



Vajdaság Autonóm Tartomány

# **A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORM- ÉS FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA**

Szeptember 2006.

# A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORM- ÉS FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA

## ELŐSZÓ

A szakszerű, hatékony, átlátható és megvesztegethetetlen közigazgatás, amely következetesen tiszteletben tartja a jogszerűség elvét és, amelyet a polgárok saját ügyfélszolgálatuknak tekintenek, tranzícióban levő társadalmunk reformjának és megújulásának alapköve.

Jóllehet a közvélemény, a médiumok és a szociológiai viták nem veszik figyelembe, illetve lebecsülik a közigazgatás jelentőségét, mégis tény, hogy a legnagyobb mértékben éppen a közigazgatás kapacitásától és felkészültségétől függ az "állam" legszélesebb értelemben vett működése. A modern és hatékony közigazgatás az a tényező, amely jelentős, egyes szféráiban döntő hatással van a gazdaság erősödésére, a külföldi beruházásokra, a jogállam kiépítésére és a joguralom megteremtésére. A különféle területeken folytatott sikeres politika a legnagyobb mértékben a végrehajtó hatalom közigazgatási kapacitásaitól függ, vagyis a közigazgatás azon képességétől, hogy kidolgozza és végrehajtsa a jogszabályokat és a megállapított politikát.

A tartományi közigazgatás európai szabványokkal és a közfeladatok ellátásában érvényes értékekkel összhangban történő reformjának és fejlesztésének végső célja olyan tartományi közigazgatás kialakítása, amely hatékony, szakavatott, jogszerű

és átlátható módon látja el teendőit, feladatait és teljesíti kötelességeit minden polgár érdekében és megalégedésére, a nemzeti közösségek, a nemi és a nyelvi egyenjogúság megvalósításával, a gazdasági stabilitás és az életszínvonal minőségének javításával. A tartományi közigazgatás fejlesztése éppen a joguralom, a jogbiztonság (reliability and predictability), a nyilvánosság elve (transparency), a felelősség (accountability), a gazdaságosság és hatékonyság (economy, efficiency and effectiveness) alkalmazásán alapul. Itt egy hosszan tartó, szakmai és összetett folyamatról van szó, amely az elsőbbségi állami érdek, valamint Vajdaság Autonóm Tartomány (a további szövegben: AT) és a Szerb Köztársaság polgárainak érdeke, amely hozzájárul hazánk Európai Unió integrációjához.

Jóllehet a közvélemény, a médiumok és a szociológiai viták nem veszik figyelembe, illetve lebecsülik a közigazgatás jelentőségét, mégis tény, hogy a legnagyobb mértékben éppen a közigazgatás kapacitásától és felkészültségétől függ az "állam" legszélesebb értelemben vett működése.

A tartományi közigazgatás átalakításának pozitív hatásai akkor érhetők el, ha azt figyelmesen átgondoljuk, általánosan elfogadható, a

politikától és a kicsinyes egyedi és pártérdekektől és befolyásoktól független lesz.

A tartományi közigazgatás reformját a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa káderkapacitásainak fejlesztése elnevezésű projektum előzte meg, amelyet 2003 áprilisában az Egyesült Nemzetek Fejlesztési programjának (UNDP - United Nations Development Programme) és Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsának (a továbbiakban: Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa) képviselői közösen kezdtek meg. A tartományi közigazgatási reform bevezető szakaszának tekinthető projektum keretében, elkészült Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának előzetes funkcionális elemzése<sup>1</sup>. 2003 derekán megvalósult a tartományi közigazgatási menedzserek irányítóképességének fejlesztését szolgáló képzés, amelyet 160 tartományi alkalmazott végzett el sikeresen, miközben elsajátították a projektumirányításnak, a csoportmunkának és a változások kezelésének alapjait. A tervek szerint a projektum előzetes szakaszában elért eredmények a tartományi közigazgatási szervek teljes funkcionális elemzésének és a pontos javaslatok megfogalmazásának, valamint a funkcionális szerkezetű, hatékony és gazdaságos tartományi közigazgatás kialakításának az alapját kell, hogy képezzék. Jóllehet a projektum második szakaszának megvalósítását 2004-re tervezték, erre nem került sor, mert elmaradt az Egyesült Nemzetek

---

<sup>1</sup> A tartományi közigazgatási szervek és Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa szolgálatainak horizontális funkcionális elemzéséről van szó, amelyet VAT Végrehajtó Tanácsa elfogadott.

Fejlesztési programja képviselőinek támogatása.

A tartományi közigazgatás a szerbiai államigazgatási rendszer része, ezért a fejlesztési stratégiát és a reformokat össze kell hangolni az államigazgatási reformokkal, valamint a helyi közigazgatás modernizálását célzó törekvésekkel.

A Szerb Köztársaság államigazgatási reformjának stratégiájával összhangban az európai közigazgatási keretek (European Administrative Space) általános elvei és az ún. "jó kormányzás" (good governance), valamint az ún. "nyílt igazgatás" (open government) koncepciója és a tartományi közigazgatásban 2006 elején végzett helyzetfelmérés alapján megkezdődik a tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiájának párhuzamos kidolgozása.

A tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiája a jelenlegi helyzet áttekintésén kívül tartalmazza még a fő reformcélokat, elveket és pilléreket, a reformirányítás rendszerét és az akciótervet, melynek keretében megállapítottuk a stratégia megvalósításához szükséges intézkedéseket, tevékenységeket és határidőket.

## **1. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS**

### **A tartományi közigazgatás helyzete 2006 elején**

A tartományi közigazgatás fejlesztésének reális tervezése és a reform sikeres végrehajtása megköveteli a tartományi közigazgatás jelenlegi helyzetének pontos elemzését – a hiányosságok reális felmérését és áttekintését - figyelembe véve az előző időszakot is.

Vajdaságban vitathatatlanul hosszan tartó hagyománya van a "jó közigazgatásnak", amely az Osztrák–Magyar Monarchia idejében kialakított közigazgatás alapjaira épült. A mai értelemben vett tartományi közigazgatás a 20. század második felében alakult ki, és felvirágzását a múlt század hetvenes éveiben élte. A kilencvenes évek elején, miután Vajdaságban 1988-ban az ún. "joghurtforradalom" erőszakkal megdöntötte a tartományi hatalmat, a tartományi közigazgatás leépülő és hanyatló fázisába került. A Szerb Köztársaság alkotmányának 1990. évi és számos köztársasági törvény 1991. és 1992. évi meghozatalával a tartományi közigazgatás hatáskör és pénzügyi források nélkül maradt. Illetékesség és munka nélkül, a tartományi közigazgatás vezetői struktúrájának teljesen ideológiai alapon történő "tisztoztatásával" a szakmai továbbképzés háttérbe szorításával, a közigazgatási teendők mellőzésével és a káderek kontraszelekciójával a tartományi közigazgatás adminisztratív gépezete és kapacitása nagy mértékben veszélyeztetett helyzetbe került. Ettől a gőgös, revansizmussal telített politikától valójában Vajdaság polgárai és az egész ország kárt szenvedtek, mert a tartományi közigazgatás becsméréssel és a közigazgatási tevékenységek meggondolatlan központosításával megvonta a polgároktól a lehetőséget, hogy hatékonyan gyakorolják jogaikat, az állam számára pedig megnehezítette a törvények és más jogszabályok kidolgozását és végrehajtását, valamint hatékony politika folytatását. A 2000. év vége felé bekövetkezett politikai változások az egykori szakavatott és professzionális tartományi

közigazgatást "hibernáció", vagyis "klinikai halál" állapotban találták.

2002 februárjában az egyes autonóm tartományi hatáskörök meghatározásáról szóló törvény (Az SZK Hivatalos Közlönye, 6/02. szám), az ún. "omnibusztörvény" meghozatalával Vajdaság AT hatáskörébe került több mint kétszáz, kb. húsz területet felölelő közigazgatási teendő, amelyeket korábban a köztársasági közigazgatási szervek, illetve a köztársasági kormány láttak el. Ezzel a törvénnyel a tartomány átvette az alapítói jogokat több száz, elsősorban egészségügyi biztosítási és oktatási intézmény és közvállalat felett (ezek az intézmények úgyszintén köz megbízatást és közigazgatási teendőket végeznek). A meglévő eredeti hatáskör mellett, amelyet addig hét tartományi titkárság látott el, a kibővített ügykör képezte a keretet az újonnan átruházott hatáskörrel rendelkező tartományi közigazgatás új szervezeti kialakításához és felépítéséhez.

Ennek a törvénynek az alkalmazásával szükségszerűvé vált Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza (a továbbiakban: Vajdaság AT Képviselőháza) a tartományi közigazgatási szervek és Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának szervezeti felépítését és hatáskörét szabályozó normatív aktusainak, elsősorban a tartományi közigazgatásról szóló határozat és a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának a szervezetéről és munkamódjáról szóló határozat módosítása<sup>2</sup>. A tartományi

---

<sup>2</sup> A Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának a szervezetéről és munkamódjáról szóló határozat, VAT Hivatalos Lapja, 10/1992. szám, utolsó módosítás a 17/2003. számban

közigazgatásról szóló új határozat<sup>3</sup> értelmében megalakultak a tartományi közigazgatási szervek, és pedíg: 16 tartományi titkárság<sup>4</sup> és a Tartományi Árutartalékok Igazgatósága. Az új közigazgatási tevékenységek átvételének folyamatában a tartományi közigazgatási szervek belső szervezetéről és munkahelyeinek besorolásáról szóló új aktusok alapján a tartomány átvette a köztársasági minisztériumok területi egységei alkalmazottainak egy részét (főként az egészségügyi és más felügyelőségekből), valamint új alkalmazottakkal létesített munkaviszonyt úgy, hogy a közigazgatási teendőket végző alkalmazottak száma több mint ötszázra nőtt.

A közigazgatási tárgyak 2003-tól 2005 végéig történő alakulásáról szóló jelentések és éves elemzések azt igazolják, hogy a tartományi közigazgatás szinte minden területen sikeresen átvette az átruházott közigazgatási teendőket.

## 1. TÁBLÁZAT

<sup>3</sup> Határozat a tartományi közigazgatásról, VAT Hivatalos Lapja, 21/2002. szám - egységes szerkezetben foglalt szöveg.

<sup>4</sup> Tartományi Gazdasági Titkárság, Tartományi Mezőgazdasági, Víz- és Erdőgazdálkodási Titkárság, Tartományi Oktatási és Művelődési Titkárság, Tartományi Tájékoztatási Titkárság, Tartományi Egészségügyi és Szociálpolitikai Titkárság, Tartományi Pénzügyi Titkárság, Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság, Tartományi Magánosítási, Vállalkozási, Kis- és Középvállalati Titkárság, Tartományi Műépítészeti, Településrendezési és Építkezési Titkárság, Tartományi Népesedési, Családügyi és Társadalmi Gyermekellátási Titkárság, Tartományi Tudományügyi és Technológia Fejlesztési Titkárság, Tartományi Energetikai és Ásványi Nyersanyagügyi Titkárság, Tartományi Ifjúság és Sporttitkárság, Tartományi Munkaügyi, Foglalkoztatási és a Nemek Egyenjóságával Foglalkozó Titkárság, Tartományi Helyi Önkormányzati és Községközi Együttműködési Titkárság, Tartományi Környezetvédelmi és Fenntartható Fejlesztési Titkárság.

Az elsőfokú közigazgatási tárgyak alakulása a tartományi közigazgatási szervekben

	2003.	2004.	2005.
<b>Összesen</b>	12.541	14.797	18.204
	100%	100%	100%
<b>Megoldott</b>	12.370	13.338	16.388
	98,64%	90,14%	90,02%
<b>Megoldásra vár</b>	171	1.459	1.816
	1,36%	9,86%	9,98%

Az első fokú, valamint a másodfokú határozathozatal elemzése alapján megállapítható, hogy a tartományi közigazgatási szervek a közigazgatási tárgyakat többnyire határidőben oldják meg<sup>5</sup>.

## 2. TÁBLÁZAT

A másodfokú közigazgatási tárgyak alakulása a tartományi közigazgatási szervekben

	2003.	2004.	2005.
<b>Összesen</b>	3.372	4.262	4.309
	100%	100%	100%
<b>Megoldott</b>	3.009	3.669	4.018
	89,23%	86,79%	93,25%
<b>Megoldásra vár</b>	363	563	291
	10,77%	13,21%	6,75%

A szakvizsgákat és a bírói vizsgákat, valamint a bírósági tolmácsok kinevezését és

<sup>5</sup> A tartományi szervekben 2004 folyamán az első fokú és a másodfokú közigazgatási tárgyak alakulásáról szóló 2005. március 8-i, 101-052-0004/2005 számú jelentés szerint, a 2004. évben a 15 000 első fokú tárgy közül 13 000, vagyis a tárgyak 90%-át határidőben megoldották, a másodfokú tárgyak közül pedig 4 262, vagyis több mint 80%-ukat sikerült megoldani.

nyilvántartását illetően a közigazgatási teendőket naprakészen végzik, a nyilvántartások pedig teljesek és átláthatóak.

Egyes területeken, mint például a hivatalos nyelv- és az íráshasználati felügyeletben jelentős előrehaladást értünk el ahhoz az időszakhoz viszonyítva, amikor ezeket a teendőket a köztársasági közigazgatási szervek végezték, illetve amikor az ellenőrzésnek ez a formája csak a törvényekben és egyéb jogszabályokban volt található<sup>6</sup>. Jelentős eredményeket értünk el a tartományi közigazgatás független ellenőrzése és a tartományi szervek munkájának átláthatósága szempontjából. Vajdaság AT Képviselőházának 2002 végén meghozott határozatával megalakult a Tartományi Ombudsman, mint a tartomány független szerve, amely ellenőrzi a tartományi közigazgatási szervek munkájának jogszerűségét és célszerűségét<sup>7</sup>, A közérdekű információkhoz való szabad hozzáféréstről szóló törvény (Az SZK Hivatalos Közlönye, 120/04. szám) meghozatalát követően pedig a tartományi közigazgatási szervek nagy mértékben és következetesen teljesítették kötelezettségeiket, és biztosították a munka átláthatóságát.

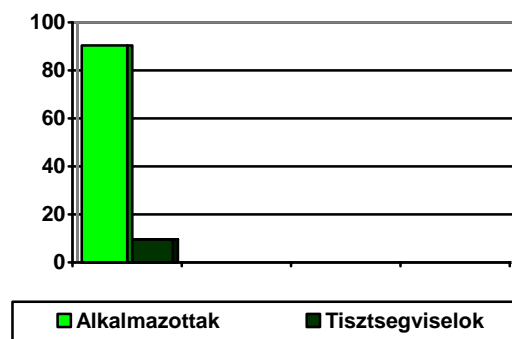
Az államigazgatási reformstratégiával összhangban 2005 folyamán megkezdődött a tartományi közigazgatásban alkalmazottak

létszámának ésszerűsítése. Az alkalmazottak megfelelő számának reális értékelésére irányuló eljárás lefolytatását követően, a tartományi közigazgatási szervek belső szervezetéről és munkahelyi besorolásáról szóló aktusokkal összhangban az alkalmazottak száma 9,50%-kal csökkent.

A tartományi közigazgatási szervekben, szervezetekben és szolgálatokban (a továbbiakban: tartományi közigazgatási szervek) 2006. április 13-ával bezárólag 984 alkalmazott volt. Közülük a tisztségviselők, illetve kinevezett és választott személyek a tartományi közigazgatás 9,55%-át (94) képezik. A megmaradt 90,45%, illetve 890 alkalmazott munkaviszonyban levő személy, közülük 818 állandó munkaviszonyban van, 72 pedig meghatározott időtartamra létesített munkaviszonyt<sup>8</sup>.

### 1. grafikon

A tartományi közigazgatás szervezeti felépítése



A tartományi közigazgatási szervek szerkezeti felépítésében iskolai végzettség tekintetében legtöbb az egyetemi végzettségű alkalmazott: 48,35%, főiskolai végzettségű 10,60%,

<sup>6</sup> A rendelkezésre álló információk szerint A hivatalos nyelv- és az íráshasználatáról szóló törvény alkalmazásának felügyeletével megbízott köztársasági minisztériumok egyetlen eljárást sem indítottak a törvényrendeletek megsértését illetően, míg a tartományi szervek több tíz határozatot hoztak és számos szabálysértési eljárást indítottak ezzel kapcsolatban.

