



Autonómna pokrajina Vojvodina

STRATÉGIA REFORMY A ROZVOJA POKRAJINSKEJ SPRÁVY

ÚVOD

Odborná, účinná, transparentná a nekorumpovaná správa, ktorá dôsledne dodržiava zásadu legality a ktorú občania považujú za vlastný servis je základným kameňom reformy a prerodu našej spoločnosti vo fáze transformácie.

Hoci sa vo verejnosti, médiách a odborných sociologických diskusiách neraz ignoruje, resp. podceňuje význam správy, je skutočnosťou, že práve od kapacity a uspôsobenosti správy v najväčšej miere závisí účinné fungovanie "štátu" v najširšom zmysle. Moderná a účinná správa je faktor, ktorý podstatne a v niektorých sférach aj osudovo vplýva na silnenie hospodárstva, cudzie vklady, budovanie právneho štátu a uvedenie moci práva. Úspešné vedenie politiky v rôznych oblastiach v najväčšej miere závisí od administratívnej kapacity výkonnej moci, t.j. uspôsobenosti správy pripravovať a uskutočňovať predpisy a ustálenú politiku.

Proces reformy a rozvoja pokrajinskej správy v súlade s európskymi štandardmi a hodnotami v oblasti vedenia verejných prác má za konečný cieľ utvorenie pokrajinskej správy, ktorá účinne, odborne, zákonne a transparentne vykonáva svoje úkony, úlohy a povinnosti, v záujme a na uspokojenie všetkých občanov, pričom uskutočňuje plnú rovnoprávnosť národnostných spoločenských, pohlavnú a jazykovú rovnoprávnosť, silnie ekonomickú stabilitu a kvalitu životnej úrovne. Vývoj pokrajinskej správy spočíva práve na implementácii zásad moci práva a právnej istoty (reliability and predictability), zásady verejnosti (transparency), zodpovednosti (accountability), hospodárnosti a účinnosti (economy, efficiency and effectiveness). Ide o dlhotrvajúci, odborný a zložitý proces, ktorý je prvoradým štátnym záujmom, ako aj záujmom väčšiny občanov Autonómnej pokrajiny Vojvodiny (ďalej: AP Vojvodina) a Republiky Srbska a prispieva k integrácii našej krajiny do Európskej únie.

Hoci sa vo verejnosti, médiách a odborných sociologických diskusiách neraz ignoruje, resp. podceňuje význam správy, je skutočnosťou, že práve od kapacity a uspôsobenosti správy v najväčšej miere závisí účinné fungovanie "štátu" v najširšom zmysle.

Kladné účinky transformácie pokrajinskej správy sú možné len vtedy, keď sa ona stane nanajvýš cieľuprimeranou, všeobecne ujatou a nezávislou od politikárčenia a úzkych jednotlivých a straníckych záujmov a vplyvov.

Reforme pokrajinskej správy predchádzal projekt Rozvoj kádrových kapacít Výkonnej rady Autonómnej pokrajiny Vojvodiny, ktorý sa začal v apríli 2003. Spolupracovali na ňom predstavitelia Programu pre rozvoj Spojených národov (UNDP – United Nations Development Programme) a Výkonnej rady Autonómnej pokrajiny Vojvodiny (ďalej: Výkonná rada APV). V rámci tohto projektu, ktorý môžeme brať ako úvodnú fázu reformy pokrajinskej správy bola vypracovaná Preliminárna funkčná analýza Výkonnej rady APV¹. V polovici roka 2003 bolo uskutočnené školenie pre rozvoj manažérskych zručností spravovania v pokrajinskej administratíve, ktoré úspešne skončilo 160 pokrajinských úradníkov, ktorí nadobudli poznatky o základoch spravovania projektov, tímovej práci a spravovaní zmien. Plánovalo sa, že výsledky tejto preliminárnej fázy projektu budú osnovou pre uskutočnenie kompletnej funkčnej analýzy pokrajinských orgánov správy a definovanie precíznych odporúčaní pre uvedenie funkčnej štruktúry účinnej a hospodárnej pokrajinskej správy. Hoci sa realizácia druhej fázy projektu plánovala na rok 2004, k nej nedošlo, lebo vystala podpora Programu rozvoja Spojených národov.

