма и сл.), а одлуке о додели тих средстава би требало објављивати. Такође је потребно смањити распоређивање средстава путем издвајања из текуће буџетске резерве за намене које су биле или су могле бити планиране на разним позицијама Буџета АПВ.

На овај начин се не ограничава могућност вођења препознатљиве политике у разним областима од

стране Извршног већа АПВ (јер се мерила одређују од стране покрајинске извршне власти у складу са стратешким програмима), али се онемогућује скривено и неконтролисано трошење буџетских средстава.

Општим актима, Извршно веће АПВ треба једнообразно да регулише конкурсну процедуру, као и мерила за доделу разних подстицајних средстава из буџетских извора, а у оквиру надлежности АП Војводине.

4.2.3. Јавност рада покрајинске управе

Суштински је важно да покрајински органи управе одржавају дијалог са спољним окружењем, уз помоћ доброг система за информисање и учешћем у дијалозима изван покрајинских органа. На овај начин при обављању послова из надлежности покрајинске управе усмерених ка задовољавању потреба грађана, омогућава се учешће јавности кроз изношење сугестија, замерки или предлога у вези са радом покрајинске управе.

Посебну улогу и посебан значај има укључивање стручне јавности и невладиних организација у активности покрајинске управе, нарочито када се ради о пословима који су у вези са припремањем нормативних аката, као и припремањем стучне политике (стратегије и програми). Интерактивном сарадњом ових субјеката постижу се најмање два циља. Као прво, сарадња са овим субјектима, доприноси квалитетнијем раду покрајинске управе, јер се кроз заједнички рад могу уочити грешке и недостатци који би иначе могли бити занемарени. Као друго, укључивањем

ових субјеката у рад покрајинске управе, врши се и благовремено информисање дела заинтересоване стручне јавности о циљевима који се желе постићи одређеним актима или мерама, што доприноси јачању међусобних односа и стварању неопходног поверења.

Одредбе Закона о државној управи о јавности рада органа државне управе, односе се и на јавност рада покрајинских органа управе. Јавност рада покрајинске управе обезбеђује се и доследном применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја. У покрајинским органима управе овлашћена су лица за поступање по захтевима за слободан приступ информацијама од јавног значаја, а јавност о раду органа обезбеђена је и изработом информатора и њиховом Веб презентацијом. Осим ових обавезних начина обезбеђивања јавности рада покрајинске управе, треба обезбедити и благовремено обавештавање јавности о свим активностима покрајинских органа управе значајним за друштвени живот. Сарадњом са медијима, организовањем промоција и конференција за новинаре, остварује се важна веза преко које покрајински органи управе пружају информације, охрабрују јавне дебате и промовишу своје активности грађанима.

Посебну улогу и посебан значај има укључивање стручне јавности и невладиних организација у активности покрајинске управе, нарочито када се ради о пословима који су у вези са припремањем нормативних аката, као и припремањем стучне политике (стратегије и програми).

При обезбеђивању јавности рада покрајинске управе, у складу са принципом модернизације, посебно је важно користити предности Интернета, који нуди потпуно нов начин размене информација и сазнања са окружењем (нпр. објављивање информација о раду, образаца захтева и сл. на Веб страницама покрајинских органа управе).

Један од начина на који се рад покрајинских органа управе може приближити грађанима и учинити транспарентнијим је и отварање Услужног центра у згради Извршног већа АПВ, чиме ће се унапредити контакт између јавности и покрајинске управе и нагласити услужни карактер управе. Образовање Услужног центра има за циљ да, кроз примену савремених ИКТ, приближи грађанима услуге које пружа покрајинска управа (послови писарнице, пријема захтева, подношења конкурсне документације, захтева за приступ информацијама од јавног интереса, захтева за изводе из евиденција и издавање уверења итд.). У Услужном центру би се налазили службеници одређени испред покрајинских органа управе, задужени за рад са странкама, односно давање адекватних информација и упутстава у вези са радом покрајинских органа управе и услугама самог центра.

Овако организован Услужни центар грађанима пружа могућност да на једном месту кроз поједностављене и савремене процедуре за добијање докумената или подношење захтева, у најкраћем могућем року и у атмосфери љубазности и разумевања, остваре своја права и интересе. Неопходно је при томе обезбедити пуно

остваривање принципа обезбеђивања језичке и националне равноправности у покрајинској управи, те применом савремених технологија и модернизацијом рада утицати и на бољу организацију покрајинских органа управе и рационализацију броја службеника.