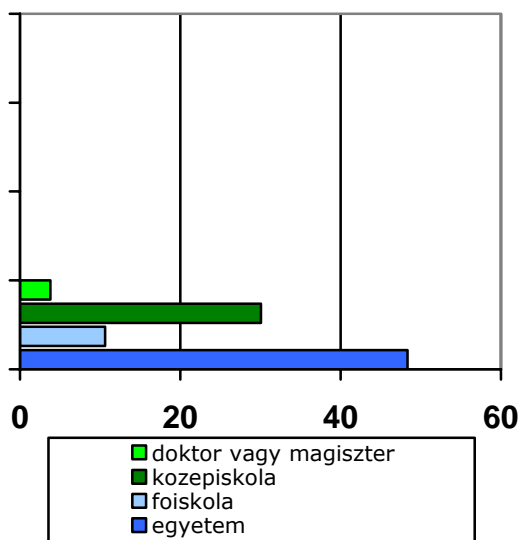
<sup>7</sup> Határozat a tartományi ombudsmanról, VAT Hivatalos Lapja, 23/02. szám – eredeti szöveg

<sup>8</sup> A tartományi közigazgatási szervekben, szervezetekben és szolgálatokban alkalmazottak számáról szóló jelentés, 101-021-00002/2006. szám

középfiskolai végzettségű 30,04%, magiszter 2,98%, tudományok doktora 0,82% (a 2005. évi adatok – 2006. január 5-ével bezárólag).<sup>9</sup>

## 2. grafikon

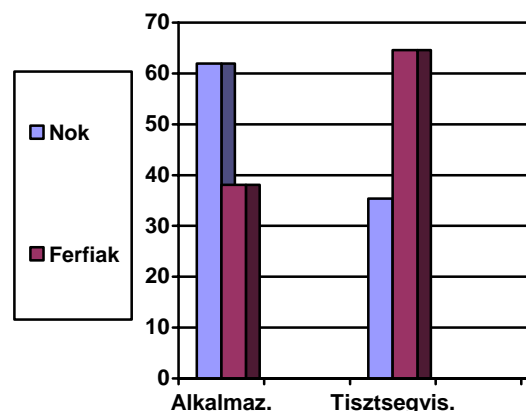
A tartományi közigazgatás iskolai végzettség szerinti összetétele



alapján az összesen 99 választott és kinevezett személy közül a tartományi közigazgatási szervek tisztségviselői közül 64,6% férfi, 35,4% nő.

## 3. grafikon

A tartományi közigazgatás nemek szerinti összetétele



Korstruktúra szerint a tartományi közigazgatási szervezetekben a legtöbb alkalmazott 41-50 éves - 32,41%, ezt a következő korcsoportok követik: 51-60 év - 27,06%, 31-40 év - 26,34%, 30 évesek - 12,65% és 61 évnél idősebbek 1% (0,82%).

A rendelkezésre álló adatok elemzéséből kiderül, hogy a nők képezik a tartományi közigazgatási szervezetekben alkalmazottak 61,93%-át, a férfiak pedig 38,07%-át. A női dominancia csupán az alkalmazottak körében érvényes, vezetői beosztásban sokkal kisebb a számarányuk. A tartományi közigazgatás közös ügyintéző szolgálatának (a továbbiakban: szolgálat) nyilvántartása

<sup>9</sup> A tartományi közigazgatási szervezetekben, szervezetekben és szolgálatokban alkalmazottak számáról szóló jelentés, 101-021-00001/2006. szám

A tartományi szervek 2002-től intenzíven tevékenykednek a nemek egyenjogúságát biztosító normatív-jogi és intézményesített mechanizmusok Vajdaság AT területén való kialakításán.

A Tartományi Munkaügyi, Foglalkoztatási és a Nemek Egyenjogúságával Foglalkozó Titkárság keretében a titkárság szakmai testületként megalakult a Nemek Egyenjogúságával Foglalkozó Tanács. Vajdaság AT Képviselőházában megalakult a Nemek Egyenjogúságával Foglalkozó Bizottság, és a tartományi ombudsmannak is van a nemek egyenjogúságával kapcsolatos feladatokkal megbízott helyettese. A nemi egyenjogúság megvalósítása terén 2004-ben jelentős eredmények születtek Vajdaság AT területén, amikor Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának javaslatára Vajdaság AT Képviselőháza elfogadta A nemek egyenjogúságáról szóló nyilatkozatot (Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 14/04. szám), A nemek egyenjogúságáról szóló határozatot

(Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 14/04. szám) és A Nemek Egyenjogúságával Foglalkozó Tartományi Intézet megalapításáról szóló határozatot (Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 14/04. és 3/06. szám).

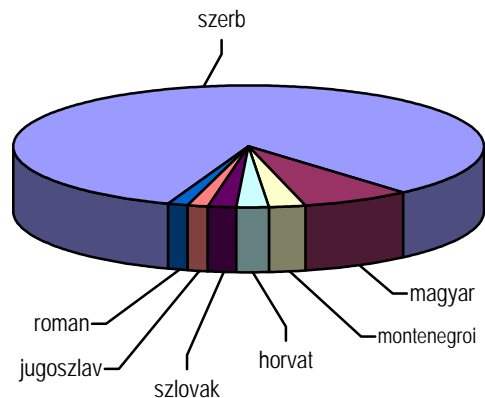
A tartományi közigazgatási szervezetekben nagy figyelmet szentelnek az alkalmazottak nemzetiségi összetételének, amelyet rendszeresen figyelemmel kísérenek és elemeznek, és a nemzeti egyenjogúság biztosítása céljából ezt egyeztetik Vajdaság AT lakosságának nemzetiségi struktúrájával.

A szolgáltatnak a tartományi közigazgatási szervek nemzetiségi összetételére vonatkozó nyilvántartása szerint 2005-ben legtöbben szerb nemzetiségűek (80,43%) voltak. A második helyen a magyarok (7,38%), majd a montenegróiak (2,41%), horvátok (2,13%), szlovákok (1,84%), jugoszlávok (1,42%) és a románok (1,28%) képviseltek. A többi nemzeti közösség számaránya 1%-nál kisebb. Ezeknek az adatoknak és a Vajdaság AT területén élő lakosság nemzetiségi összetételére vonatkozó 2002. évi népszámlálási adatok összehasonlítása alapján megállapíthatjuk, jóllehet egyes közösségek szempontjából jelentősek az eltérések, a tartományi közigazgatási szervek nemzetiségi összetétele igen heterogén<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Az előző két évben megállapított egyetlen eltérés, a románoknak a Vajdaság területén élő összlakossághoz viszonyított arányára vonatkozik, ugyanis ennek a nemzeti közösségnek a képviseltsége észrevehetően aránytalan (0.14%-a azoknak a megkérdezetteknek, akik nyilatkoztak erről a kritériumról). Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa záróhatározatban javasolja a tartományi közigazgatási szervezeteknek, szervezeteknek és szolgálatoknak, hogy figyelemmel a szervek szükségleteire és a különböző nemzeti közösségek tagjai aránytalan képviseltsége miatt, a közigazgatási szervezetekben új alkalmazottak felvételekor - tiszteletben

#### 4. grafikon

A tartományi közigazgatás nemzeti összetétele



A tartományi közigazgatást illetően, az említettekén kívül, külön figyelmet kell szentelni a tartományi közigazgatási szervek munkájában a nyelvi egyenjogúság érvényesítésének. Vajdaság Autonóm Tartomány nagy mértékben e régió az egyedülálló kulturális, nyelvi, vallási és etnikai sokszínűségében megnyilvánuló sajátosságán alapul<sup>11</sup>. Ez a nyelvi és kulturális tarkaság jelen van a tartományi szervezetekben is, ahol öt (illetve hat) nyelv van hivatalos használatban<sup>12</sup>. A Tartományi

tartva a szakképesítés és a munkaképesség elvét - külön figyelmet kell szentelni a nemzeti közösségek tagjainak foglalkoztatására, annak érdekében, hogy Vajdaság AT összlakosságában való számarányuknak megfelelően legyenek képviselve.

<sup>11</sup> A mai Vajdaság területén több mint száz éve az iskolai oktatás, a médiumok és a közélet többnyelvű. Ma Vajdaságban az általános iskolákban az oktatás hat nyelven folyik, a médiumokban pedig költségvetési finanszírozás mellett a polgárokat nyolc nyelven tájékoztatják.

<sup>12</sup> Vajdaság AT statútumának rendelkezései szerint Vajdaság AT szerveiben hivatalos használatban vannak



Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság adatai szerint a polgárok nyelvhasználati joga a tartományi közigazgatási szervek munkájában valamennyi hivatalos nyelv tekintetében csak részben valósítható meg.

*A tartományi közigazgatást illetően, az említettekén kívül, külön figyelmet kell szentelni a tartományi közigazgatási szervek munkájában a nyelvi egyenjogúság érvényesítésének. Vajdaság Autonóm Tartomány nagy mértékben e régióknak az egyedülálló kultúrális, nyelvi, vallási és etnikai sokszínűségében megnyilvánuló sajátosságán alapul.*

A szolgálat nyilvántartásában szereplő adatok szerint az alkalmazottak teljes létszámának 82,71%-a nem beszéli egyetlen kisebbség nyelvét sem, illetve a megkérdezettek 2,06%-a nem nyilatkozott erről a kérdésről. A nemzeti kisebbségek nyelvét aktívan beszéli a tartományi közigazgatási szervek alkalmazottainak 12,86%-a, passzív nyelvtudása pedig 2,36%-nak van. Az összes alkalmazott 57,40%-a tud idegen nyelvet, és pedig 15,64% aktívan, 41,76% pedig passzívan.

A nyelvi egyenjogúságot főképpen a Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság

a következő nyelvek: szerbhorvát, magyar, szlovák, román és ruszin nyelv. Vajdaság AT statútumának módosításával, amelyhez a Szerb Köztársaság Képviselőházának jóváhagyása szükséges (amelyre már évek óta várunk), előirányozták a szerb és a horvát nyelv külön-külön való önálló hivatalos használatát, ugyanakkor Vajdaság AT Képviselőházának ügyrendje előíranyozza ennek a hat nyelvnek a használatát.

Fordítószolgálatát biztosítja, amelyben több hivatásos fordító a Vajdaság AT-ban hivatalos használatban levő nyelvekre fordít. Ez a szolgálat biztosítja a Vajdaság AT Hivatalos Lapjában megjelenő aktusok fordítását, a polgárok kérelmeinek, a dokumentumoknak és a tartományi szervek szükségleteit szolgáló más levelezések fordítását. Ezáltal a polgárok és a tartományi közigazgatási szervek között írásos formában biztosított a kommunikáció a Vajdaság Autonóm Tartomány statútumában (a továbbiakban: Vajdaság AT statútuma) megállapított minden hivatalos használatban levő nyelven.

A tartományi közigazgatási szervek által kiírt pályázatok is több nyelven jelennek meg, az eszközöknek a művelődés területén és az egyházak és vallásközösségek részére való odaítélésére meghirdetett pályázatokhoz külön űrlapok biztosítottak minden hivatalos használatban levő nyelven. Vannak gyakorlati példák a nyelvi egyenjogúság megvalósítására, a különféle bizonylatok az ügyfél kérelmére két nyelven is kiadhatók, pl. a szakvizsgáról szóló bizonylat. Ennek kapcsán meg kell jegyezni, hogy vannak olyan esetek is, amikor a közigazgatási eljárást nemzeti kisebbségi nyelven folytatják le. Természetesen hangsúlyozni kell, hogy nem azonos a helyzet minden nemzeti kisebbség nyelvét illetően, mert pl. sokkal gyakrabban használják az ügyfelek a magyar nyelvet, ami összefüggésben van ennek a nemzeti közösségnek a többi közösséghez viszonyított számával is.

A tartományi közigazgatási szervekben az információs-kommunikációs technológia alkalmazásához szükséges műszaki és technológiai infrastruktúra (a

továbbiakban: IKT) jelenlegi állapotát a szolgálat adatai alapján állapítottuk meg. A tartományi közigazgatásban a számítástechnikai és hálózati berendezésre vonatkozó legutóbbi leltári adatok szerint: 524 számítógép, 54 laptop és 296 nyomtató van. Egyes tartományi közigazgatási szervek helyi UTP (TCP/IP) számítógépes hálózatba vannak kapcsolva. A tartományi közigazgatási szervek közötti kommunikáció, valamint az erőforrások és közös információk elosztása még nem lehetséges, még folyamatban vannak azok a munkálatok, amelyek lehetővé teszik majd valamennyi tartományi szerv hálózatba kapcsolását. Az internet használata több független szolgáltató által történik (a biztonsági protokoll és a hozzáférhetőségre vonatkozó jog megállapítása nélkül). A szolgálat a 2002/2003. év folyamán a számítógép kezelési tanfolyamokat szervezett, de az alkalmazottak képzését a számítógép használatára a tartományi szervek csak egy-egy tevékenységük keretében végezték.

Jóllehet a tartományi közigazgatási kapacitások fejlesztése eddig tervek, szakértelem és rendszer nélkül történt, a tartományi közigazgatás állapotának, szakavatottságának, működésének és naprakészségének általános minősítése mégis kielégítő, a 2001 után bekövetkezett változások pedig jobbra pozitívak. Az elmúlt öt év folyamán a tartományi közigazgatás alkalmazotti struktúrája jelentős mértékben felfiatalodott, megnövekedett az egyetemi végzettségű, idegen nyelvet beszélő alkalmazottak száma, és a számítógép kezelés ismerete általános. Mindenképpen előnyt jelent az, hogy a tartományi közigazgatás szervezeti felépítése egyszerű, koncentrált és átlátható, Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának jelentős felhatalmazásai

pedig lehetővé teszik a tartományi közigazgatási szervek hatékony koordinálását, ellenőrzését és irányítását.

*Jóllehet a tartományi közigazgatási kapacitások fejlesztése eddig tervek, szakértelem és rendszer nélkül történt, a tartományi közigazgatás állapotának, szakavatottságának, működésének és naprakészségének általános minősítése mégis kielégítő, a 2001 után bekövetkezett változások pedig jobbra pozitívak.*

Eltekintve a vitathatatlanul pozitív paramétereiktől, a tartományi közigazgatás jelenlegi állapota mégsem ad okot nyugalomra és elégedettségre. A bejelentett alkotmánymódosítások, Vajdaság AT hatáskörének várható kibővítése, valamint az európai integrációs folyamatok újabb kihívásokat és feladatokat jelentenek a tartományi közigazgatás számára. A közigazgatási kapacitások növelése, a korszerűsítés, a politikamentesítés és az átláthatóság fokozása nélkül aligha képzelhető el, hogy a tartományi közigazgatás sikeresen és a polgárok érdekeinek megfelelően végezze feladatait. A hiányosságok közül elég ha megemlítjük azt, hogy a tartományi közigazgatás szervezését, az alkalmazottak státusát, a vezetési rendszert és felelősséget az előző század kilencvenes éveiben meghozott előírások szabályozzák. Továbbá, még mindig nem alakult ki megfelelő rendszer a tartományi alkalmazottak állandó szakmai továbbképzésére, és hiányzik az alkalmazottak tárgyilagos és folyamatos osztályozása is. Az információs technológiát és korlátlan

lehetőségeit a tartományi közigazgatásban csak elemi formában alkalmazzák, de hiányoznak az intézményesített garanciák is a tartományi közigazgatás politikamentesítéséhez.

*A bejelentett alkotmánymódosítások, Vajdaság AT hatáskörének várható kibővítése, valamint az európai integrációs folyamatok újabb kihívásokat és feladatokat jelentenek a tartományi közigazgatás számára. A közigazgatási kapacitások növelése, a korszerűsítés, a politikamentesítés és az átláthatóság fokozása nélkül aligha képzelhető el, hogy a tartományi közigazgatás sikeresen és a polgárok érdekeinek megfelelően végezze feladatait.*

A tartományi közigazgatási kapacitások erősítése alkalmával különösen ki kell küszöbölni a jogszabályozásban és a szakpolitika előkészítésében jelentkező hiányosságokat az egyes területeken (a fejlesztési programok előkészítése és a megvalósításukhoz szükséges kísérő intézkedések és tevékenységek).

Vajdaság AT hatáskörének bővítésével a tartományi közigazgatás nagyobb mértékben tudja ellátni a törvények és más jogszabályok megalkotása körüli teendőket, és ebből következően a politika folytatásában is erősödik a jogi aktusok szakmai előkészítésének jelentősége. Mindez új ismereteket, rugalmasságot és interdiszciplináris megközelítést követel a tartományi közigazgatástól.