Pokrajinská správa je časť sústavy správy štátu Srbsko, a preto stratégia rozvoja a reformy musí byť zladená s

¹ Ide o horizontálnu funkčnú analýzu pokrajinských orgánov správy a služieb Výkonnej rady APV, schválenú na zasadnutí Výkonnej rady APV

reformou štátnej správy, ako aj úsiliami o modernizáciu správy na lokálnej úrovni.

V súlade so Stratégiou reformy štátnej správy v Republike Srbsku a na základe všeobecných zásad Európskeho administratívneho rámca (European Administrative Space) a tzv. dobrej vlády (good governance), ako aj konceptu tzv. otvorenej správy (open government) sa pristúpilo k vypracovaniu Stratégie reformy a rozvoja pokrajinskej správy, ktorá bude spočívať na zväznom stave pokrajinskej správy na začiatku roku 2006.

Stratégia reformy a rozvoja pokrajinskej správy okrem prehľadu existujúceho stavu obsahuje základný zámer, zásady a piliere reformy, sústavu spravovania reformy a akčný plán, v ktorom sú ustálené opatrenia, aktivity a lehoty realizácie stratégie.

1. POKRAJINSKÁ SPRÁVA

Stav pokrajinskej správy na začiatku roku 2006

Predpokladom reálneho prístupu k plánovaniu rozvoja a úspešnému uskutočneniu reformy pokrajinskej správy je presná analýza jestvujúceho stavu pokrajinskej správy – reálny posudok a zváženie nedostatkov, s prihliadnutím na uplynulé obdobie.

Vo Vojvodine jednoznačne jestvuje dlhá tradícia "dobrej správy" vybudovaná na základoch správy z obdobia Rakúsko-uhorskej monarchie. Pokrajinská správa v modernom zmysle bola vybudovaná v druhej polovici dvadsiateho storočia a rozkvetu sa dožila počas sedemdesiatych rokov uplynulého storočia. Začiatkom deväťdesiatych rokov po násilnom búraní pokrajinskej moci vo Vojvodine roku 1988 (tzv. jogurt revolúcia) pokrajinská administratíva vstúpila do obdobia degradácie a dekadencie. Vynesením Ústavy Republiky Srbska z roku 1990, ako aj celého radu republikových zákonov roku 1991 a 1992 pokrajinská správa zostala bez príslušností a finančných zdrojov. Bez príslušností a práce, "čistením" vedúcej štruktúry pokrajinskej správy na výlučne ideologickom podklade, zanedbávaním odborného

zdokonaľovania, nepraktikovaním správnych úkonov a "kontraselekciami kádrov" bol značne ohrozený administratívny aparát a kapacita pokrajinskej správy. Takáto povýšenecká politika oplývajúca revanšizmom vlastne najväčšiu škodu spôsobila občanom Vojvodiny a celému štátu, lebo ponížením pokrajinskej správy a nerozvážnou centralizáciou správnych činností bolo občanom znemožnené účinné uskutočňovanie práv, a štátu bolo sťažené pripravovanie a uskutočňovanie zákonov a iných predpisov, ako aj vedenie účinnej politiky. Politické zmeny koncom roka 2000 zastihli voľakedy odbornú a profesionálnu pokrajinskú správu v stave "hibernácie" alebo "klinickej smrti".