Јавност рада покрајинске управе и начин њеног остваривања, уредиће се кроз одговарајуће прописе.

4.3. Модернизација покрајинске управе

4.3.1. Структуралне промене покрајинске управе и увођење менаџмента квалитета и стандардизације

Структура покрајинске управе је релативно једноставна и прегледна, са јасним полугама руковођења и одговорности, како у оквиру управе, тако и у односу на Извршно веће АПВ. Због ових предности постојећа структура би могла опстати и након преузимања нових надлежности, при чему треба размотрити могућност да се по угледу на организацију државне управе, омогући образовање органа управе у саставу покрајинских секретаријата или посебних покрајинских управних организација.

Нормативно-правни оквир за реализацију реформе покрајинске управе, па и за утврђивање структуралних промена, чиниће најмање два правна акта. Једним би се утврдио број покрајинских органа управе и њихова надлежност (Одлука о покрајинским органима управе), а други нормативни акт би уредио права и дужности, напредовање и одговорност службеника, унутрашњу организацију, начин руковођења (у

оквиру законских одредби) и врсте послова у покрајинским органима управе (Одлука о покрајинској управи).

Структуралне промене су неопходне и у унутрашњој организацији покрајинских органа управе. Нова унутрашња организација требало би да буде усклађена са надлежностима органа, али и да одговори на изазове данашњице (изазови нормирања и стратешког менаџмента у одговарајућој области). Жељена структура покрајинске управе треба да предвиди организационе јединице за вршење нових задатака, њихово одговарајуће повезивање, опише радних места која одговарају новим задацима, као функционере и службенике који су одговорни за модернизацију управе и евалуацију предузетих мера.

Већи степен стручности у обављању послова покрајинске управе, а нарочито у области управних послова, могао би се обезбедити установљавањем посебног звања помоћника старешине за управне послове. Овај помоћник био би посебно задужен за припремање акта о унутрашњој организацији и систематизацији радних места, организацију послова и примену МК и ИКТ у раду, оцењивање запослених, као и за друге мере и активности у вези са функционисањем покрајинског органа управе. Пожељно би било да ову функцију обавља лице постављено из реда службеника, које је дипломирани правник и има дугогодишње радно искуство у управи.

Структуралне промене су уско повезане са мерама менаџмента квалитета. МК је потребно увести у покрајинску управу, као меру

модернизације, у складу са важећим стандардима Европске уније у овој области. МК, који је уско повезан са другим мерама предвиђеним у овој стратегији, омогућава развијање покрајинске управе и њен квалитетнији рад, без додатног пореског оптерећења грађана.

Структуралне промене су неопходне и у унутрашњој организацији покрајинских органа управе.

Нова унутрашња организација требало би да буде усклађена са надлежностима органа, али и да одговори на изазове данашњице (изазови нормирања и стратешког менаџмента у одговарајућој области). Жељена структура покрајинске управе треба да предвиди организационе јединице за вршење нових задатака, њихово одговарајуће повезивање, описе радних места која одговарају новим задацима, као функционере и службенике који су одговорни за модернизацију управе и евалуацију предузетих мера.

У раду покрајинских органа управе, потребно је што пре увести и применити CAF (Common Assessment Framework). CAF представља заједнички европски оквир менаџмента квалитета, односно самосталну евалуацију функционисања управе у циљу сталног унапређења квалитета рада управе. CAF је компатибилан са детаљнијим и разрађенијим системима стандардизације менаџмента квалитета, као што су Spayer, EFQM или ISO 9000 – 2000, чију би примену такође требало

селективно и постепено подстицати. Што шира примена CAF-а у покрајинским органима управе, као и у неким јавним службама, значајно ће допринети модернизацији и квалитетном обављању послова покрајинских органа и служби.

Са циљем увођења МК у рад покрајинске управе, потребно је израдити Стратегију менаџмента квалитета покрајинске управе (у даљем тексту: МК стратегија), којом ће се утврдити нормативно-правни оквир за спровођење овог процеса, мере које је потребно предузети, евалуација резултата, процес праћења имплементације и др. Ради тога је потребно образовати радну групу за израду МК стратегије.

4.3.2. Примена ИКТ у покрајинској управи

Утицај ИКТ на развој друштва је пресудан, зато што омогућава потпуно нове видове комуницирања и вршења послова у готово свим областима. Штавише, сматра се да смо у ери друштвеног развоја чија је основна вредност права информација, знање и интензивно коришћење ИКТ (друштво засновано на знању, информационо друштво). Системи управе на свим нивоима (међународни, национални, регионални, локални) у великој мери се ослањају на ИКТ. Нове информационе технологије утичу на значајне промене организације рада, а њихова правилна примена омогућава и унапређење односа између покрајинске управе, као даваоца услуга и грађана као корисника услуга (странака).