Ezt a stratégiai dokumentumot elsősorban a tartományi közigazgatási szerveknek szántuk, ám a tartományi

közszektor reformja és fejlesztése céljából előirányzott elvek és tevékenységek a Vajdaság AT szervei által alapított más szervezeti formák munkájában is alkalmazhatók.

## **2. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORMJA ÉS FEJLESZTÉSE (A REFORM ALAPVETŐ CÉLJA, ELVEI ÉS PILLÉREI)**

A sikeres politika folytatása a kívánt célok pontos megfogalmazását, valamint a megfelelő eszközöket jelenti, amelyek lehetővé teszik ezeknek a céloknak a megvalósítását. Ez a szabály a stratégia alapja a közigazgatás területén.

### **2.1. A reform alapvető célja**

A tartományi közigazgatás reformjának alapvető célja a tartományi közigazgatás adminisztrációs kapacitásának jelentős erősítése, amelyet képessé kell tenni arra, hogy hatékonyan, szakszerűen, jogszerűen és átláthatóan lássa el feladatait és teljesítse kötelezettségeit valamennyi polgár érdekében, a polgárok számára teljes nemi, nyelvi és nemzeti egyenjogúságot, egyúttal pedig Vajdaság AT gazdasági és szociális fejlesztését is biztosítva.

A tartományi közigazgatás ebben a stratégiában megfogalmazott reformja, a normatív és politikai intézkedések, akciók és tevékenységek előkészítésében és foganatosításában nyilvánul meg, amelyek a hivatásos, politikamentes korszerű szakmai képesítéssel rendelkező önálló és nem részrehajló tartományi közigazgatás kialakítására irányulnak, amelyben biztosítva van a belső és a külső ellenőrző mechanizmus.

*A tartományi közigazgatás reformjának alapvető célja a tartományi közigazgatás adminisztrációs kapacitásának jelentős erősítése, amelyet képessé kell tenni arra, hogy hatékonyan, szakszerűen, jogszerűen és átláthatóan lássa el feladatait és teljesítse kötelezettségeit valamennyi polgár érdekében, a polgárok számára teljes nemi, nyelvi és nemzeti egyenjogúságot, egyúttal pedig Vajdaság AT gazdasági és szociális fejlesztését is biztosítva.*

A reform stratégiai céljának megvalósítása a reform minden elemének szakszerű tervezésén alapul, a reformhordozók, a határidők és a felelősség, a tartományi közigazgatási reform alapvető elvei és pillérei pontos megfogalmazása révén.

## **2.2. Alapelvek**

A folyamatban lévő államigazgatási reformmal összhangban a tartományi közigazgatási reform a következő alapelvek szerint történik:

- a) a politikamentesség elve;
- b) a hivatásosság elve;
- c) a korszerűsítés elve;
- d) az ésszerűsítés elve és
- e) a teljes és tényleges nemi, nyelvi és nemzeti egyenjogúság megvalósításának elve.

## **2.3. A tartományi közigazgatási reform pillérei**

"A tartományi közigazgatási reform pilléreinek" azokat a csoportosított intézkedéseket és tevékenységeket

értjük, amelyek a stratégia céljainak és elveinek megvalósítását szolgálják.

A vezetés és az ellenőrzési rendszer, valamint a modern információs technológiák bevezetése jelentőségének alábecsülése nélkül, azon meggyőződésünk alapján, hogy a reform sikere abban rejlik, milyen mértékben fogják a reform, az új jogszabályok, az intézkedések és a tevékenységek erősíteni a tartományi közigazgatás káderpotenciálját, a felsorolt elvek a következő pillérek révén kerülnek megvalósításra:

- 1) A tartományi közigazgatás adminisztrációs kapacitásainak növelése (a káderpotenciál erősítéséhez szükséges intézkedések – human resource)
  - Az új alkalmazottak felvételének rendszere;
  - A vezetői munkahelyek többségének politikamentesítése;
  - Az alkalmazottak kiegészítő képzésének és folyamatos képzésének rendszere;
  - Az alkalmazottak munkája minőségének ellenőrzési és értékelési rendszere;
  - A tartományi közigazgatásban a nemi, nyelvi és nemzeti egyenjogúság biztosítására irányuló intézkedések.
- 2) Korrupcióellenes intézkedések és a tartományi közigazgatás átláthatósága
  - Magatartási kódex a tartományi közigazgatásban;
  - A költségvetési eszközök pályázat útján történő és nyilvános költségének rendszere;

- A tartományi közigazgatás munkájának nyilvánossága.

3) A tartományi közigazgatás korszerűsítése

- A tartományi közigazgatás strukturális változásai;
- A minőségirányítás és szabványosítás bevezetése;
- Egységes számítástechnikai hálózat;
- Egységes adatbázis;
- Elektronikus közigazgatás (e-government).

### **3. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORMELVEI**

#### **3.1. A politikamentesítés és hivatásosság elve**

A tartományi közigazgatás reformjának alapját képező politikamentesítés és hivatásosság elve, magába foglalja olyan jogi feltételek és intézményesített megoldások megteremtését, amelyek lehetővé teszik, hogy az alkalmazottak felvétele, szakmai előrehaladása és munkahelyi beosztása mentes legyen a közvetlen pártpolitikai hatástól, feltétele pedig a szakképzettség, a naprakészség, alkotókészség és a modern hivatalnok színvonalas munkájához szükséges más sajátosság legyen.

Ezek az elvek a reformpillérek révén valósulnak meg, így módon biztosítva a tartományi közigazgatás szakavatott adminisztratív kapacitásait, amelyek mentesek a politikai befolyástól, az érdekellentétektől és a korrupciótól, amelyek a korszerű műszaki, technológia és szervezeti megoldások alkalmazásával a politikai hovatartozással szemben a tudást, az alkotókészséget, a fegyelmet és a szakmaiságot helyezik előtérbe.

#### **3.2. A korszerűsítés elve**

A közigazgatás munkájában a korszerűsítés elvén a tudományos vívmányok alkalmazása és használata, de különösen a korszerű műszaki, technológiai és szervezési megoldások alkalmazása értendő. Konkrét esetben korszerűsítésen a minőségirányításnak - Quality Management (a továbbiakban: MI), valamint az információs és kommunikációs technológiáknak a tartományi közigazgatás munkájába való bevezetését értjük.

A fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban régóta jelen van a MI, mint a szabályok és intézkedések összessége, amelyek szavatolják a szolgáltatások és a termékek minőségét, valamint lehetővé teszik a piaci alanyok hatékony és színvonalas munkáját. A MI-ben jelentős a szerepe az ún. szabványosított ügyvitelnek és termelésnek (ISO stb.). A millennium kezdetétől az Európai Unió országaiban a közsférában, különösen a közigazgatásban, mindinkább alkalmazzák a MI-t. Ez a folyamat szorosan összefügg a közigazgatás értelmezésének változásával. A polgárok a közigazgatást egyre gyakrabban úgy tekintik mint közszolgálatot, amely szolgáltatásokat nyújt nekik, nem pedig mint elidegenült erőgépezetet, amely rájuk erőszakolja akaratát és független tőlük. Ilyen értelemben a tartományi közigazgatási reform keretében törekedni kell a szolgáltatások minőségének javítására, az ügyvitel ésszerűsítésére és szabványosítására a munka minőségének állandó javítása céljából. A szolgáltatásnyújtás folyamatának tökéletesítésével jobb minőségű terméket kapunk, ebben az esetben

ezek a tartományi közigazgatás szolgáltatásai. A MI területén különböző keretek és szabványok vannak érvényben, amelyeket a közigazgatás működéséhez idomítanak, és az Európai Unió országaiban a közigazgatás munkaminőségének javítása céljából széles körben alkalmaznak. A tartományi közigazgatás modernizálása keretében ezeket a kereteket és szabványokat kell alkalmazni, mint amilyen a CAF – Common Assessment Framework (közös értékelési keret) vagy az ISO 9001 – 2000.

*A millennium kezdetétől az Európai Unió országaiban a közszférában, különösen a közigazgatásban, mindinkább alkalmazzák a MI-t. Ez a folyamat szorosan összefügg a közigazgatás értelmezésének változásával. A polgárok a közigazgatást egyre gyakrabban úgy tekintik mint közszolgálatot, amely szolgáltatásokat nyújt nekik, nem pedig mint elidegenült erőgépezetet, amely rájuk erőszakolja akaratát és független tőlük. Ilyen értelemben a tartományi közigazgatási reform keretében törekedni kell a szolgáltatások minőségének javítására, az ügyvitel ésszerűsítésére és szabványosítására a munka minőségének állandó javítása céljából.*

A tartományi közigazgatás információs rendszerének fejlesztése révén a korszerűsítés elvének megvalósítása összefügg a tartományi közigazgatás többi reformjének megvalósításával. A korszerű információs és távközlési vívmányoknak a tartományi közigazgatásban való alkalmazása biztosítja a következőket:

– a tartományi közigazgatás teendőinek hatékony és gazdaságos ellátását

(gyorsabb információ és adatközlés; a kapcsolattartó személyek fizikai távolságának áthidalása; időmegtakarítás a teendők ellátásában és a szervek munkájának finanszírozásához szükséges eszközökben);

- a tartományi közigazgatás ésszerűsítése és szakavatottsága (a konkrét teendők egyszerűbb ellátása; a közigazgatási szervekben alkalmazottak számának fokozatos csökkentése; a tartományi közigazgatás alkalmazottainak e-learning rendszerű képzése);
- a tartományi közigazgatás átláthatósága és a polgárok számára való elérhetősége (a tartományi közigazgatás munkájára vonatkozó információk internetes elérhetősége; egyes adatbázisokba való betekintési lehetőség és némely ügyek internet útján történő intézése; véleménynyilvánítási lehetőség a polgárok számára a tartományi közigazgatás működésével kapcsolatban).

Az információs technológia erőforrásai csakis úgy használhatók ki, ha biztosítva van a tartományi közigazgatás káderpotenciáljainak folyamatos erősítése és képzése. Hosszú távon szemlélve, a korszerűsítés elvének megvalósításával többszörösen hasznos eredmények érhetők el a tartományi közigazgatási reform során, de csak akkor, ha összehangolt és jól átgondolt folyamatról van szó. Mivel a műszaki és technológiai fejlesztés állandóan jelen van ezen a területen, oda kell figyelni az egész folyamat gazdaságosságára és összehangoltságára, hiszen tetemes pénzeszközökről van szó, ezért a beruházásokban nem engedhető meg melléfogás. Mivel összetett folyamatról

van szó, tervszerűnek, rendszerezettnek és összehangoltnak kell lennie, ezért szakaszokban zajlik, a Szerb Köztársaság államigazgatásában végbemenő folyamat végrehajtásával párhuzamosan és vele összhangban.

### **3.3. Az ésszerűsítés elve**

A tartományi közigazgatás jogilag megalapozott ésszerűsítésének elve a következőket foglalja magában:

- a tartományi közigazgatás megfelelő megszervezése és ezzel összhangban,
- az alkalmazottak megfelelő számának megállapítása, annak érdekében, hogy a tartományi közigazgatási teendők ellátása minél gazdaságosabb és hatékonyabb legyen.

#### **3.3.1. A tartományi közigazgatás szervezése**

Vajdaság AT-nak a Szerb Köztársaság alkotmányával, Vajdaság AT statútumával és a törvénnyel megállapított hatásköréből kiindulva a tartományi titkárságokon, mint ezen hatáskör érvényesítésének alapvető hordozóin kívül, a tartományi közigazgatás szervezésében lehetséges megoldásként jogszabályokkal előírható másfajta szervezési forma is, mint pl. a tartományi titkárságokon belüli közigazgatási szervek, különálló szervezetek stb. A fokozottabb ésszerűsítés érdekében a tartományi közigazgatás újabb szervezésének megállapítása alkalmával a teendők fajtájától és jelentőségétől függően gondoskodni kell arról, hogy a közigazgatási teendőket elsősorban a tartományi titkárságok lássák el, a tartomány hatáskörébe tartozó egyéb közigazgatási teendőket pedig tevékenységi körükben különálló szervezeti egységek is elláthatják.

A tartományi közigazgatás új szervezeti kialakításának egyik célja a polgárok szükségleteinek hatékonyabb és gazdaságosabb kielégítése. A polgárok a közszektor szolgáltatásait azonos ismérvekkel értékelik mint a magánszektorban nyújtott szolgáltatásokat, ezért ugyanolyan minőségű szolgáltatásokat várnak el, nincs türelmük "egyik irodától a másikig sétálni".

Az ésszerűsítés, valamint a szakavatottság, korszerűsítés, a teljes és tényleges nyelvi és nemzeti egyenjogúság elvének érvényesítésében hatékony intézkedésnek számít egy új szervezési forma kialakítása, vagyis az ún. Tartományi Közigazgatási Szervek Szolgáltató Központja.

A tartományi közigazgatási szervek szolgáltató központja lehetővé teszi:

- a hatékonyabb és gazdaságosabb szolgáltatásnyújtást a polgároknak;
- a munka átláthatóságát (közvetlen kapcsolat a polgárokkal);
- a polgárok jobb tájékoztatását és felvilágosítását (a jogok és kötelezettségek, valamint a tartományi szervek hatáskörének ismertetése, tájékoztatás a folyamatban lévő eljárásokról, amelyeket kérelem alapján indítanak, stb.);
- a teljes és tényleges nyelvi és nemzeti egyenjogúságot a tartományi közigazgatásban stb.

Az új szervezeti keret meghatározását követően elemezni kell a meglévő kapacitásokat és egyeztetni kell őket a jövőbeni szükségletekkel, ily módon rendszerezetten és szakszerűen lehet meghatározni a tartományi közigazgatás kapacitásainak (pénzbeli, anyagi, káderbeli, tájékoztatási stb.) bővítésére vagy csökkentésére vonatkozó megfelelő intézkedéseket.

*A tartományi közigazgatásban alkalmazottak állományának ésszerűsítése azt jelenti, hogy a tartományi közigazgatási szervezetekben optimális számú alkalmazott legyen. A tartományi közigazgatási szervek feladata, hogy saját tevékenységi körüknek megfelelően a meglévő és szükséges humán erőforrások alapján átfogó elemzéssel, korlátozva és tárgyilagosan megállapítsák azon alkalmazotti létszámot, amely nélkülözhetetlen a teendők színvonalas és kellő idejű elvégzéséhez.*

### **3.3.2. Az alkalmazottak optimális számának megállapítása**

A tartományi közigazgatás további racionalizációs folyamatában át kell tekinteni minden szerv szervezetét és teendőinek felosztását. Ebben első lépés a kritikai helyzetfelmérés és az átszervezés irányelveinek megállapítása. A tartományi közigazgatási szervek által ellátott teendők terjedelmének és fajtájának megállapítása alapján reálisan meg lehet állapítani a teendők hatékony elvégzéséhez szükséges alkalmazotti létszámot.

A tartományi közigazgatás alkalmazotti állományának ésszerűsítése azt jelenti, hogy a tartományi közigazgatási szervezetekben optimális alkalmazotti létszámot kell elérni. A tartományi közigazgatási szervek feladata, hogy saját tevékenységi körüknek megfelelően a meglévő és szükséges humán erőforrások alapján, átfogó elemzéssel korlátozva és tárgyilagosan megállapítsák azon alkalmazotti létszámot, amely nélkülözhetetlen a

teendők színvonalas és kellő idejű elvégzéséhez.

A tartományi közigazgatás ésszerűsítési elvének elérése a tartományi reform három pillére révén történik.

### **3.4. A teljes és tényleges nemi, nyelvi és nemzeti egyenjogúság megvalósításának elve**

A rendelkezésre álló adatokból egyértelműen látszik, hogy a tartományi közigazgatási szervezetekben több nő mint férfi dolgozik, ami arra utal, hogy a tartományi közigazgatási szervezetekben foglalkoztatás szempontjából a nők nincsenek hátrányos helyzetben, ugyanakkor a tartományi közigazgatási szervek vezetői munkahelyein domináns a férfiak képviseltsége. A teljes és tényleges nemi egyenjogúság megvalósításával lehetőséget kell biztosítani a tartományi közigazgatási szervezetekben és a Vajdaság AT szervei által alapított szervezetekben, hogy egyenlő jogokat élvezzen mindkét nem, aminek érdekében jogszabályokat kell hozni és külön intézkedéseket foganatosítani, amelyek megakadályozzák a közvetlen és közvetett: nemek, családi állapot, terhesség vagy szülői státusz alapján történő hátrányos megkülönböztetést. A közigazgatásban és más területeken is olyan hosszú távú interdiszciplináris megoldásokat kell fellelni, amelyek lehetővé teszik a nőknek, hogy ne kényszerből válasszanak a sikeres karrier és a gyerekvállalás és család között.