Vo februári 2002 sa vynesím Zákona o ustálení určitých príslušností autonómnej pokrajiny (Službeni glasnik RS číslo 6/02), tzv. Omnibus zákona, zverilo Autonómnej pokrajine Vojvodine vyše dvesto správnych úkonov z viac ako dvadsiatich oblastí, ktoré dovtedy vykonávali republikové orgány správy, resp. republiková vláda. Týmto zákonom sa prebrali aj zriaďovacie práva k vyše sto ustanovizniám a verejným podnikom, predovšetkým v oblasti zdravotnej ochrany a vzdelávania (ustanovizne, ktoré tiež vykonávajú verejné oprávnenia a správne úkony). Okrem existujúcich pôvodných príslušností, ktoré dovtedy vykonávalo sedem pokrajinských sekretariátov, bolo rozšírenie príslušností rámcom pre konštituovanie a utvorenie novej organizácie pokrajinskej správy s novozískanými príslušnosťami.

Uplatnenie tohto zákona si nevyhnutne vyžiadalo zmenu normatívnych aktov Zhromaždenia Autonómnej pokrajiny Vojvodiny (ďalej: Zhromaždenie APV), upravujúcich organizáciu a príslušnosti pokrajinských orgánov správy a Výkonnej rady APV, predovšetkým Uznesenia o pokrajinskej správe a Uznesenia o organizácii a spôsobe práce Výkonnej rady APV². Novým uznesením o pokrajinskej správe³ sa zriadili nasledujúce pokrajinské orgány

² Uznesenie o organizácii a spôsobe práce Výkonnej rady APV, Úradný vestník APV číslo 10/1992 s poslednou zmenou v č. 17/2003

³ Uznesenie o pokrajinskej správe, Úradný vestník APV, 21/2002 – prečistený text

správy: 16 pokrajinských sekretariátov⁴ a pokrajinské Riaditeľstvo tovarových rezerv. V procese preberania nových správnych úkonov sa novými aktmi o vnútornej organizácii a systematizácii pracovných miest v pokrajinských orgánoch správy prevzal väčší počet úradníkov z obvodných jednotiek republikových ministerstiev (väčšinou sanitní a iní inšpektori) a zamestnali sa aj noví úradníci, takže sa počet zamestnancov na správnych úkonoch zvýšil viac ako o päťsto.

Správy a ročné analýzy pohybu správnych predmetov od roku 2003 do konca roku 2005 nasvedčujú, že pokrajinská správa takmer vo všetkých oblastiach úspešne prevzala prevedené správne úkony.

TABUĽKA 1

Pohyb správnych predmetov prvého stupňa v pokrajinských orgánoch správy

	2003	2004	2005
Spolu predmetov	12.541	14.797	18.204
	100%	100%	100%
Rozhodnutých	12.370	13.338	16.388
	98,64%	90,14%	90,02%
Nerozhodnutých	171	1.459	1.816
	1,36%	9,86%	9,98%

Analýzou rozhodovania v prvom a druhom stupni rozhodovania v správnych veciach sa zistilo, že pokrajinské orgány

⁴ Pokrajinský sekretariát pre hospodárstvo, Pokrajinský sekretariát pre poľnohospodárstvo, vodohospodárstvo a lesníctvo, Pokrajinský sekretariát pre vzdelávanie a kultúru, Pokrajinský sekretariát pre informácie, Pokrajinský sekretariát pre zdravotníctvo a sociálnu politiku, Pokrajinský sekretariát pre financie, Pokrajinský sekretariát pre predpisy, správu a národnostné menšiny, Pokrajinský sekretariát pre privatizáciu, podnikateľstvo a malé a stredné podniky, Pokrajinský sekretariát pre architektúru, urbanizmus a stavebníctvo, Pokrajinský sekretariát pre demografiu, rodinu a spoločenskú starostlivosť o deti, Pokrajinský sekretariát pre vedu a technologický rozvoj, Pokrajinský sekretariát pre energetiku a nerastné suroviny, Pokrajinský sekretariát pre šport a mládež, Pokrajinský sekretariát pre prácu, zamestnávanie a rovnoprávnosť pohlaví, Pokrajinský sekretariát pre lokálnu samosprávu a medziobecnú spoluprácu, Pokrajinský sekretariát pre ochranu životného prostredia a udržateľný rozvoj.

správy správne predmety riešia hlavne v zákonnej lehote⁵.