Прелазак на нове начине пословања у органима управе је процес који је са једне стране неизбежан, а са друге стране веома сложен, скуп и често дуготрајан. Неизбежност је узрокована чињеницом да се свет налази у информатичкој ери и да ће без електронски подржаног система пословања укључивање појединаца и институција у пословне процесе бити немогуће. Сложеност овог процеса је последица свих предуслова потребних за прелазак на електронско пословање, од којих су најважнији: организационо устројство, адекватна нормативно-правна регулатива, техничко-технолошки, информациони и људски ресурси.

Основна претпоставка на којој се заснива примена ИКТ у раду покрајинске управе, огледа се у изради Стратегије информационог система покрајинске управе (у даљем тексту: ИКТ стратегија), као документа којим ће бити утврђен оквир за спровођење овог процеса, мере које се предузимају, процедура евалуације резултата и праћења имплементације и др. Доношење овог стратешког документа од стране посебно образоване радне групе за ИКТ стратегију, представља полазну основу за даљу реализацију овог стуба реформе покрајинске управе.

Организационо устројство за спровођење ИКТ стратегије у покрајинској управи обухватало би:

- 1) именовање лица одговорног за ИКТ стратегију;
 - 2) формирање тела надлежног за координацију ИКТ стратегијом.
- Остваривање овог предуслова је од изузетне важности због успостављања механизма за евалуацију резултата, финансијски

надзор и праћење имплементације ИКТ стратегије, ради дефинисања корективних мера у том сложенем процесу.

Нормативно-правна регулатива релевантна за увођење е-управе обухвата законе¹⁵ који се односе на: јавност информација, заштиту личних података, лична документа, државне информационе системе, електронске документе, електронски потпис итд. За успешно спровођење ИКТ стратегије неопходно је у оквирима закона, а упоредо са остварењем техничких предуслова, покрајинским прописима подржати развој информационог система покрајинске управе.

ИКТ стратегија треба да дефинише и начине обезбеђивања **техничко-технолошких ресурса** (комуникационих, рачунарских и софтверских), што подразумева утврђивање и примену стандарда за сваку класу ресурса и обезбеђивање финансијских средстава за те намене.

Под **информационим ресурсима** се подразумевају подаци потребни за обезбеђење функција покрајинске управе. Неопходно је прецизно дефинисати услове доступности података, у складу са врстом података (подаци од јавног значаја – доступни широј јавности; лични подаци – доступни у складу са прописима).

¹⁵ Од релевантних законских аката у Србији су усвојени: *Закон о јавном информисању* (2003), *Закон о електронском потпису* (2004) и неки пратећи подзаконски акти (2005).

За успешну имплементацију ИКТ стратегије у покрајинским органима управе од пресудног значаја је оспособљеност људи да ове технологије користе. При томе се могу разликовати две основне категорије **људских ресурса**: службеници у покрајинској управи и грађани. Ова врста оспособљености службеника у покрајинској управи, може се обезбедити доношењем плана за њихово информатичко образовање од стране надлежног покрајинског органа. Овим планом би се у систем додатног образовања и континуираног обучавања службеника увео и стандардизован програм образовања и провере информатичких знања, према систему Европске рачунарске возачке дозволе (European Computer Driving License)¹⁶.

Рачунарска мрежа покрајинске управе

Рачунарска мрежа представља основни техничко-технолошки ресурс за примену ИКТ у органима управе. Она треба да омогући:

- Мрежну подршку за дистрибуирани информациони систем намењен свим организационим деловима покрајинских органа, лоцираним у објектима Извршног већа АПВ и Скупштине АПВ – ИНТРАНЕТ (унутрашња мрежа);
- Безбедну комуникацију корисника лоцираних у објектима Извршног већа АПВ и Скупштине АПВ, са

¹⁶ Европска рачунарска возачка дозвола (ECDL) је међународно призната потврда информатичке писмености, која представља светски стандард за проверу и доказивање оспособљености за рад на рачунару.

дислоцираним приватним мрежама корисника, јавним комуникационим мрежама, а посебно са Интернетом – ЕКСТРАНЕТ (спољашња мрежа).