A Vajdaság AT sajátossága és különlegessége főként nyelvi, kulturális és etnikai gazdagságán és sokszínűségén alapul. Ennek a nemzeti, kulturális és nyelvi gazdagságnak és



örökségnek a megőrzése és fejlesztése, valamint a teljes nyelvi és nemzeti egyenjogúság biztosítása tartományunk alapvető értéke. A nyelvi és a nemzeti egyenjogúság biztosítása az az elv, amelyet következetesen tiszteletben kell tartani a tartományi közigazgatás reformfolyamatában is, különösen ha figyelembe vesszük azt, hogy ennek az elvnek az érvényesítése a polgárokkal tartott kapcsolatokban és a mindennapi életben legjobban a tartományi közigazgatási szervek munkájában van jelen.

A nemzeti kisebbségek hivatalos nyelv- és íráshasználata a nyelvi egyenjogúság legmagasabb szintje, ami a hatalmi szervek számára is szigorú törvényes kötelezettség. Az Európai Unió ebbéli tapasztalatai, ugyanúgy mint Vajdaság AT eddigi tapasztalatai is azt bizonyítják, hogy egy szerv több nyelven történő működésének biztosítása külön erőfeszítést követel.

A tartományi közigazgatásban a teljes és tényleges nyelvi és nemzeti egyenjogúság megvalósításának elve a reformpillérek révén a többnyelvűség és a nemzeti egyenjogúság biztosítására irányuló intézkedések foganatosításával lehetséges, ezzel a tartományi közigazgatás munkájában és szervezésében kiküszöbölhetők a hiányosságok. Lehetővé kell tenni a tartományi közigazgatási szervek és a polgárok között a nemzeti kisebbségek hivatalos használatban levő nyelvén történő széles körű kommunikációt. Észrevehető, hogy egyes tartományi titkárságokban és szolgálatokban (telefonközpont, ügyféliroda, biztonsági szolgálat stb.) az alkalmazottak nem tudnak kommunikálni a polgárokkal a nemzeti kisebbségek nyelvén. Ezekben az esetekben leggyakrabban megfelelő káderhiányról, illetve a humán erőforrások téves irányításáról van szó,

illetve azok az emberek, akik a nemzeti kisebbségek nyelvét beszélik nem olyan beosztásban vannak, hogy szükség esetén szóbeli kommunikációt folytathassanak az ügyfelekkel. A tartományi közigazgatási szervek és az ügyfelek közötti szóbeli kommunikációban a teljes és tényleges nyelvi egyenjogúság megvalósítása érdekében gondoskodni kell a polgárok szükségleteiről és az adott nemzeti közösséghez tartozó ügyfelek számával arányos számú káder nyelvi képzéséről.

Ennek a többnyelvűség megvalósítására vonatkozó elvnek az alkalmazását következetesen kell biztosítani a tartományi közigazgatás helyiségeiben levő nyilvános feliratok esetében is, ahol szintén észlelhetők hiányosságok. Különösen fontos, hogy biztosítsuk a nyelvi egyenjogúságot a polgárok információkhoz való szabad hozzáféréseinek megvalósításában. Lehetővé kell tenni, hogy a pályázatok az űrlapokkal együtt valamennyi hivatalos használatban lévő nyelven megjelenjenek. Ugyanez vonatkozik a közigazgatási szerv honlapján megjelenő közérdekű információkra is.

Lehetővé kell tenni, hogy Vajdaság AT statútumával összhangban az írásbeli kommunikáció a nemzeti kisebbségek hivatalos használatban levő nyelvén mindkét irányban a közigazgatási eljárásokban és azon kívül is akadálytalan legyen. E célból a tartományi szervek iktatójában alkalmazottakat képezni kell, hogy munkájukat több hivatalos nyelven tudják végezni.

*Észrevehető, hogy egyes tartományi titkárságokban és szolgálatokban (telefonközpont, ügyféliroda, biztonsági szolgálat stb.) az alkalmazottak nem tudnak kommunikálni a polgárokkal a nemzeti kisebbségek nyelvén. Ezekben az esetekben leggyakrabban megfelelő káderhiányról, illetve a humán erőforrások téves irányításáról van szó, illetve azok az emberek, akik a nemzeti kisebbségek nyelvét beszélik nem olyan beosztásban vannak, hogy szükség esetén szóbeli kommunikációt folytathassanak az ügyfelekkel. A tartományi közigazgatási szervek és az ügyfelek közötti szóbeli kommunikációban a teljes és tényleges nyelvi egyenjogúság megvalósítása érdekében gondoskodni kell a polgárok szükségleteiről és az adott nemzeti közösséghez tartozó ügyfelek számával arányos számú káder nyelvi képzéséről.*

Jóllehet az egyenjogú hivatalos nyelvhasználat jelentősen hozzájárul a nemzeti egyenjogúsághoz, szükség van más intézkedésekre is, mint például a nemzeti közösségeknek a tartományi közigazgatásban való arányos képviseltségének biztosítására, tiszteletben tartva a tartományi közigazgatás reformjának alapját képező többi elvet is.

#### **4. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORMJÁNAK PILLÉREI**

Az államigazgatási reform megvalósítása keretében új rendszerbeli törvényeket hoztak, és pedig: Az államigazgatásról szóló törvény (Az SZK

Hivatalos Közlönye, 79/05. szám) és Az állami hivatalnokokról szóló törvény (Az SZK Hivatalos Közlönye, 79/05., 81/05. és 83/05. szám). Az államigazgatásról szóló törvény egyes szakaszai megfelelően alkalmazhatók az autonóm tartomány szerveire is.

Azonban Az állami hivatalnokokról szóló törvény nem vonatkozik az autonóm tartomány szerveiben alkalmazottakra, az ő esetükben az 1991-ben meghozott, Az állami szervezetben való munkaviszonyról szóló törvény (Az SZK Hivatalos Közlönye, 48/91., 66/91., 44/98, 46/98, 49/99, 34/01, 39/02. és 49/05. szám) rendelkezéseit kell alkalmazni. Mivel ez a törvény számos elavult megoldást tartalmaz - tiszteletben tartva a törvényesség elvét -, a tartományi közigazgatási reform megvalósítása érdekében el kell készíteni két alapvető normatív aktust, amelyek a reform jogi-normatív keretét és a tartományi közigazgatás reformpilléreinek megvalósításához szükséges jogi aktusok meghozatalának alapját képezik (A tartományi közigazgatási szervekről szóló határozat és A tartományi közigazgatásról szóló határozat).

#### **4.1. A tartományi közigazgatás adminisztrációs kapacitásainak erősítése (a káderpotenciál erősítéséhez szükséges intézkedések – human resource)**

A tartományi közigazgatás adminisztrációs kapacitásainak erősítése nagymértékben a humán erőforrásoktól, illetve a közigazgatási teendőket ellátó hivatalnokok minőségétől függ.

A tartományi közigazgatás reformja érdekében a jelenlegi helyzet

alapján a reform első pillérét a következőképpen kell megvalósítani:

- új hivatalnokok felvételi rendszere;
- a vezetői munkahelyek többségének politikamentesítése;
- a hivatalnokok kiegészítő oktatásának és képzésének rendszere;
- a hivatalnokok munkája színvonalának ellenőrzési és értékelési rendszere;
- nemi és nemzeti egyenjogúságot biztosító intézkedéseknek a tartományi közigazgatásba való bevezetése révén.

*A tartományi közigazgatás reformja érdekében a jelenlegi helyzet alapján a reform első pillérét a következőképpen kell megvalósítani:*

- új hivatalnokok felvételi rendszere;
- a vezetői munkahelyek többségének politikamentesítése;
- a hivatalnokok kiegészítő oktatásának és képzésének rendszere;
- a hivatalnokok munkája színvonalának ellenőrzési és értékelési rendszere;
- nemi és nemzeti egyenjogúságot biztosító intézkedéseknek a tartományi közigazgatásba való bevezetése révén.

#### **4.1.1. Új hivatalnokok felvételi rendszere**

A tartományi közigazgatás fejlesztése megköveteli, hogy az új alkalmazottak felvétele hozzájáruljon a tartományi közigazgatás humán erőforrásainak folytonos erősítéséhez. Az új alkalmazottak felvételének pontosan megállapított és átlátható folyamata jelentősen hozzájárulhat a minőségi szelektálásához. Az új alkalmazottak felvételi folyamatának rendszere a képzett, alkotókészséggel

és tapasztalattal rendelkező káderek elfogultságtól mentes és tárgyilagos kiválasztását képező kritériumon alapul.

A felvételi folyamatban tárgyilagosan pontozzák a jelöltek egyetemi eredményeit, alkotókészségét és a tesztelésen mutatott tehetségét, ami döntően befolyásolja a legjobb jelölt kiválasztását, csökkenti a szubjektivitást, politizálást és a sógor, koma, jóbarát és párthovatartozási alapon kialakult kapcsolatok jelentőségét. Az új alkalmazottak felvételének ilyen átlátható és tárgyilagos rendszere lehetővé teszi az indokolatlanul elutasított jelölteknek, hogy törvényes alapon megvédjék érdekeiket.

A tartományi közigazgatási szervezetekben minden szabad, a munkahelyi besorolásról szülő aktusban megállapított munkahelyet - kezdve a vezetőitől az alkalmazotti munkahelyig-, előírásos módon kell meghirdetni. A tartományi közigazgatási szervezetekben a szabad munkahelyek betöltése a tartományi jogszabályokban megállapított feltételekkel és módon pályázat, illetve hirdetmény alapján történik, vagy megegyezéssel átírással, esetleg az ösztöndíjas egyetemi hallgatók gyakornokként való alkalmazásával.

Az új alkalmazottak felvételi rendszere magában foglalja a hivatalnokok pályázaton kívüli felvételét is, illetve a megnövekedett munkaterjedelemből miatti vagy a munkáról ideiglenesen távol maradó alkalmazott helyettesítésére határozott időre történő felvételt. Az ilyen esetekben úgy kell eljárni, hogy minél kisebb lehetőség legyen nem megfelelő jelölt kiválasztására.

*A tartományi közigazgatási szervezetekben minden szabad munkahelyet, kezdve a vezetőitől az alkalmazotti munkahelyig, a munkahelyi besorolásról szóló aktus szabályoz, és azt előírással kell meghirdetni. A tartományi közigazgatási szervezetekben a szabad munkahelyek betöltése a tartományi jogszabályokban megállapított feltételekkel és módon pályázat, illetve hirdetmény alapján történik, vagy megegyezéses átirányítással, esetleg az ösztöndíjas egyetemi hallgatók gyakornokként való alkalmazásával.*

A felvételi eljárást a következőképpen kell lebonyolítani:

- a munkahelyi besorolásról szóló aktusban megállapított szabad munkahely betöltésére a pályázatot a tartományi közigazgatási szerv írja ki,
- a politikai és bármilyen más részrehajlás elkerülése végett a pályázatot különbizottság bonyolítja le, melyet a tartományi szerv vezetője nevez ki, aki egyben a különbizottság elnöke; a bizottságnak kötelezően tagja a káderpotenciálokkal foglalkozó külön alakított szervezet képviselője is,
- a jelöltek tudásfelmérését a különbizottság a kiválasztásra megállapított mércék szerint végzi, miközben külön figyelmet fordít a nemi egyenjogúság és a nemzeti közösségek tagjai arányos képviseltségének biztosítására a tartományi közigazgatási szervezetekben.

A tartományi közigazgatási reform keretében az új hivatalnokok felvételét külön aktus szabályozza.

A minőségi és szakavatott hivatalnokok biztosítása céljából a törvénnyel és a munkahelyi besorolásról szóló aktusokkal megállapított általános mércéken (iskolai végzettség,

szakvizsga stb.) kívül meg kell állapítani az új alkalmazottak felvételekor alkalmazandó külön mércéket is. Ezek lehetnek például külön minősítő tesztek, amelyekkel tárgyilagosan fel lehet mérni a jelölt egyéb képességeit is, valamint külön belső nyilvántartás azokról, akik néhány évben (pl. két év) pályáztak a tartományi közigazgatási szervezetben munkaviszony létesítésére, de nem kerültek be.

A magas fokú tárgyilagosság elérése érdekében az új alkalmazottak kiválasztása és felvétele alkalmával jogszabályban kell megállapítani a pályázatra jelentkezők külön pontozási rendszerét, ebben meg kell határozni a legmagasabb és a legalacsonyabb pontszámot, illetve a jelentkezők értékelési kritériumait (egyetemi tanulmányainak időtartama, az egyetemi tanulmányokon elért átlagosztályzata, az írásbeli felvételin és a teszten mutatott alkotókészsége és képessége, eddigi munkatapasztalata, a különbizottság általános benyomására vonatkozó értékelés stb.). Ha egyetlen jelölt sem éri el a legalacsonyabb pontszámot, a pályázat, illetve a hirdetmény megsemmisíthető, a meghirdetett szabad munkahelyre pedig meghatározott időre lehet felvenni alkalmazottat.

A káderpotenciálokkal foglalkozó külön szervezet megalapítástól kezdve belső nyilvántartást vezet azokról a személyekről, akik a tartományi közigazgatási szervezetben munkaviszony létesítésére pályáztak, de nem kerültek be. Ebben a nyilvántartásban a jelöltek szakmai képzettségére, a pályázatra benyújtott dokumentációjukra, a minősítő vizsgán elért eredményeikre és a pályázatban foglalt munkahelyekre stb. vonatkozó adatok szerepelnek. Amikor a munka terjedelmének megnövekedése miatt vagy a munkáról

ideiglenesen távol maradó foglalkoztatott helyettesítésére kell új hivatalnokot felvenni, ha a törvény nem irányozza elő a szabad munkahely meghirdetését, a tartományi közigazgatási szervek - a politikai vagy más pártatlanság biztosítása érdekében - ehhez a szervhez fordulnának, hogy adatokat kérjenek a nyilvántartásból, illetve a fent említett személyeknek előnyük lenne a többi lehetséges jelölttel szemben.

Az átirányításról szóló megyezés alapján a szabad munkahelyeket a törvénnyel összhangban kell betölteni azzal, hogy A tartományi közigazgatásról szóló határozat új szövege pontosan megfogalmazza, a munkaviszony létesítése a szerv vezetőjének és annak a személynek a jóváhagyásával történhet, aki már munkaviszonyban van valamelyik tartományi szervben, Vajdaság AT valamely területi közigazgatási körzetében, közzállalatban, vagy a Vajdaság AT által alapított intézményben.

Az ilyen értelmű szabályok az új foglalkoztatottak felvétele alkalmával csökkentik a rögtönzés, megvesztegetés és voluntarizmus hatását, és biztosítják azt, hogy a potenciális jelöltek más minőségi és alkotókészsége is mércéi legyenek munkavállalásuknak.

Az új szabályoknak a legkisebb mértékűre kell csökkenteni azoknak a számát, akiket előzetes pályázat kihirdetése nélkül vesznek fel munkaviszonyba, és biztosítani kell ezeknek az eljárásoknak az átláthatóságát.

Az új munkahelyek betöltésének ez a rendszere összhangban van az egyetemi hallgatók ösztöndíjazásának jelenlegi rendszerével, amelyet a tartományi közigazgatásban 2003 óta

alkalmaznak<sup>13</sup>. A legjobb egyetemi hallgatók ilyen rendszerű ösztöndíjazásával biztosítva van a tartományi közigazgatás színvonalas feltöltése, valamint a nemzeti közösségek tagjainak arányos képviseltsége a tartományi közigazgatásban.

#### **4.1.2. A vezetői munkahelyek nagyobb részének politikamentesítése**

A vezetői munkahelyek többségének politikamentesítése részben a megválasztott politikusok, részben pedig a tartományi szervekben vezetői munkahelyeket betöltő hivatalnokok közötti világos munkafelosztással és a meghatalmazások elosztásával biztosítható.

A tapasztalatok egybevetése azt bizonyítja, hogy azokban a szervekben, amelyekben a tisztségviselőn (vezetőn) és a politikai segéden kívül a többi vezető beosztású munkahelyeken pályázat általi megmérettetés alapján megfelelő területen jártas szakemberek (menedzserek) dolgoznak, hatékonyabb a munka, színvonalasabban látják el a teendőket és az egyes teendőket sokkal jobban és könnyebben egybe lehet hangolni. A tartományi közigazgatásban a pártpolitikának az operatív vezetésre gyakorolt hatásának korlátozása a hivatalnokokra vonatkozó felvételi eljárással, illetve a szabad munkahelyek feltöltésére vonatkozó hirdetmény és pontozási rendszer által lehetséges.