TABUĽKA 2

Pohyb správnych predmetov druhého stupňa v pokrajinských orgánoch správy

	2003	2004	2005
Spolu predmetov	3.372	4.262	4.309
	100%	100%	100%
Rozhodnutých	3.009	3.669	4.018
	89,23%	86,79%	93,25%
Nerozhodnutých	363	563	291
	10,77%	13,21%	6,75%

Aj v oblastiach, akými sú skladanie odborných a súdnych skúšok, dosadenie a evidencia súdnych tlmočníkov sa správne úkony včasne vykonávajú a evidencie sú kompletne a transparentné.

V niektorých oblastiach, akou je dozor nad úradným používaním jazykov a písem, vykonaný bol značný a zrejmy pokrok oproti obdobiu, keď tieto úkony vykonávali republikvé orgány správy, resp. keď táto forma dozoru existovala len v zákonných a iných normatívnych textoch⁶. Dosiahli sa významné výsledky v nezávislej kontrole pokrajinskej správy a transparentnosti práce pokrajinských orgánov. Uznesením Zhromaždenia APV koncom roku 2002 bol ustanovený úrad pokrajinského ombudsmana, nezávislý

⁵ Podľa Správy o pohybe správnych predmetov prvého a druhého stupňa v pokrajinských orgánoch správy roku 2004, číslo: 101-052-0004/2005 z 8. 3. 2005, v roku 2004 bolo asi z 15 000 predmetov prvého stupňa v lehote riešených nad 13 000, t.j. asi 90% a zo 4262 predmetov druhého stupňa bolo v lehote riešených nad 80%.

⁶ Podľa jestvujúcich informácií republikové ministerstvá poverené dozorom nad uplatňovaním Zákona o úradnom používaní jazykov a písem nezačali ani jedno konanie z dôvodu porušovania zákonných ustanovení, kým pokrajinské orgány vydali na desiatky rozhodnutí a začali viac priestupkových konaní.

pokrajinský orgán, kontrolujúci zákonnosť a cieľuprimeranosť práce pokrajinských orgánov⁷, a po vynesení Zákona o slobodnom prístupe k informáciám verejného významu (Službení glasnik RS číslo 120/04) pokrajinské orgány správy vo veľkej miere a dôsledne vykonávali svoje záväzky a zabezpečili transparentnosť práce.

V súlade so Stratégiou reformy štátnej správy sa počas roku 2005 začalo s racionalizáciou zamestnancov pokrajinskej správy. Po uskutočnenom postupe reálneho odhadu potrebného počtu vykonávateľov a v súlade s ním uskutočneného postupu zmeny aktov o vnútornej organizácii a systematizácii pracovných miest v pokrajinských orgánoch správy sa počet vykonávateľov znížil o 9,50%.

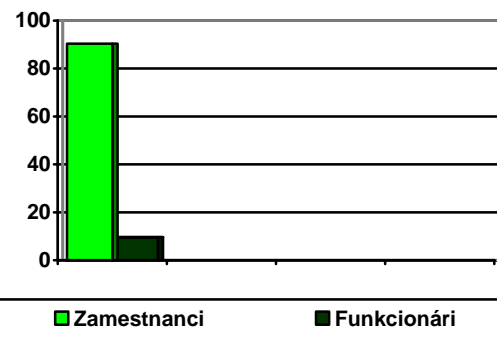
V pokrajinských orgánoch správy, organizáciách a službách (ďalej: pokrajinské orgány správy) bolo k 13. aprílu 2006 spolu 984 vykonávateľov. Z toho funkcionári, resp. vymenované, zvolené a dosadené osoby tvoria 9,55% pokrajinskej administratívy (94). Zvyšných 90,45%, resp. 890 vykonávateľov sú zamestnané osoby, z čoho je 818 v pracovnom pomere na dobu neurčitú a 72 na dobu určitú⁸.