ИНТРАНЕТ (мрежа унутар покрајинске управе)

Комбинацијом Интернет технологије, нарочито е-поште и Веб технологија са базама података, мењају се начини комуницирања и обраде података. Подаци су ажурнији, једноставније се меморишу и лакше проналазе, а претраживање је једноставније и брже, што доприноси ефикасности и економичности у раду. Кроз Интранет се базе података могу ажурирати у било које време, тако да је корисницима гарантован приступ најновијој верзији података. Попуњавање извештаја о присуству запослених и прековременом раду, као и ажурирање персоналних података о службеницима се рутински обавља на интранету. Овај начин повезивања покрајинских органа управе доприноси и ефикаснијој и квалитетнијој сарадњи између органа (нпр. ако на пројекту ради више службеника из различитих покрајинских органа управе, објављивањем пројекта на Веб страници омогућава се сваком од њих да прегледа и ажурира статус свог дела пројекта).

ЕКСТРАНЕТ (мрежа усмерена ка корисницима)

Екстранет мреже представљају спону између интерних система и спољашњег света, те служе за све видове комуникације са странкама (најчешће различита саопштења,

обавештења, документација за конкурсе и сл.).

Приликом пројектовања ради обезбеђивања сигурности података и безбедног приступа услугама Екстранета, потребно је обезбедити јединствен и контролисан приступ Интернету, dial-in приступ ауторизованим корисницима итд.

Такође је потребно да се установе стандарди за формирање и постављање садржаја на Web странице покрајинских органа управе, као и да се реализује јединствена Интернет презентација покрајинске управе.

База података покрајинске управе

ИКТ стратегија као стратегија развоја информационог система покрајине, посебно ће утврдити врсту, тип и садржаје базе података покрајинске управе.

Коришћење ове базе података било би омогућено свим покрајинским органима управе, кроз јединствену мрежну инфраструктуру, али са различитим овлашћењима за приступ према врсти података. Поред развоја нових савремених софтвера потребно је унапредити и повезати постојеће базе података из персоналне евиденције Службе, евиденције система присуства и књиговодствене евиденције.

Да би се обезбедила квалитетна информатичка подршка раду покрајинских органа управе неопходно је развијати систем тако да обухвати:

1) Document management system - систем за управљање великим бројем електронских докумената, омогућава формирање базе докумената са дефинисаним критеријумима претраге

и обезбеђује ефикасност, економичност и бржи пренос података и информација.

2) Document workflow - омогућава корисницима да дефинишу и аутоматизују процедуру кретања докумената, обезбеђује идентификацију и праћење докумената, заштиту путем ограниченог приступа (електронски потпис) и аутоматско обавештавање о стању и току административног процеса.

3) Data storage system, Backup system - систем за чување, односно архивирање докумената. Скенирањем и електронским архивирањем докумената који постоје у штампаној форми, створила би се електронска архива покрајинских органа управе.

Електронска управа (e-government)

Увођење е-управе у покрајинским органима, требало би извршити по узору на искуства земаља које су тај процес почеле пре више година, а на основу паралелне сарадње са свим нивоима власти у Републици Србији.

Циљ увођења савремених ИКТ система огледа се у повећању квалитета услуга, ефикасности, транспарентности, одговорности и економичности у раду покрајинске управе. Стварање могућности електронског приступа јавним сервисима и услугама, допринело би већем учешћу грађана у процесу доношења одлука те ширењу демократије у друштву и побољшању односа између покрајинске управе и грађана.

Увођење е-управе за резултат треба да има задовољног "корисника услуга" којем се на једном месту, у било које време, где год се налазио, на брз, једноставан, квалитетан, транспарентан, поуздан и професионалан начин, од стране покрајинских органа управе пружа услуга заснована на знању и компетентности.

Циљ увођења савремених ИКТ система огледа се у повећању квалитета услуга, ефикасности, транспарентности, одговорности и економичности у раду покрајинске управе. Стварање могућности електронског приступа јавним сервисима и услугама, допринело би већем учешћу грађана у процесу доношења одлука те ширењу демократије у друштву и побољшању односа између покрајинске управе и грађана.

Концепт е-управе би пролазио кроз три фазе:

- прикупљање докумената и информација са интернета без електронске интеракције са управом;
- размена електронских докумената, формулара и захтева путем интернета;
- могућност праћења трансакција, као и укључење треће стране у комуникацију у циљу електронског плаћања административних такси и осталих финансијских обавеза.

У овом поступку требало би поштовати принципе јединствености информационог система, доступности сервиса корисницима, безбедности и заштите података, коришћења савремених технологија и сталног

развоја уз ослањање на домаће научно-истраживачке установе.