---

<sup>13</sup> Határozat a Szerb Köztársaság egyetemi karain alapozó tanulmányokat folytató Vajdaság autonóm tartományi egyetemi hallgatók ösztöndíjban részesítéséről (Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 10/2003. szám)

#### **4.1.3. A hivatalnokok kiegészítő oktatásának és folyamatos képzésének rendszere**

A humán erőforrások minősége a munkaviszonyba való felvételnél alkalmazott minőségi szelekción kívül leginkább a tartományi közigazgatás hivatalnokainak kiegészítő képzésétől és folyamatos képezésétől függ, ezáltal pedig lehetőség van új ismeretek és szaktudás elsajátítására, amely hozzájárul a tartományi közigazgatás szakmai képzettségi szintjének növeléséhez.

Az európai integrációs folyamatokkal járó, előttünk álló gyors és gyökeres változások korábban a korszerűsítésnek, a rugalmasságnak, a polgárok iránti felelősségteljesebb viszonyulásnak, valamint a teendők hatékonyabb ellátásának feltétele a tartományi közigazgatás képzése és képezítése.

A humán erőforrások minősége a munkaviszonyba való felvételnél alkalmazott minőségi szelekción kívül leginkább a tartományi közigazgatás hivatalnokainak kiegészítő képzésétől és folyamatos képezésétől függ, ezáltal pedig lehetőség van új ismeretek és szaktudás elsajátítására, amely hozzájárul a tartományi közigazgatás szakmai képzettségi szintjének növeléséhez.

A jelenlegi pótképzési és -képezési rendszert újabb rendszer váltja fel, amely a hivatalnokok folytonos szakmai továbbképzésre és képezésre való jogán alapul, amely ugyanakkor kötelezi is a hivatalnokokat teendőik sajátossága és kategóriája szerinti akkreditált tanfolyamokon való

részvételre. A képzés illetve a képezés folyamatos, a pótképzés és -képezés érdekében szervezett tanfolyamoknak, azaz programoknak meg kell felelniük a szakmai és a tudományos kritériumoknak, az alkalmazottaknak pedig aktívan részt kell venni a képzési folyamatban (a képzési folyamat aktív előkészítése és figyelemmel kísérése, viták, műhelymunka, az egész folyamat értékelése).

*A káderpotenciálokkal foglalkozó külön szervezet feladata a hivatalnokok pótképezésének és -képezésének koordinálása és megszervezése. Ez a szervezet nem saját oktatási káderekkel rendelkező közigazgatási akadémiaként működik, hanem elsősorban a tartományi közigazgatási szervekkel egyeztetve meghozza az éves oktatási tervet (a tartományi közigazgatási szervek valamennyi alkalmazottjára vonatkozó általános modellt, valamely közigazgatási szerv alkalmazottaira vonatkozó különprogramokat) és a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának jóváhagyásával megállapítja annak végrehajtási ütemét.*

A szakmai továbbképzés és képezés formái céljuk, célcsoportjaik, programjaik tartalma, a képzési folyamatban való alkalmazási mód, valamint az elsajátított tudás és ügyesség formái és módja szerint különböznek. Céljaik szerint a tanfolyamok és a hivatalnokok képezése új ismeretek és a meglévők újításának elsajátítására, szakmai és tudományos továbbképzésre is vonatkozhatnak.

Célcsoportok szerint a rendszert különböző képzésre kell osztani, éspedig: a tartományi közigazgatás vezetői munkahelyeit betöltők számára, a tartományi közigazgatási szervezetekben alkalmazottak számára és a műszaki szolgálatok alkalmazottai számára. Egyes tanfolyamokat fel kell kínálni a Vajdaság AT szervei által alapított szervezetekben munkaviszonyban levő hivatalnokoknak is. A képzési ciklus keretében megvalósuló tanfolyamok és képzés programtartalmai általános oktatási programokat és külön szakosított programokat ölelnek fel. Ezenkívül a képzés keretében lehetővé kell tenni az egyes teendők ellátásához szükséges jártasság megszerzését is.

A hivatalnokok folyamatos képzése és képesítése a tartományi közigazgatásban alkalmazottak szakmai előrehaladásának egyik tényezője, ezért meg kell állapítani az elsajátított tudás és képesítés értékelésének formáit és módját (vizsgák, tesztek, gyakorlati munka, más tudásfelmérők, bizonylatok, amelyeket a képzést és az elsajátított tudás ellenőrzését követően kell kiadni stb.).

A káderpotenciálokkal foglalkozó külön szervezet feladata a hivatalnokok pótképzésének és - képesítésének koordinálása és megszervezése. Ez a szervezet nem saját oktatási káderekkel rendelkező közigazgatási akadémiaként működik, hanem elsősorban a tartományi közigazgatási szervekkel egyeztetve meghozza az éves oktatási tervet (a tartományi közigazgatási szervek valamennyi alkalmazottjára vonatkozó általános modellt, valamely közigazgatási szerv alkalmazottaira vonatkozó különprogramokat) és a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának jóváhagyásával megállapítja annak végrehajtási ütemét. A szervezet közbeszerzési rendszerben az éves

képzési terv alapján a programtartalmai szerint pályázatokat ír ki. Az előzetesen meghatározott kritériumok alapján minőségi szelektálással ki kell választani azokat a szakmai intézményeket (egyetemek, egyetemi karok, szakintézmények, nemkormányzati szervezetek), amelyek a gyakorlatban megvalósíthatják ezeket a tanfolyamokat. A meglévő káderbeli erőforrások racionális és hatékony kihasználása érdekében a tartományi közigazgatás sajátos munkaterületeit felölelő képzéseket a tartományi közigazgatásban alkalmazott szakemberek által alkotott munkacsoportoknak kell kiosztani.

A törvényes keretekkel összhangban, a tartományi közigazgatási szervekről szóló határozatban meg kell állapítani a fenti szervezet megalapításának jogi alapját, a tartományi közigazgatásról szóló határozattal pedig valamennyi hivatalnok kötelezettségeit az akkreditált tanfolyamokon való részvétel szempontjából. A szervezet megalapításáról szóló aktussal meg kell állapítani tevékenységi körét és szervezeti felépítését, valamint a tanfolyamok és oktatási programok akkreditálásának eljárását.

A tartományi hivatalnokok képzésének és képesítésének keretében külön hangsúlyt kell fektetni olyan hivatalnokok képzésére és képesítésére, akik:

- a jogalkotási teendőket látják el (a Vajdaság AT hatáskörébe tartozó jogszabályok kidolgozásán dolgoznak),
- különféle programokat, fejlesztési terveket és stratégiákat dolgoznak ki (stratégiai menedzsment).

### ***A normatív tevékenységek és a szakpolitika előkészítése (stratégiai menedzsment)***

## **területén való képzés**

A közigazgatás adminisztratív kapacitásai nagyrészt abban nyilvánulnak meg, hogy milyen mértékben képes a közigazgatási hivatal elkészíteni a jogrendszerrel összhangban levő és a gyakorlatban is alkalmazható színvonalas normatív-jogi aktusokat. A normatív tevékenységről szólva, ez a Vajdaság AT végrehajtó hatalmának keretébe tartozó terület több okból is háttérbe van szorítva. A szerbiai jogalkotásban, mind tudományos szempontból, mind a gyakorlatban, általánosságban hiányoznak a szakemberek, ezért jogosan mondhatjuk, hogy ez a terület fejletlen. Állandó hiányát érezzük a törvényíráshoz értő, a teljes jogrendszerben jártas és a jogszabályozás alapjait ismerő jogászoknak. A tartományi közigazgatási szervezetekben az 1990-2002. évi időszakban jelentősen lelassult a normatív technika fejlesztése amikor is Vajdaság AT leszűkített hatáskörével összhangban nagyon kevés normatív aktust hoztak. A normatív aktusok előkészítésének folyamatában szinte nem is voltak előrejelzések és elemzések a jogi normák hatásával kapcsolatban (cost-benefit analysis – a költségek és a haszon elemzése).

A tartományi közigazgatási reform- és fejlesztési folyamat előírja, hogy Vajdaság AT Képviselőháza olyan jogszabályt hozzon, amelyben részletesen szabályozza a jogi aktusok előkészítésének eljárását és technikáját, amely a hivatalnokok megfelelő képzésével jelentős előrehaladást jelenthet ezen a területen.

A helyzet semmivel sem jobb a szakpolitikának (stratégiai menedzsment) fejlesztési programok és

stratégiák általi előkészítése és végrehajtása terén sem. Abban az esetben, ha az alkotmányos változásokat követően a társadalmi élet egyes területeit autonóm módon szabályozzák, különös jelentőséget nyer a Vajdaság AT által folytatott politika és a tartományi közigazgatás kapacitásainak ezirányú fejlesztése. A sikeres stratégiai menedzsment szempontjából fontos a közigazgatás interdiszciplináris és szisztematikus megközelítése, valamint a gazdasági és társadalmi folyamatok szélesebb körű áttekintése. A színvonalasabb stratégiai programokhoz a szakavatott nyilvánosság és a tudományos intézmények folyamatba kapcsolása mellett szükséges az Európai Unió politikájával és szabványával való összehangolás és az összehasonlító tapasztalatok széles körű felhasználása. A színvonalas stratégiai programokhoz biztosítani kell a színvonalas nyilvántartásokat és statisztikai adatokat, valamint azok szakszerű alkalmazását. A stratégiai programok alkalmazása során nagyon fontos a tartományi szervek közötti kommunikációban, valamint a szervek és a széles körű nyilvánosság közötti kommunikációban biztosítani a programok megvalósításának állandó értékelését.

A fenti feladatok ellátásához, a tartományi közigazgatás megfelelő szervezeti felépítésén kívül nagyon jól képzett és alkotókész szakkáder-állomány szükséges.

### **4.1.4. A hivatalnokok munkaminőségének ellenőrzési és értékelési rendszere**

A megfelelő káderfelvételi és -képzési rendszer, valamint a magatartási szabályok megállapítása



mellett a tartományi közigazgatási reform további megvalósításában olyan rendszert kell biztosítani, amely tárgyilagosan figyelemmel kíséri, értékeli és jutalmazza a hivatalnokok munkáját és elért eredményeiket. Ennek a rendszernek a hivatalnokok munkaeredményeinek objektív figyelemmel kísérésén és értékelésén, a karrier során tanúsított képesség és eredmények szerinti motivációs mechanizmusok és jutalmazási rendszer kiépítésén, valamint munkaellenőrzési és felelősségi mechanizmusokon kell alapulnia. A naprakész tartományi közigazgatás azt jelenti, hogy idejekorán és színvonalasan kell ellátni és teljesíteni a teendőket, ami közvetlenül kapcsolódik az alkalmazottak felkészültségéhez, amit saját részvállalásukkal biztosítanak. A motiváció, a jutalmazás és az előléptetés csak egyes intézkedések, amelyeket jogilag kellene intézményesíteni.

Ennek a jogi keretét majd a tartományi közigazgatási szervekről szóló határozat és a tartományi közigazgatásról szóló határozat szabályozza, és ezeknek a normatív aktusoknak a rendelkezései révén a hivatalnokok munkaminőségének ellenőrzési és értékelési rendszere kapcsolatban lesz a hivatalnokok pótképzésével és folyamatos képesítésével, a munkában való előrehaladással vagy hanyatlással, az anyagi ösztönzésekkel, fegyelmi felelősséggel, a munkaviszony megszűnésével stb. A munka minősége alapján lehetővé kell tenni az előléptetést, de ugyanakkor azoknak a hivatalnokoknak a szankcionálását is, akik nem érik el az elvárt eredményeket. A magasabb beosztás, a fizetésemelés és egyéb (havi és évi) anyagi ösztönzések révén történő

munkahelyi előrehaladásnak a hivatalnokok munkája tárgyilagos figyelemmel kísérésének és legalább évente egyszeri értékelésének függvénye kell hogy legyen. Tekintettel a folyamat bonyolultságára, a hivatalnokok munkaminőségének és -teljesítmények mérésére vonatkozó kritériumok megállapításakor szem előtt kell tartani az egyes hivatalnokok teendőit és munkafeladatait, és a kritériumokat az alkalmazottak különféle kategóriáinak megfelelően kell megállapítani.

A megfelelő káderfelvételi és -képzési rendszer, valamint a magatartási szabályok megállapítása mellett a tartományi közigazgatási reform további megvalósításában olyan rendszert kell biztosítani, amely tárgyilagosan figyelemmel kíséri, értékeli és jutalmazza a hivatalnokok munkáját és elért eredményeiket. Ennek a rendszernek a hivatalnokok munkaeredményeinek objektív figyelemmel kísérésén és értékelésén, a karrier során tanúsított képesség és eredmények szerinti motivációs mechanizmusok és jutalmazási rendszer kiépítésén, valamint munkaellenőrzési és felelősségi mechanizmusokon kell alapulnia. A naprakész tartományi közigazgatás azt jelenti, hogy idejekorán és színvonalasan kell ellátni és teljesíteni a teendőket, ami közvetlenül kapcsolódik az alkalmazottak felkészültségéhez, amit saját részvállalásukkal biztosítanak. A motiváció, a jutalmazás és az előléptetés csak

A munkaeredmények értékelésében egyes tárgyilagos

mennyiségi és minőségi mércéken kívül értékelni kell a pontos munkára érkezést és munkáról való távozást, az akkreditált tanácskozásokon és tanfolyamokon szerzett elismerések számát, a magatartási kódex tiszteletben tartását, az alkalmazott ellen folytatott fegyelmi eljárást, az alkalmazott ellen a polgárok részéről tett esetleges panaszokat, a túlórákat, a munkahelyen való jelenléteket, a munkában külön teljesítménnyel kiérdemelt pénzbeli ösztönzéseket stb. Az alkalmazottak osztályozását részletesen meg kell indokolni, a hivatalnoknak pedig joga van az osztályozás elleni kifogásra, ha úgy ítéli meg, hogy a megállapított tényállás nem felel meg a valóságnak vagy ha az osztályozás, az általános aktussal megállapított mércékkel ellentétben, megfelelő indokolás nélkül történt.

A fenti értékelés mércéit és a tartományi közigazgatásban alkalmazott hivatalnokok osztályozási eljárását külön határozattal kell szabályozni. A fentiekkel összhangban korszerűsíteni kell a pénzbeli ösztönzés meglévő rendszerét is, a fizetések növelésével, a fizetések és a fizetési pótlékok megállapításának módjára vonatkozó tartományi jogszabályok módosításával.

A humán erőforrásokra vonatkozó politika fontos követelménye, hogy minél átfogóbb és pontosabb legyen az alkalmazottak személyi nyilvántartása. A személyzeti nyilvántartásba kell venni az alkalmazottakra vonatkozó minden lényeges adatot, kezdve a munkára érkezés és a munkáról való távozás pontosságától, az alkalmazott tanfolyamokon való részvételén, az alkalmazott ellen foganatosított fegyelmi intézkedéseken keresztül stb. Ennek az adatbázisnak a korszerűsítését a tartományi

közigazgatás reformjának harmadik oszlopa részletezi.

#### **4.1.5. A nemi, nyelvi és nemzeti egyenjogúság biztosítására irányuló intézkedések a tartományi közigazgatásban**

A Vajdaság AT területén a nemek egyenjogúságát biztosító jogi-normatív és intézményesített mechanizmusokat a nemzetközi jog általánosan elfogadott szabályaival, a becikkelyezett nemzetközi egyezményekkel, a Szerb Köztársaság alkotmányával és törvényeivel összhangban meghozott tartományi jogszabályok állapítják meg.

Habár a tartományi közigazgatásban a nemi egyenjogúság szintje jelenleg kielégítő, a nemi egyenjogúság és az esélyegyenlőség következetes megvalósítása érdekében az elkövetkező időszakban külön intézkedéseket kell foganatosítani a nőknek a végrehajtó hatalomban való nagyobb mértékű részvételét, valamint a nemi egyenjogúság és annak a tartományi közigazgatás munkájába és a közélet és a politikai élet többi szférájába való bevezetése tervének bemutatását illetően.