Grafikon 1

Štruktúra pokrajinskej správy

⁷ Uznesenie o pokrajinskom ombudsmanovi, Úradný vestník APV číslo 23/02 – základný text

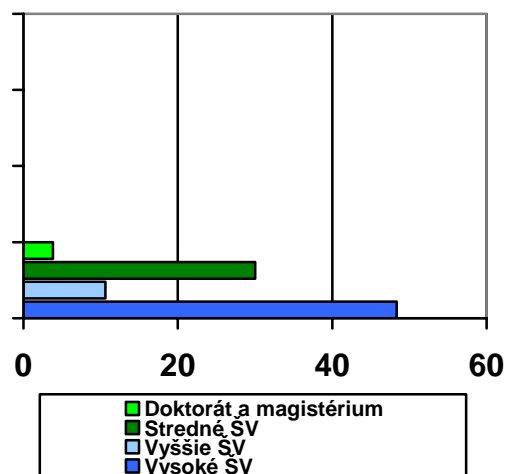
⁸ Informácia o počte vykonávateľov v pokrajinských orgánoch správy, organizáciách a službách, číslo: 101-021-00002/2006



Podľa štruktúry pokrajinských orgánov správy znázorňujúcej stupeň vzdelania sú najzastúpenejší zamestnanci s vysokým odborným vzdelaním – 48,35%, vyššie odborné vzdelanie má 10,60% zamestnancov, stredné odborné vzdelanie má 30,04% zamestnancov, magistérium 2,98%, a doktorát 0,82% zamestnancov (údaje za rok 2005 – záverečne k 15. januáru 2006).⁹

Grafikon 2

Štruktúra pokrajinskej správy podľa stupňa vzdelania



Podľa vekovej štruktúry pokrajinských orgánov správy najväčší počet úradníkov patrí do vekovej skupiny 41-50 rokov – 32,41%, potom nasledujú vekové skupiny: 51-60 rokov – 27,06%, 31-40 rokov – 26,34%, do 30 rokov – 12,65% a starší ako 61 rokov – asi 1% (0,82%).

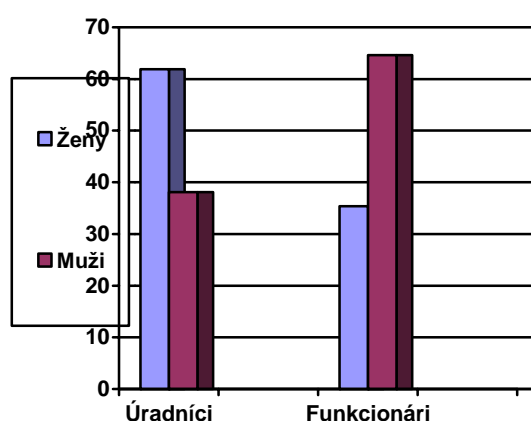
Pohlavná štruktúra podľa analýzy ukazuje, že na ženy prislúcha 61,93% a

⁹ Informácia o štruktúre pokrajinských orgánov správy, organizácií a služieb, číslo: 101-021-00001/2006

na mužov 38,07% zamestnancov pokrajinských orgánov správy. Táto dominancia žien medzi úradníkmi je prítomná na vykonávateľskej úrovni a ich počet a percento na vedúcich pracovných miestach sú oveľa nižšie. Podľa evidencie Služby pre všeobecné a spoločné úkony pokrajinských orgánov (ďalej: služba) z úhrne 99 zvolených, vymenovaných a dosadených osôb v pokrajinských orgánoch správy je 64,6% mužského a 35,4% ženského pohlavia.

Grafikon 3

Pohlavná štruktúra pokrajinskej správy



Od roku 2002 pokrajinské orgány intenzívne pracujú na utvorení normatívno-právnych a inštitučných mechanizmov na dosiahnutie rovnoprávnosti pohlaví na území Autonómnej pokrajiny Vojvodiny.