5. УПРАВЉАЊЕ РЕФОРМОМ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ

Процес управљања реформом покрајинске управе мора да буде континуиран, добро организован и координиран, с обзиром да се ради о процесу који се не може реализовати једнократним мерама.

Извршно веће АПВ образоваће Савет за реформу покрајинске управе (у даљем тексту: Савет), као тело задужено за стратешко управљање реформом. Најцелисходније би било да на челу овог тела буде председник Извршног већа АПВ, а чланови: покрајински секретар за прописе, управу и националне мањине, покрајински секретар за финансије, секретар Извршног већа АПВ и директор Службе.

На оперативном нивоу, реализацијом реформе у нормативно-правном смислу руководио би Покрајински секретаријат за прописе, управу и националне мањине у сарадњи са надлежним покрајинским органима управе.

Ради координирања активностима у процесу реформе било би целисходно да у сваком покрајинском органу управе буду одређени координатори реформе, који би представљали спону између тог органа и Покрајинског секретаријата за прописе, управу и националне мањине. Координатори реформе требало би да буду службеници, који ће обављати функцију помоћника старешине за управне послове.

Полазећи од великог значаја који има остваривање принципа модернизације кроз трећи стуб реформе Савет би требало да формира радне групе за МК и ИКТ стратегију и именује одговорно лице, које ће председавати овом радном групом.

У току самог процеса реформе покрајинске управе, управљање треба да укључи и континуирано праћење реализације појединих активности и мера које се предузимају као и оцену њихове успешности.

Праћење и оцењивање треба систематски спроводити и то на три нивоа:

- 1) кроз оцењивање успешности у сваком појединачном покрајинском органу, као и указивање на постигнуте резултате и уочене проблеме – координатори реформе покрајинске управе из сваког покрајинског органа подносиће периодичне тромесечне извештаје Покрајинском секретаријату за прописе, управу и националне мањине;
- 2) кроз праћење и оцену од стране Покрајинског секретаријата за прописе, управу и националне мањине – који ће подносити извештаје Савету свака три месеца, а на захтев Савета и чешће;
- 3) кроз периодичну анализу и оцену од стране Савета, у форми информација за Извршно веће АПВ.

Праћење и анализа спровођења реформе покрајинске управе треба да послужи за уочавање проблема на које се наилази, што је основ за интервенисање у оквиру усвојене

стратегије реформе, предлагањем њених измена или допуна, уколико анализа њених ефеката покаже да је то потребно и целисходно.

Након усвајања Одлуке о стратегији реформе и развоја покрајинске управе од стране Извршног већа АПВ и Скупштине АПВ, према акционом плану који је њен саставни део, посебна пажња биће посвећена промоцији мера и активности предвиђених овим документом, ради упознавања свих релевантних субјеката са процесом реформе и њиховом улогом у овом процесу.

Планирано је одржавање презентација за покрајинске органе намењених следећим циљним групама:

- 1) функционерима покрајинских органа (изабраним, именованим и постављеним лицима);
- 2) запосленима у покрајинским органима управе.

Спровођење реформе покрајинске управе треба базирати и на потребама и захтевима, како грађана тако и других партнера и корисника услуга покрајинске управе. С тим у вези, паралелно са наведеним промоцијама, потребно је презентовати и популаризовати ову стратегију јавности, приближити је свим актерима и учинити је доступном свим сегментима друштва од којих треба тражити сугестије и предлоге са циљем добијања квалитетније и ефикасније покрајинске управе (одржавање конференција за новинаре, саопштења медијима, позив грађанима за сугестије и предлоге на Веб сајту и сл.).

6. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ

Активности и правна регулатива	Рокови	Носиоци активности	Активности које следе	Доносилац
1. ОДЛУКА О СТРАТЕГИЈИ РЕФОРМЕ И РАЗВОЈА ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	септембар 2006. год.	Радна група за израду стратегије реформе и развоја покрајинске управе	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Скупштина АПВ
2. ОДЛУКА О ФОРМИРАЊУ САВЕТА ЗА РЕФОРМУ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	октобар 2006. год.	Радна група за израду стратегије реформе и развоја покрајинске управе	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Извршно веће АПВ
3. ПРОМОЦИЈА РЕФОРМЕ И РАЗВОЈА ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ, КОНФЕРЕНЦИЈЕ ЗА ШТАМПУ, САОПШТЕЊА, ПОЗИВ ГРАЂАНИМА ЗА СУГЕСТИЈЕ И ПРЕДЛОГЕ НА WEB САЈТУ	октобар 2006. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2.
4. ОДЛУКА О ПОКРАЈИНСКИМ ОРГАНИМА УПРАВЕ	новембар/децембар 2006. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Скупштина АПВ
5. ОДЛУКА О ПОКРАЈИНСКОЈ УПРАВИ	новембар/децембар 2006. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Скупштина АПВ
6. ОДЛУКА О ИЗВРШНОМ ВЕЋУ АПВ	јануар 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Скупштина АПВ
7. ОДЛУКА О ОСНИВАЊУ ПОСЕБНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ПОКРАЈИНСКИМ КАДРОВИМА	јануар 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Извршно веће АПВ
8. ОДЛУКА О ОСНИВАЊУ УСЛУЖНОГ ЦЕНТРА ПОКРАЈИНСКИХ ОРГАНА УПРАВЕ	јануар 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Извршно веће АПВ
9. ПРОПИС КОЈИМ ЋЕ СЕ УРЕДИТИ ПОСТУПАК И ТЕХНИКА ПРИПРЕМЕ ПРАВНИХ АКТА ИЗ НАДЛЕЖНОСТИ ПОКРАЈИНЕ	фебруар 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Скупштина АПВ
10. ОДЛУКА О ИЗМЕНАМА И ДОПУНАМА ОДЛУКЕ О НАЧЕЛИМА ЗА УНУТРАШЊУ ОРГАНИЗАЦИЈУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈУ РАДНИХ МЕСТА У ПОК. ОРГАНИМА УПРАВЕ, ПОК. ОРГАНИЗАЦИЈАМА И СЛУЖБАМА	март 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Извршно веће АПВ
11. УСАГЛАШАВАЊЕ ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА	март/јул 2007. год.	покрајински органи управе, пок. организације и службе	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт	2. Извршно веће АПВ

6. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ РЕФОРМЕ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ

Активности и правна регулатива	Рокови	Носиоци активности	Активности које следе
12. ОДЛУКА О МЕРИЛИМА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ПОК. ОРГАНИМА УПРАВЕ, ОРГАНИЗАЦИЈАМА, СЛУЖБИ И ДИРЕКЦИЈИ	март 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2. Извршно веће АПВ
13. ОДЛУКА О ИЗМЕНАМА И ДОПУНАМА ОДЛУКЕ О ПЛАТАМА ИМЕНОВАНИХ, ПОСТАВЉЕНИХ И ЗАПОСЛЕНИХ ЛИЦА У ПОКРАЈИНСКИМ ОРГАНИМА, ОРГАНИЗАЦИЈАМА, СЛУЖБАМА И ДИРЕКЦИЈАМА	март 2007. год.	П.С. за финансије	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2. Извршно веће АПВ
14. КОДЕКС ПОНАШАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ПОКРАЈИНСКОЈ УПРАВИ	март 2007. год.	П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2. Извршно веће АПВ
15. ОДЛУКА О МЕРИЛИМА И КОНКУРСНОЈ ПРОЦЕДУРИ У ПОСТУПКУ ДОДЕЛЕ СРЕДСТАВА ИЗ БУЏЕТА АП	април 2007. год.	П.С. за финансије	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2. Извршно веће АПВ
16. ОДЛУКА О СТРАТЕГИЈИ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	април 2007. год.	Радна група за израду ИКТ стратегије	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2. Извршно веће АПВ
17. ОДЛУКА О СТРАТЕГИЈИ МЕНАџМЕНТА КВАЛИТЕТА У РАДУ ПОКРАЈИНСКЕ УПРАВЕ	април 2007. год.	Радна група за израду МК стратегије	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2. Извршно веће АПВ
18. АНАЛИЗА И ЕВАЛУАЦИЈА СИСТЕМА	децембар 2006. год.	Координатори у сваком покрајинском органу управе	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2.
19. МОДИФИКАЦИЈЕ СИСТЕМА	децембар 2006. год.	Савет за реформу пок. управе и П.С. за прописе, управу и националне мањине	1. превођење на језике нац. мањина постављање на Web сајт 2.

* у горњем тексту су дати оријентациони називи прописа који треба да се донесу.

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Фазе имплементације правне регулативе из ове области утврдиће посебно образована организација која ће се бавити кадровским потенцијалима.

УВОЂЕЊЕ МК и ИКТ

Фазе увођења МК и ИКТ утврдиће радне групе које формира Савет за реформу покрајинске управе.