Az alkotmánnyal és a törvénnyel szavatolt nyelvhasználati jog a tartományi közigazgatásban a normatív, szervezési és pénzbeli intézkedéseken túl jelentős erőfeszítéseket igényel a humán erőforrások irányításában, illetve a káderpolitikában. Megfelelő számú hivatalnokot kell alkalmazni, akik a szerb nyelven kívül az ügyfelekkel más hivatalos használatban levő nyelven is tudnak kommunikálni. A szükségletekkel és az ilyen kommunikációban ellátandó teendőkkel összhangban különböző szintű nyelvtudást kell biztosítani. Ezt az alkalmazottak felvétele terén

érvényesülő új politikával, valamint a meglévő káderállomány nyelvi továbbképzésével és képzésével lehet biztosítani. Jelentős lépésnek számítana a szóban forgó hivatalnokok toborzása szempontjából azoknak az alkalmazottaknak a kiegészítő pénzbeli ösztönzése, akik munkájuk során már használják a nemzeti kisebbségek hivatalos használatban lévő nyelvét.

*A nyelv és az írás hivatalos használatának biztosítását párhuzamosan és szisztematikusan kell megvalósítani megfelelő intézkedések foganatosításával és külön aktusok meghozatalával, pl. a belső szervezésről és a munkahelyi besorolásáról szóló aktusban külön feltételként kell feltüntetni a nyelvtudást egyes alkalmazottak munkaviszonyba való felvételéhez; az alkalmazottak képzési rendszerének keretében külön nyelvtanfolyamokat kell szervezni; olyan szolgáltató központot kell kialakítani, amelyben az ügyfelekkel minden hivatalos használatban lévő nyelven lehet kommunikálni a tartományi közigazgatási szervek munkája során; szoftvertámogatást kell biztosítani a többnyelvűséghez; etikai kódex által (előírányozni bizonyos viselkedési formát azoknak az ügyfeleknek az esetében, akik a tartományi közigazgatási szerv munkájában a nemzeti kisebbségek hivatalos használatban lévő nyelvét beszélik) stb.*

A szervezési és más intézkedéseken kívül külön figyelmet kell szentelni a polgárok "keresletének", illetve igényeinek. Ugyanis a tartományi közigazgatás háromszázezer potenciális ügyfelének magyar az anyanyelve, míg a potenciális ruszin anyanyelvű ügyfelek

száma hússzor kisebb. A teljes és tényleges nyelvi és nemzeti egyenjogúság megvalósítása érdekében a tartományi közigazgatásnak azokból az intézkedésekből kell kiindulni, amelyek lehetővé teszik a nemzeti kisebbségek nyelvének következetes hivatalos használatát, úgy, hogy a káderek képzettsége arányban legyen az adott nemzeti közösség tagjainak, potenciális ügyfeleknek a számával.

A hivatalos nyelv- és íráshasználat biztosítását párhuzamosan és rendszeresen, megfelelő intézkedések foganatosításával és külön aktusok meghozatalával kell megvalósítani, így pl. a belső szervezésről és a munkahelyi besorolásról szóló aktusban az egyes alkalmazottak felvételénél külön feltételként kell feltüntetni a nyelvtudást; az alkalmazottak képzési rendszerének keretében külön nyelvtanfolyamokat kell indítani; olyan szolgáltatóközpontot kell kialakítani amely ki van képezve a tartományi közigazgatási szervekben hivatalos használatban levő nyelveken való kommunikációra a felekkel; többnyelvűséget biztosító szoftver támogatásra van szükség; etikai kódex által (bizonyos magatartási szabályok előírásával a tartományi közigazgatási szervekben hivatalos használatban levő nemzeti kisebbségi nyelvet beszélő ügyfelek esetében) stb.

#### **4.2. Korrupcióellenes intézkedések és a tartományi közigazgatás átláthatósága**

A tartományi közigazgatási reformfolyamat különösen fontos részeit a korrupció megakadályozását és leküzdését, valamint a tartományi közigazgatás munkájának

átláthatóságát biztosító belső és a külső ellenőrzési mechanizmusok képezik.

A munka ellenőrzésének általános rendszerét néhány különböző törvényben<sup>14</sup> foglalt mechanizmus határozza meg, a külső ellenőrzés sajátos módjaként pedig a Tartományi Ombudsman intézménye létesült.

A tartományi közigazgatási reformelvek megvalósítása a második pillérben:

- a tartományi közigazgatás magatartási kódexe;
- a költségvetési eszközök pályázat útján és nyilvánosan történő költési rendszere;
- a tartományi közigazgatás munkájának nyilvánossága által valósul meg.

#### **4.2.1. Magatartási kódex a tartományi közigazgatásban**

A tartományi közigazgatás reformjának keretében a tartományi közigazgatásban az Európai Unió fejlett és színvonalas közigazgatással rendelkező országai (Nagy-Britannia, Németország, a skandináv államok stb.) hasonló dokumentumainak mintájára meg kell hozni a magatartási kódexet (szabályok összessége). Az etikai szabályok elfogadásával erősebb és magasabb szintű tartományi közigazgatás alakul ki, amely megközelíti az európai szabványokat.

A kódex megfogalmazza a tartományi közigazgatásban alkalmazottak számára kötelező érvényű irányvonalakat, alkalmazási módszereket és eljárási szabályokat. A

<sup>14</sup> Az általános közigazgatásról szóló törvény; A közigazgatási jogvitákról szóló törvény; A büntető törvénykönyv; A közmegbízatások végzése során felmerülő érdeellentétek megakadályozásáról szóló törvény; A közérdekű információkhoz való hozzáférésekről szóló törvény stb.

kódex ismerteti az általános társadalmi támogatást élvező tartományi közigazgatás kialakítását és fenntartását, kiemeli azokat az erényeket és belső értékeket, amelyek egyrészt tömörített formában megállapítják a tartományi hivatalnok ideálját, másrészt pedig segítenek a tartományi hivatalnok méltóságteljes személyének kialakításában.

*A kódex megfogalmazza a tartományi közigazgatásban alkalmazottak számára kötelező érvényű irányvonalakat, alkalmazási módszereket és eljárási szabályokat. A kódex ismerteti az általános társadalmi támogatást élvező tartományi közigazgatás kialakítását és fenntartását, kiemeli azokat az erényeket és belső értékeket, amelyek egyrészt tömörített formában megállapítják a tartományi hivatalnok ideálját, másrészt pedig segítenek a tartományi hivatalnok méltóságteljes személyének kialakításában.*

Ezeket a kodifikált etikai szabályokat alkalmazni kell mind az alkalmazottak, mind pedig a tartományi közigazgatási tisztségviselők esetében. Nagyon fontos, hogy a kódex olyan szabályokat tartalmazzon, amelyek a teendők ellátására, az alkalmazottak és a tisztségviselők magatartására, egymás közötti viszonyaikra, a polgárok, az ügyfelek és a nyilvánosság iránti viszonyulásukra vonatkoznak stb. Ezekkel a szabályokkal kell tiltani a megvesztegethetőséget, mint pl. az ajándékok elfogadását, némely pártpolitikai tevékenység betiltását (bizonyos szerep a politikai párt

vezetőségében), szabályozni az érdekellentét kérdését stb.

A kódexnek a hivatalnokok és tiszttségviselők tartományi közigazgatási teendők ellátására vonatkozó jogait és kötelezettségeit megállapító rendelkezései a következőképpen oszthatók fel:

• *Általános rendelkezések:*

- a közérdek védelmét célzó eljárás;
- a teendők szakszerű, tárgyilagos, átlátható, politikailag semleges és elfogulatlan ellátása;
- a polgárok egyenjogúságának és egyenlőségének tiszteletben tartása;
- a szervek munkájában észlelt szabálytalanságok megakadályozása és a rájuk való utalás;
- a szerv tekintélyének megőrzése;
- felelősségteljes viszonyulás a vagyonhoz;
- illedelmes és művelt viselkedés és öltözködés;
- a munkafegyelem, a naprakészség és a lelkiismeretesség tiszteletben tartása a teendők ellátása során stb.

• *Külön rendelkezések:*

- a hivatali felhatalmazással és helyzettel való visszaélés tilalma;
- a tiszttség halmozásának és más munkával való foglalkozás tilalma, kivéve a tudományos, sport-, művészeti és egyéb hasonló tevékenységeket;
- szeszes ital és más olyan szerek használatának tilalma, amelyekkel rontható a tartományi közigazgatás tekintélye;
- az alacsonyabb rangú alkalmazottak iránti jó viszony fejlesztése és a munkára vonatkozó információk és utasítások idejekorán történő és jószándékú szolgáltatása;
- a közvetlen felettes tájékoztatása azokról az esetekről, amikor az

ügyfelek kérik és elvárják az alkalmazottól, hogy példátlanul, törvénytellenesen vagy a kódexszel ellentétben viselkedjen;

- a közvetlen felettes tájékoztatása a másik alkalmazott korrupcióra hajlamos viselkedésének alapos gyanújáról;
- kölcsönös bizalom és tiszteletben tartás viszonyának fejlesztése az alkalmazottak között;
- a hivatalnokok együttműködésének biztosítása a szerv teendőinek ellátása során;
- az ügyfelek útbaigazítása jogaikról és azok érvényesítésének helyéről és módjáról;
- az ügyfelek adatainak őrzése, amelyeknek birtokába a hivatalnok a szerv teendőinek végzése során jutott;
- udvarias, szakavatott, naprakész, érdeklődő és türelmes viselkedés az ügyfelekkel, személyiségük és méltóságuk tiszteletben tartásával stb.

A kódex feldolgozza a magatartási szabályok más formáit is, amelyek hozzájárulnak a tartományi közigazgatás színvonalasabb működéséhez, de külön kell szabályozni a magatartási kódex tartalmának ismertetését a hivatalnokokkal és más alkalmazottakkal. A magatartási kódexben megállapított etikai szabályok elfogadása céljából biztosítani kell azok alkalmazásának ellenőrzését és szankciókat kell megállapítani e szabályok tiszteletben tartásának mellőzése esetére. Ily módon a magatartási kódex a tiszttségviselők és a hivatalnokok erkölcsi vagy etikai kötelezettségének szintje fölé kerülne. Az ellenőrzést a fegyelmi eljárás megindítására és az alkalmazott munkájának értékelésére (két terület,

amelyben szankcionálni lehet a magatartási szabályok megsértését) is felhatalmazott közvetlen vezető végezhetné.

A pozitív törvényalkotás kereteiben a tartományi közigazgatásról szóló határozat az állami hivatalnokokról szóló törvény mintájára meghatározza annak a szervnek a meghatalmazását, amely a magatartási kódexet meghozza, valamint a kódex rendelkezéseivel ellentétes viselkedés szankcionálásának eljárását is.

#### **4.2.2. A költségvetési eszközök pályázat útján történő és nyilvános költségének rendszere**

A megfelelő magatartási szabályokon kívül a tartományi közigazgatásban a korrupció ellen a tartományi közigazgatás működésének átláthatósága révén is harcolni kell, különösen a költségvetési eszközök költségét illetően.

Az információkhoz való szabad hozzáférésről szóló törvény a tartományi közigazgatás munkáját nyilvánossá teszi, így módon a tartományi közigazgatás működésére vonatkozó adatokhoz való hozzáférés megnehezíti a korrupciót. A fenti törvényben, valamint A közbeszerzésről szóló törvényben (Az SZK Hivatalos Közlönye, 39/02., 43/03., 55/04. és 101/05. szám) és A költségvetési rendszerről szóló törvényben (Az SZK Hivatalos Közlönye, 9/02., 87/02., 61/05., 66/05. és 101/05. szám) megállapított kötelezettségeken kívül tovább kell lépni a költségvetési eszközök felosztásának átláthatóságában, különösen a költségvetésen kívüli eszközfelhasználóknak szánt eszközök vonatkozásában.

2002 után a gazdaság és más társadalmi tevékenységek (művelődési alkotótevékenység; a nemzeti kisebbségek szervezetei; egyházak és vallásközösségek stb.) finanszírozásában való részvétel fejlesztésére irányuló költségvetési eszközök nagyobb részét előre közzétett kritériumok alapján, nyilvános pályázat útján kell felosztani. A pályázat útján történő és átlátható pénzellátási módot részben össze kell hangolni és egységesíteni kell, majd ki kell terjeszteni azokra a területekre, (egészségügyi és szociális intézmények; mezőgazdasági és fejletlen vidékek; turizmus fejlesztésének támogatása stb.), amelyeken még nincs jelen, és ezeknek az eszközöknek a felosztásáról szóló határozatokat közzé kell tenni. Úgyszintén csökkenteni kell a folyó költségvetési tartalékból azokra a rendeltetésekre elkülönített eszközök felosztását is, amelyeket a Vajdaság AT költségvetésében különböző költséghelyrendek szerint terveztek vagy tervezhettek volna.

*A pályázat útján történő és átlátható pénzellátási módot részben össze kell hangolni és egységesíteni kell, majd ki kell terjeszteni azokra a területekre, (juttatások az egészségügyi és szociális intézményeknek; juttatások a mezőgazdaság és a fejletlen vidékek fejlesztésére; juttatások a turizmus fejlesztésére stb.), amelyekben még nincs jelen, és ezeknek az eszközöknek a felosztásáról szóló határozatokat közzé kell tenni. Úgyszintén csökkenteni kell a folyó költségvetési tartalékból azokra a rendeltetésekre elkülönített eszközök felosztását is, amelyeket a Vajdaság AT költségvetésében különböző költséghelyrendek szerint terveztek vagy tervezhettek volna.*

Ily módon nem korlátozódik a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa által folytatott felismerhető politika különböző területekre (a mércéket ugyanis a tartományi végrehajtó hatalom határozza meg a stratégiai programokkal összhangban), de lehetetlenné válik a költségvetési eszközök rejtett és ellenőrizetlen költése.

Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának az általános aktusokkal egységesen kell szabályoznia a pályázati eljárást, valamint a költségvetési forrásokból odaítélt ösztönző eszközök elosztási mércéit, de csakis Vajdaság AT illetékességének keretében.

#### **4.2.3. A tartományi közigazgatás működésének nyilvánossága**

Lényegbevágóan fontos, hogy a tartományi közigazgatási szervek jó tájékoztató rendszer segítségével a tartományi szerveken kívüli

párbeszédekben való részvétellel a külső környezettel párbeszédet folytassanak. Ily módon a tartományi közigazgatás illetékességébe tartozó, a polgárok szükségleteinek kielégítését szolgáló teendők ellátásában a nyilvánosság számára lehetőség nyílik, hogy kifejtse a tartományi közigazgatás munkájára vonatkozó sugallatait, kifogásait vagy javaslatát. Külön szerepe és jelentősége van a szakavatott nyilvánosság és a nemkormányzati szervezetek bevonásának a tartományi közigazgatás tevékenységeibe, különösen a normatív aktusok és a szakpolitika (stratégiák és programok) előkészítésére vonatkozó teendők szempontjából. Ezeknek az alanyoknak az interaktív együttműködése által legalább két cél érhető el. Először is ezekkel az alanyokkal való együttműködés hozzájárul a tartományi közigazgatás magasabb színvonalú munkájához, mert a közös munka során észrevehetőek a hibák és a hiányosságok, amelyek más esetben figyelmen kívül maradhatnak. Másodsorban, ezeknek az alanyoknak a tartományi közigazgatás munkájába való bekapcsolásával az érdekelt szakavatott nyilvánosság idejekorán tájékozódik az egyes aktusokkal vagy intézkedésekkel elérendő célokról, ami hozzájárul a kölcsönös viszonyok erősödéséhez és a nélkülözhetetlen bizalom kialakításához.

Az államigazgatásról szóló törvénynek az államigazgatási szervek munkájának nyilvánosságára vonatkozó rendelkezései a tartományi közigazgatási szervek munkájának nyilvánosságára is vonatkoznak. A tartományi közigazgatás munkájának nyilvánosságát A tartományi közigazgatási nyilvánosságát A közérdekű információkhoz való szabad

hozzáférésről szóló törvény következetes alkalmazásával kell biztosítani. A tartományi közigazgatási szervezetekben az arra felhatalmazott személyek a kérelmezőknek lehetővé teszik a közérdekű információkhoz való szabad hozzáférést, a szervek munkájának nyilvánosságát pedig honlapon közzétett tájékoztató biztosítja. A tartományi közigazgatás munkája nyilvánosságának ilyen kötelező biztosítása mellett lehetővé kell tenni a nyilvánosság idejekorán történő tájékoztatását a tartományi közigazgatási szervezetek a társadalmi élet tekintetében fontos tevékenységeiről. A tartományi közigazgatási szervek a médiumokkal való együttműködés, a bemutatók és a sajtótájékoztatók révén kialakuló fontos kapcsolat által információkat nyújtanak, ösztönzik a nyilvános vitákat és tevékenységüket bemutatják a polgároknak.

*Külön szerepe és jelentősége van a szakavatott nyilvánosság és a nemkormányzati szervezetek bevonásának a tartományi közigazgatás tevékenységeibe, különösen a normatív aktusok és a szakpolitika (stratégiák és programok) előkészítésére vonatkozó teendők szempontjából.*

A tartományi közigazgatás munkája nyilvánosságának biztosítása alkalmával, a korszerűsítés elvével összhangban, különösen fontos az internet kínálta előnyöket használni, amely új módon történő információcserét és a környezetről való ismereteket nyújt (pl. a munkára vonatkozó információk, a kérvények űrlapjainak stb. közzététele a

tartományi közigazgatási szervek honlapján).

A tartományi közigazgatási szervek munkáját a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának épületében szolgáltató központ megnyitásával lehet közelebb hozni a polgárokhoz és átláthatóbbá tenni, ezáltal fejleszthető a nyilvánosság és a tartományi közigazgatás közötti kapcsolat és kihangsúlyozható a közigazgatás szolgáltatói jellege. A szolgáltató központ kialakításának célja, hogy korszerű IKT alkalmazásával közelebb hozza a polgárokhoz a tartományi közigazgatás nyújtotta szolgáltatásokat (iktatói teendők, kérvények fogadása, pályázati dokumentáció benyújtása, a közérdekű információkhoz való hozzáférés céljából benyújtott kérvények, a nyilvántartói kivonatok kiadása céljából benyújtott kérvények és bizonylatok kiadása stb.). A szolgáltató központban a tartományi közigazgatási szerveket képviselő hivatalnokok dolgoznának, akik az ügyfelekkel lennének megbízva, illetve megfelelő információkat és utasításokat adhatnak a tartományi közigazgatási szervek munkájával és a központ szolgáltatásaival kapcsolatban.

Az így megszervezett szolgáltatói központ lehetőséget nyújtana a polgároknak, hogy egy helyen egyszerűsített és korszerű eljárás eredményeként kézhez kapják a dokumentumokat, vagy kérvényeket nyújtsanak be, és a lehető legrövidebb időn belül kedves és megértő légkörben érvényesítsék jogait és érdekeiket. Ennek során a tartományi közigazgatásban biztosítani kell a nyelvi és a nemzeti egyenjogúság megvalósításának elvét, és korszerű technológia, valamint a munka korszerűsítése révén oda kell hatni a tartományi közigazgatási szervek jobb



szervezésére és a hivatalnokok számának racionalizációjára.

A tartományi közigazgatás munkájának nyilvánosságát és ennek megvalósítási módját külön jogszabályokkal kell rendezni.

### **4.3. A tartományi közigazgatás korszerűsítése**

#### ***4.3.1. A tartományi közigazgatás strukturális változásai és a minőségirányítás és szabványosítás bevezetése***

A tartományi közigazgatás szerkezete aránylag egyszerű és átlátható, amelyben a vezetői és felelősségi mechanizmus világos mind a közigazgatás keretében, mind Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa tekintetében. Ezeknek az előnyöknek köszönhetően a meglévő szerkezeti felépítés megmaradhatna az új illetékességek átvétele után is, de ennek során meg kell tárgyalni azt a lehetőséget is, hogy az államigazgatás szervezésének mintájára a tartományi titkárságok, vagy a különálló tartományi közigazgatási szervezetek keretében közigazgatási szervek alakuljanak.

A tartományi közigazgatási reform megvalósításának és a szerkezetbeli változások megállapításának normatív-jogi kerete legalább két aktusból áll. Az egyik a tartományi közigazgatási szervek számát és illetékességüket állapítja meg (A tartományi közigazgatási szervekről szóló határozat), a másik normatív aktus pedig a hivatalnokok jogait és kötelezettségeit, előrehaladását és felelősségét, a tartományi közigazgatási szervek vezetésének módját (a törvényes rendelkezések keretében) és teendőinek fajtáját (A tartományi

közigazgatásról szóló határozat) szabályozza.

Strukturális változásokat kell eszközölni a tartományi közigazgatási szervek belső szervezetét illetően is. Az új belső szervezetet össze kell hangolni a szerv illetékességeivel, de annak ugyanakkor meg kell felelnie napjaink kihívásainak is (a normírozás és a stratégiai menedzsment kihívásai megfelelő területeken). A tartományi közigazgatás kívánt szerkezetében elő kell irányozni az új feladatokat ellátó szervezeti egységeket, azok megfelelő összekapcsolását, az új feladatoknak megfelelő munkahelyek leírását, valamint a közigazgatás korszerűsítéséért és a foganatosított intézkedések értékeléséért felelős tisztségviselőket és hivatalnokokat.

A tartományi közigazgatási teendők ellátásához szükséges szakavatottság magasabb foka, különösen a közigazgatási teendők terén, a közigazgatási teendők segédelőjárójának megalapítása által biztosítható. A segéd a belső szervezésről és a munkahelyi besorolásról szóló aktusok előkészítésével, valamint a teendők megszervezésével és a MI és az IKT a munkában való alkalmazásával, az alkalmazottak osztályozásával, valamint a tartományi közigazgatási szerv működésével kapcsolatos más intézkedésekkel és tevékenységekkel lenne megbízva. Jó lenne, ha ezt a tisztséget valaki az alkalmazottak közül látná el, aki okleveles jogász és több évi tapasztalata van a közigazgatásban. A szerkezetbeli változások szorosan kapcsolódnak a minőségirányításra vonatkozó intézkedésekhez. Korszerűsítési intézkedésként az Európai Uniónak az e területre vonatkozó érvényes szabványaival összhangban a MI-t be kell vezetni a

tartományi közigazgatásba is. A MI szoros kapcsolatban áll más, ebben a stratégiában foglalt intézkedésekkel is, és lehetővé teszi a tartományi közigazgatás fejlesztését és színvonalasabb munkáját anélkül, hogy a polgárookra további külön adóterheket róna.

A tartományi közigazgatási szervek munkájába minél előbb be kell vezetni és alkalmazni kell a CAF rendszert (Common Assessment Framework). A CAF a minőségirányítás közös európai kerete, illetve a közigazgatás működésének önálló értékelése azzal a céllal, hogy a közigazgatásban folyamatosan fejlessze a munka minőségét. A CAF kompatibilis a minőségirányítás részletesen kidolgozott szabványosítási rendszereivel, mint amilyenek a Spayer, EFQM vagy az ISO 9000 – 2000, amelyeknek alkalmazását szelektíven és fokozatosan kellene serkenteni. A CAF szélesebb körű alkalmazása a tartományi közigazgatási szervekben és egyes közszolgáltatásokban jelentősen hozzájárul a tartományi szervek és szolgálatok teendőinek korszerűsítéséhez és színvonalas ellátásához.

A MI-nak a tartományi közigazgatásba való bevezetése céljából ki kell dolgozni a tartományi közigazgatás minőségirányítási stratégiáját (a továbbiakban: MI stratégia) amelyben meg kell állapítani a folyamat végrehajtásához szükséges normatív jogi keretet, a foganatosítandó intézkedéseket, az eredmények értékelését, az implementáció figyelemmel kísérésének folyamatát stb. Ennek érdekében ki kell alakítani a MI stratégiát kidolgozó munkacsoportot.

#### **4.3.2. Az IKT alkalmazása a tartományi közigazgatásban**

Az IKT-nek sorsdöntő hatása van a társadalom fejlődésére nézve, mert a teendők ellátásában minden területen lehetőséget nyújt a kommunikáció teljesen új formáinak alkalmazására. Sőt egyes vélemények szerint olyan társadalmi fejlődési korszakban élünk, amelynek alapvető értéke az igazi információ, a tudás és az IKT intenzív használata (a tudás alapú társadalom, információs társadalom). A közigazgatási rendszerek minden szinten (nemzetközi, nemzeti, regionális, helyi) nagymértékben támaszkodnak az IKT-re. Az új információs technológiák hatással vannak a munkaszervezésben történő jelentősebb változásokra, és helyes alkalmazásuk lehetőséget nyújt a tartományi közigazgatás, mint szolgáltató és a polgárok mint a szolgáltatások igénybe vevői (ügyfelek) közötti viszonyok fejlesztésére.

A közigazgatási szervekben az új ügyviteli módokra való áttérés folyamata, egyrészt elkerülhetetlen, másrészt pedig igen összetett, költséges és gyakran hosszan tartó. Ez a nélkülözhetelenség onnan ered, mert a világ olyan informatikai korszakot él, amelyben az egyének és az intézmények ügyviteli folyamatba való bekapcsolása lehetetlen az ügyvitel elektronikai támogatói rendszere nélkül. Ez az összetett folyamat az elektronikai ügyvitelre való áttéréshez szükséges előfeltételek következménye, amelyek közül a legfontosabbak: a szervezeti felépítés, a megfelelő normatív jogszabályozás, a műszaki és technológiai, információs és humán erőforrások.

A tartományi közigazgatás munkájában az IKT alkalmazásának alapvető feltétele a tartományi közigazgatás információs rendszerének stratégiájában (a továbbiakban: IKT stratégia) nyilvánul meg, amely dokumentum megállapítja a folyamat végrehajtásának keretét, a foganatosítandó intézkedéseket, az eredmények értékelésének folyamatát és az implementáció figyelemmel kísérését stb. Ennek a stratégiai dokumentumnak az IKT stratégiára kialakított külön munkacsoport részéről történő meghozatala képezi a tartományi közigazgatási reform ezen pillérének további megvalósításához szükséges kiinduló alapot.

A tartományi közigazgatásba az IKT stratégia végrehajtásához szükséges **szervezeti felépítés** a következőket foglalja magában:

- 1) az IKT stratégiáért felelős személy kinevezése;
- 2) az IKT stratégiájával megbízott illetékes testület megalakítása. Ennek az előfeltételnek a teljesítése különösen fontos az eredmények értékelési mechanizmusának a kialakításában, a pénzügyi ellenőrzés és az IKT stratégia implementációjának figyelemmel kísérése végett, a kollektív intézkedések megfogalmazása érdekében ebben az összetett folyamatban.

Az e-közigazgatás bevezetéséhez releváns **normatív jogszabályozás** a következő területre vonatkozó törvényeket<sup>15</sup> foglalja magában: az információk nyilvánosságára, a személyi

<sup>15</sup> A releváns törvényes aktusok közül Szerbiában a következőket fogadták el: A nyilvános tájékoztatásról szóló törvény (2003), Az elektronikus aláírásról szóló törvény (2004) és néhány törvényen alapuló kísérő aktus (2005).

adatok védelmére, a személyi dokumentumokra, az állami információs rendszerekre, az elektronikus dokumentumokra, az elektronikus aláírásra stb. Az IKT stratégia törvényes keretek között való sikeres végrehajtásához a tartományi jogszabályokkal támogatni kell a tartományi közigazgatás információs rendszereinek fejlesztését, párhuzamosan megvalósítva a műszaki előfeltételeket is.

Az IKT stratégiában kell megfogalmazni a **műszaki és technológiai erőforrások** (kommunikációs, számítógépes és szoftveres) biztosításának módját, ami azt jelenti, hogy minden erőforrás kategóriájában meg kell állapítani és alkalmazni kell a szabványokat és ehhez pénzügyi eszközöket kell biztosítani.

Az **információs erőforrásokon** azokat az adatokat értjük, amelyek a tartományi közigazgatás működésének biztosításához szükségesek. Összhangban az adatok fajtájával pontosan meg kell fogalmazni az adatokhoz való hozzáférhetőség feltételeit (közérdekű adatok – a szélesebb körű nyilvánosság részére hozzáférhető; személyi adatok – a jogszabályokkal összhangban hozzáférhető adatok).

Az IKT stratégiának a tartományi közigazgatási szervezetben való sikeres implementációja döntő fontosságú az embereknek a technológiák használatára való kiképzésében. Ennek alapján a **humán erőforrások** két alapvető kategóriája különböztethető meg: a tartományi közigazgatási hivatalnokok és a polgárok. A tartományi közigazgatási hivatalnokok ilyen kiképzését az illetékes tartományi

szerv információs oktatást tartalmazó terv meghozatalával biztosítja. Ezzel a tervvel a hivatalnokok kiegészítő képzésének és folyamatos képesítésének rendszerébe az európai computeres hajtási jogosítvány rendszere szerint (European Computer Driving License) be kell vezetni a szabványosított képzési programot és az informatikai tudás ellenőrzését<sup>16</sup>.

### ***A tartományi közigazgatás számítástechnikai hálózata***

A számítástechnikai hálózat alapvető műszaki és technológiai erőforrás az IKT-nek a közigazgatási szervezetekben való alkalmazására. Ez a hálózat lehetővé teszi:

- a tartományi szervek valamennyi szervezeti egységének szánt elosztó információs rendszer hálózati támogatását, amelyek Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának és Vajdaság AT Képviselőházának épületeiben vannak elhelyezve – INTRANET (belső hálózat);
- a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának és a Vajdaság AT Képviselőházának épületeiben elhelyezett használók a kihelyezett magánhálózatokkal, a nyilvános kommunikációs hálózatokkal, különösen az internettel – EKSTRANET-tel (külső hálózat) való biztonságos kommunikációját.

### ***INTRANET (a tartományi közigazgatás keretében lévő hálózat)***

<sup>16</sup> Az európai computeres hajtási jogosítvány (ECDL) nemzetközileg elismert bizonylat az informatikai írástudásról, amely a világban érvényes szabványt képez a számítógépen való munkához szükséges képesség ellenőrzésére és bizonyítására.

Az internetes technológia, különösen az e-posta és a web-technológia az adatbázisokkal megváltoztatják a kommunikáció és az adatfeldolgozás módját. Az adatok naprakészek, egyszerűbben tárolhatók és könnyebben megtalálhatók, a keresés egyszerűbb és gyorsabb, ami hozzájárul a munka hatékonyságához és gazdaságosságához. Az Intranet által az adatbázisokat bármikor naprakészre lehet elrendezni úgy, hogy a használóknak biztosítva legyen a legújabb adatokhoz való hozzáférés. Az az alkalmazottak munkán való jelenlétéről és a túlóráiról szóló jelentés kitöltése és az alkalmazottak személyi adatainak naprakészre tétele rutinszerűen történik az Intraneten. A tartományi közigazgatási szervek ilyen módon történő összekapcsolása hozzájárul a szervek hatékonyabb és magasabb szintű együttműködéséhez (pl. ha a projektumon több alkalmazott is dolgozik különböző tartományi közigazgatási szervből, a projekum honlapon való közzététele mindannyiuk számára lehetővé teszi, hogy átnézzék és naprakészre dolgozzák ki a projektum rájuk tartozó részét).

### ***EKSTRANET (a használók felé irányuló hálózat)***

Az Ekstranet hálózatoknak kapocs szerepe van a belső rendszerek és a külvilág között, és az ügyfelekkel való különféle kommunikációt szolgálják (leggyakrabban különböző értesítések, tájékoztatások, pályázati dokumentáció stb.).

Az adatok biztonsága és az Ekstranet szolgáltatásaihoz való biztonságos hozzáférés érdekében a tervezéskor biztosítani kell az internethez való egységes és ellenőrzött

hozzáférést, a feljogosított használók számára a dial-in hozzáférést stb.

Továbbá, szabványokat kell megállapítani a tartományi közigazgatási szervek honlapja tartalmának kialakításához és beépítéséhez, valamint a tartományi közigazgatás egységes internet prezentációjának a megvalósításához.

### ***A tartományi közigazgatás adatbázisa***

Az IKT stratégia mint a tartomány információs rendszerének fejlesztési stratégiája külön meg fogja állapítani a tartományi közigazgatás adatbázisainak fajtáját, típusát és tartalmát.

Ezt az adatbázist a tartományi közigazgatási szervek egy egységes hálózati infrastruktúra által használhatják, de az adatok fajtájától függően a hozzáférés különböző felhatalmazások által lehetséges. Az új korszerű szoftverek fejlesztésén kívül a szolgálat személyzeti nyilvántartójából, a jelenléti nyilvántartásból és a könyvelési nyilvántartásból össze kell kapcsolni és fejleszteni kell a meglévő adatbázisokat.

A tartományi közigazgatási szervek munkájának minőséges informatikai támogatással való ellátása végett fejleszteni kell ezt a rendszert, amelynek keretében:

1) Document management system – a nagyszámú elektronikus dokumentumokkal való igazgatás rendszere, amely lehetővé teszi a dokumentumok bázisának kialakítását a keresés megfogalmazott kritériumaival együtt és biztosítja a hatékonyabb, gazdaságosabb és gyorsabb adat- és információátvitelt.

2) Document workflow – lehetővé teszi a használók számára, hogy megfogalmazzák és automatizálják a dokumentumok alakulásának folyamatát, biztosítja azonosításukat és figyelemmel kísérésüket, valamint a korlátozott hozzáférés védelmet biztosít (elektronikus aláírás), és az adminisztrációs folyamat állásáról és folyamatáról automatikus értesítéseket szolgáltat.

3) Data storage system, Backup system – a dokumentumok őrzésének, illetve irattárba helyezésének rendszere. Szkéneléssel és a dokumentumok elektronikus levéltárba helyezésével kialakul a tartományi közigazgatási szervek elektronikus irattára, amely már nyomtatott formában is létezik.

### ***Elektronikus közigazgatás (e-government)***

Az e-közigazgatásnak a tartományi szervekbe való bevezetését azoknak az országoknak a példájára kell elvégezni, amelyek már ezt a folyamatot néhány évvel ezelőtt elkezdték, párhuzamosan együttműködve a Szerb Köztársaság minden hatalmi szintjével.

A korszerű IKT-rendszerek bevezetésének célja a tartományi közigazgatás szolgáltatásai minőségének növelése, hatékonysága, átláthatósága, felelőssége és gazdaságossága. A nyilvános szervizekhez és szolgáltatásokhoz való elektronikus hozzáférés lehetősége hozzájárul ahhoz, hogy a polgárok nagyobb számban vegyenek részt a határozathozatal folyamatában, valamint a demokrácia terjesztéséhez a társadalomban és a tartományi közigazgatás és a polgárok közötti viszonyok javításához.

Az e-közigazgatás bevezetésének eredménye a "szolgáltatások elégedett igénybe vevője", aki egy helyen, bármikor és bárhol van, gyorsan, egyszerűen, színvonalasan, átláthatóan, megbízhatóan és szakszerűen számíthat a tartományi közigazgatási szervek tudáson és szakértelmen alapuló szolgáltatásaira.

*A korszerű IKT-rendszerek bevezetésének célja a tartományi közigazgatás szolgáltatásai minőségének növelése, hatékonysága, átláthatósága, felelőssége és gazdaságossága. A nyilvános szervizekhez és szolgáltatásokhoz való elektronikus hozzáférés lehetősége hozzájárul, hogy a polgárok nagyobb számban vegyenek részt a határozathozatal folyamatában, valamint a demokrácia terjesztéséhez a társadalomban és a tartományi közigazgatás és a polgárok közötti viszonyok javításához.*

A e-közigazgatás koncepciójának megvalósítása három fázisban történik:

- a dokumentumok és az információk begyűjtése internetről a közigazgatással való elektronikus interakció nélkül;
- az elektronikus dokumentumok, űrlapok és kérvények internet útján történő cseréje;
- a tranzakció figyelmel kísérésének lehetősége, valamint a harmadik fél bevonása a kommunikációba a közigazgatási illetékek és más pénzügyi kötelezettségek elektronikus teljesítése érdekében.

Ebben az eljárásban a hazai tudományos kutatóintézetek munkájának az igénybevételével tiszteletben kell tartani az információs rendszer egységességének, hozzáférhetőségének, biztonságának, az adatvédelemnek, az új technológiák

alkalmazásának és az állandó fejlesztésnek az elveit.

## **5. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI REFORM IRÁNYÍTÁSA**

A tartományi közigazgatási reform irányítási folyamatának folyamatosnak, jól szervezettnek és koordinátnak kell lennie, hiszen olyan folyamatról van szó, amelyet lehetetlen egyszeri intézkedésekkel megvalósítani.

Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa megalakítja a Tartományi Közigazgatási Reformtanácsot (a továbbiakban: Tanács), mely testületnek a reform stratégiai igazgatása a feladata. Legcélravezetőbb lenne, ha ennek a testületnek az élére Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának elnöke kerülne, a tagok pedig a tartományi jogalkotási, közigazgatási és nemzeti kisebbségi titkár, a tartományi pénzügyi titkár, Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának titkára és a szolgálat igazgatója lennének.

Operatív szinten a reform megvalósítását normatív-jogi szempontból a tartományi jogalkotási, közigazgatási és nemzeti kisebbségi titkár vezetné az illetékes tartományi közigazgatási szervekkel együtt.

A tevékenységek egybehangolása érdekében a reformfolyamat során célszerű lenne, ha valamennyi tartományi közigazgatási szervben kineveznék a reform koordinátorait, akiknek kapocs szerepe lenne az adott szerv és a Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság között. A reform koordinátorai a közigazgatási teendők segédelőjárói funkcióját betöltő hivatalnokok legyenek.

Mivel a modernizációs elv megvalósításának nagy jelentősége van, a reform harmadik oszlopa

keretében meg kell alakítani a MI és az IKT stratégia munkacsoportjait és kinevezni a felelős személyeket, akik ezeknek a munkacsoportnak soros elnökei lesznek.

A tartományi közigazgatási reformfolyamat során az igazgatással egyidejűleg folyamatosan figyelemmel lehet kísérni az egyes tevékenységek és azok sikerességének értékelése érdekében fogantatott intézkedések megvalósítását.

A figyelemmel kísérést és az értékelést szisztematikusan kell elvégezni, mégpedig három szinten:

- 1) külön-külön a tartományi szervek sikerességének értékelésével, valamint az elért eredményekre és az észlelt problémákra való utalással – a tartományi közigazgatás reformjának koordinátorai minden tartományi szervekre vonatkozóan időszakos háromhavi jelentéseket fognak tenni a Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárságnak;
- 2) a Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság részéről való figyelemmel kísérés és értékelés által – amely a jelentést a Tanácsnak háromhavonta teszi meg, a Tanács kérelmére pedig gyakrabban is;
- 3) a Tanács a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsának tájékoztatás formájában kézbesített időszakos elemzésével és értékelésével.

A tartományi közigazgatási reform végrehajtásának figyelemmel kísérése és elemzése arra szolgál, hogy a közbeeső problémák észrevehetőek legyenek, ami alapot ad a módosítására és kiegészítésére irányuló javaslatok szerinti intézkedésekre az elfogadott reformstratégia keretében, ha

eredményeinek elemzése arra utal, hogy az szükséges és célravezető.

A tartományi közigazgatási reform- és fejlesztési stratégiáról szóló határozat a Vajdaság AT Végrehajtó Tanácsa és Képviselőháza általi elfogadását követően a határozat szerves részét képező akcióterv szerint külön figyelmet kell szentelni azoknak az intézkedéseknek és tevékenységeknek, amelyeket ez a dokumentum előír, azzal a céllal, hogy a releváns alanyok megismerkedjenek a reformfolyamattal és saját szerepükkel ebben a folyamatban.

Bemutatókat terveztünk a tartományi szervek számára a következő célcsoportok szerint:

- 1) a tartományi szervek tisztségviselői számára (választott és kinevezett személyek);
- 2) a tartományi közigazgatási szervezetekben alkalmazottak számára.

A tartományi közigazgatási reformot a polgárok és más partnerek, valamint a tartományi közigazgatás szolgáltatásainak igénybe vevői szükségletei és kérelmei alapján kell végrehajtani. Ezzel kapcsolatban, párhuzamosan a fenti bemutatókkal a nyilvánossággal ismertetni kell és népszerűsíteni ezt a stratégiát, közelebb kell hozni a szereplőkhöz és hozzáférhetővé tenni a társadalom minden olyan szegmens számára, amelyektől szuggesztíókat, javaslatokat várunk, annak érdekében, hogy minőségesebb és hatékonyabb tartományi közigazgatás jöjjön létre (sajtókonferenciák, a médiumok tájékoztatása, a polgárok honlap által történő felkérése sugallatok és javaslatok megtételére stb.).

## 6. AKCIÓTERV A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI REFORM VÉGREHAJTÁSÁHOZ

<b>Tevékenységek és jogszabályozás</b>	<b>Határidők</b>	<b>Tevékenységhordozók</b>	<b>A soron következő tevékenységek</b>	<b>Meghozza</b>
1. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORM- ÉS FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJÁRÓL	2006. szeptember	A tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiájával megbízott munkacsoport	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza
2. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI REFORMTANÁCS MEGALAKÍTÁSÁRÓL	2006. október	A tartományi közigazgatási reform- és fejlesztési stratégiájával megbízott munkacsoport	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
3. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI REFORM- ÉS FEJLESZTÉSI STRATÉGIA ISMERTETÉSE, SAJTÓTÁJÉKOZTATÓ, KÖZLEMÉNY, FELHÍVÁS A POLGÁROKHOZ HONLAPON TÖRTÉNŐ SUGALLATOK ÉS JAVASLATOK MEGTÉTELÉRE	2006. október	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	
4. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEKRŐL	2006. november/ december	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza
5. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSRÓL	2006. november/ december	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza
6. HATÁROZAT VAJDASÁG AUTONÓM TARTOMÁNY VÉGREHAJTÓ TANÁCSÁRÓL	2007. január	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza
7. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÁDERÁLLOMÁNYT IRÁNYÍTÓ KÜLÖN SZERVEZET MEGALAKÍTÁSÁRÓL	2007. január	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
8. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK SZOLGÁLTATÓ	2007. január	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre	Vajdaság Autonóm Tartomány



KÖZPONTJÁNAK MEGALAKÍTÁSÁRÓL		Kisebbségi Titkárság	2. a honlapon való megjelentetés	Végrehajtó Tanácsa
9. JOGSZABÁLY A TARTOMÁNY HATÁSKÖRÉBE TARTOZÓ JOGSZABÁLYOK ELŐKÉSZÍTÉSI ELJÁRÁSÁNAK ÉS TECHNIKÁJÁNAK SZABÁLYOZÁSÁRA	2007. február	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza
10. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK, TARTOMÁNYI SZERVEZETEK ÉS SZOLGÁLATOK BELSŐ SZERVEZETÉRŐL ÉS MUNKAHELYI BESOROLÁSÁRÓL SZÓLÓ ELVEKRŐL SZÓLÓ HATÁROZAT MÓDOSÍTÁSÁRÓL ÉS KIEGÉSZÍTÉSÉRŐL	2007. március	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
11. A BELSŐ SZERVEZETRŐL ÉS A MUNKAHELYI BESOROLÁSRÓL SZÓLÓ SZABÁLYZAT ÖSSZEANGOLÁSA	2007. március/július	A tartományi közigazgatási szervek, a tartományi szervezetek és szolgálatok	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
12. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEKBEN, SZERVEZETEKBE ÉS SZOLGÁLATOKBAN DOLGOZÓK MINŐSÍTÉSÉNEK MÉRCÉIRŐL	2007. március	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
13. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEKBEN, SZERVEZETEKBE ÉS SZOLGÁLATOKBAN KINEVEZETT, MUNKAKÖRBE HELYEZETT ÉS ALKALMAZOTT SZEMÉLYEK FIZETÉSÉRŐL SZÓLÓ HATÁROZAT MÓDOSÍTÁSÁRÓL ÉS KIEGÉSZÍTÉSÉRŐL	2007. március	A Tartományi Pénzügyi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
14. A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEKBEN ALKALMAZOTTAK MAGATARTÁSI KÓDEXE	2007. március	A Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
15. HATÁROZAT A VAJDASÁG AT KÖLTSÉGVETÉSI ESZKÖZEI ODAÍTÉLÉSÉNEK MÉRCÉIRŐL, A PÁLYÁZAT LEBONYOLÍTÁSÁRÓL ÉS ELJÁRÁSÁRÓL	2007. április	A Tartományi Pénzügyi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa

16. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS INFORMÁCIÓS RENDSZERÉNEK STRATÉGIÁJÁRÓL	2007. április	Az IKT stratégia kidolgozásával megbízott munkacsoport	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa
17. HATÁROZAT A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁSBAN VÉGZETT MUNKA MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI STRATÉGIÁJÁRÓL	2007. április	A minőség irányítási stratégia kidolgozásával megbízott munkacsoport	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	
18. A RENDSZER ELEMZÉSE ÉS KIÉRTÉKELÉSE	2006. december	Valamennyi tartományi közigazgatási koordinátorai szerv	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	
19. A RENDSZER MÓDOSÍTÁSA	2006. december	A tartományi közigazgatási reformtanács és a Tartományi Jogalkotási, Közigazgatási és Nemzeti Kisebbségi Titkárság	1. fordítás a nemzeti kisebbségi nyelvekre 2. a honlapon való megjelentetés	

**\* A fenti szöveg a meghozandó jogszabályok irányadó elnevezését ismerteti.**

#### **A HUMÁN ERŐFORRÁSOK IRÁNYÍTÁSA**

E terület jogszabályozása alkalmazásának fázisait a káderállománnyal foglalkozó külön alapított szervezetet állapítja meg.

#### **A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ÉS AZ IKT BEVEZETÉSE**

A minőségirányítás és az IKT bevezetésének szakaszait a tartományi közigazgatási reformtanács által alakított munkacsoportok határozzák meg.

Vajdaság Autonóm Tartomány statútuma (Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 17/91. szám) 21. szakasza 1. bekezdésének 2. pontja alapján Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza 2006. szeptember 27-i ülésén

**HATÁROZATOT  
hozott  
A TARTOMÁNYI KÖZIGAZGATÁS REFORM- ÉS FEJLESZTÉSI  
STRATÉGIÁJÁRÓL**

1. szakasz

A Képviselőház meghozza a tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiáját a végrehajtására vonatkozó akciótervvel (a továbbiakban: stratégia), amely e határozat összetevő része.

2. szakasz

Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa tartományi közigazgatási reformtanácsot alakít, amely a reform stratégiai irányításával megbízott testület.

3. szakasz

E határozat a Vajdaság AT Hivatalos Lapjában való közzétételétől számított nyolcadik napon lép hatályba.

**VAJDASÁG AUTONÓM TARTOMÁNY KÉPVISELŐHÁZA**

01.Szám: 021-3/06.  
Újvidék, 2006. szeptember 27.

**Bojan Kostreš s. k.,  
Vajdaság AT Képviselőházának  
elnöke**

# INDOKOLÁS

## I. JOGALAP

A tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiájáról szóló határozat meghozatalának alkotmányos alapját a Vajdaság Autonóm Tartomány statútuma (Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 17/91. szám) 21. szakasza 1. bekezdésének 2. pontja tartalmazza. Vajdaság Autonóm Tartomány Képviselőháza a Vajdaság Autonóm Tartomány statútuma (Vajdaság AT Hivatalos Lapja, 17/91. szám) 21. szakasza 1. bekezdésének 2. pontja alapján határozatokat és általános aktusokat hoz a alkotmánnyal, a törvénnyel és a statútummal összhangban.

## II. AZ AKTUS MEGHOZATALÁNAK INDÍTÉKAI

A Szerb Köztársaság államigazgatási reformstratégiája alapján 2004 végén kezdetét vette az államigazgatás megreformálásának folyamata, melynek végrehajtása céljából e területen megfelelő jogszabályokat (Törvény az államigazgatásról, Törvény az állami hivatalnokokról stb.) hoztak. A javasolt határozattal, illetve a tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiájával az államigazgatási reformmal összhangban megkezdjük a tartományi közigazgatás megreformálását azzal a céllal, hogy a teendőit, feladatait és kötelességeit a valamennyi polgár érdekeit és megelégedésére ellátó hatékony, szakavatott, törvényes és átlátható tartományi közigazgatást teremtsünk, melynek során érvényesül a nemzeti közösségek, a nemek és a nyelvek teljes egyenjogúsága, erősödik a gazdasági stabilitás és az életszínvonal minősége.

## III. AZ ALAPVETŐ JOGINTÉZMÉNYEK ÉS AZ EGYES MEGOLDÁSOK MAGYARÁZATA

E határozat megállapítja a tartományi közigazgatás reform- és fejlesztési stratégiáját a végrehajtására vonatkozó akciótervvel, amely e határozat összetevő része.

A 2. szakasz megállapítja, hogy a stratégia végrehajtásában és irányításában Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsa és a tartományi szervek illetékesek. Az említett szakasz megállapítja Vajdaság Autonóm Tartomány Végrehajtó Tanácsának azon elhatalmazását, hogy megalakítsa a reform stratégiai irányításával megbízott tartományi közigazgatási reformtanácsot.

E határozat hatályba lépését és Vajdaság AT Hivatalos Lapjában való közzétételét a 3. szakasz irányozza elő.

## IV. A HATÁROZAT VÉGREHAJTÁSÁHOZ SZÜKSÉGES PÉNZESZKÖZÖK

Az e határozat végrehajtásához szükséges pénzeszközöket Vajdaság Autonóm Tartomány költségvetésének anyagi lehetőségeivel összhangban kell biztosítani.