Po zriadení Pokrajinského sekretariátu pre prácu, zamestnávanie a rovnoprávnosť pohlaví bola ako znalecké teleso ustanovená Rada pre rovnoprávnosť pohlaví. V Zhromaždení APV ustanovený bol Výbor pre rovnoprávnosť pohlaví a pokrajinský ombudsman má námestníka/námestníčku poverenú rovnoprávnosťou pohlaví. Významné kroky v uskutočňovaní rovnoprávnosti pohlaví na území Autonómnej pokrajiny Vojvodiny sa dosiahli roku 2004, keď na podklade návrhu Výkonnej rady APV Zhromaždenie APV schválilo predbežné návrhy a Deklaráciu o rovnoprávnosti pohlaví (Úradný vestník APV číslo 14/04), Uznesenie o rovnoprávnosti pohlaví (Úradný vestník APV číslo 14/04) a Uznesenie o založení Pokrajinského fondu

pre rovnoprávnosť pohlaví (Úradný vestník APV číslo 14/04, 3/06).

V pokrajinských orgánoch správy je významné spomenúť aj národnostnú štruktúru úradníkov, ktorá sa pravidelne sleduje, analyzuje a porovnáva s národnostnou štruktúrou obyvateľstva Autonómnej pokrajiny Vojvodiny z dôvodu zabezpečenia národnostnej rovnoprávnosti.

Údaje o národnostnej štruktúre pokrajinských orgánov správy v roku 2005 podľa evidencie služby poukazujú na to, že príslušníci srbského národa sú najzastúpenejší (80,43%). Podľa podielu druhí sú príslušníci maďarskej národnosti (7,38%), potom nasledujú Čiernohorci (2,41%), Chorváti (2,13%), Slováci (1,84%), Juhoslovania (1,42%) a Rumuni (1,28%). Iné národnostné spoločenstvá sa podieľajú v percente menšom ako 1. Ak tieto údaje s porovnáme národnostnou štruktúrou obyvateľstva APV podľa sčítania z roku 2002, môžeme uzavrieť, že napriek zisteným značným odchýlkam pri niektorých spoločenstvách je národnostná štruktúra pokrajinských orgánov správy heterogénna¹⁰.

Keď hovoríme o stave v pokrajinskej správe, je nevyhnutné otázkam uskutočňovania rovnoprávnosti jazykov v práci pokrajinských orgánov správy venovať osobitnú pozornosť. Autonómia Vojvodiny vo veľkej miere spočíva na jej príznačnostiach, ktoré sa zakladajú na jedinečnej kultúrnej, jazykovej, náboženskej a etnickej pestrosti tohto regiónu¹¹. Táto jazyková a

¹⁰Jediná odchýlka zistená aj v predchádzajúcich dvoch rokoch súvisí s podielom Rómov v celkovom obyvateľstve na území Vojvodiny. Bola totiž postrehnutá neúmerná zastúpenosť tohto národnostného spoločenstva (0,14% zo vzorky skúšaných, ktorí sa deklarovali podľa tohto kritéria). Výkonná rada APV vyniesla záver, že sa pokrajinským orgánom správy, organizáciám a službám odporúča, aby vychádzajúc z potrieb orgánov a zistenej nedostatočnej zastúpenosti príslušníkov rozdielnych národnostných spoločenstiev v orgánoch správy pri nadväzovaní pracovného pomeru s novými vykonávateľmi dodržiavali zásadu kvalifikácie a pracovných schopností a zvlášť prihliadali na zamestnávanie príslušníkov národnostných spoločenstiev z dôvodu zabezpečenia zodpovedajúcej zastúpenosti, úmernej ich podielu v celkovom obyvateľstve APV.

¹¹Viac stoviek rokov výučba na školách, mediálny a verejný život na území terajšej Vojvodiny prebiehajú vo viacerých jazykoch. Dnes sa vo Vojvodine výučba na základných školách koná v šiestich jazykoch a médiá,

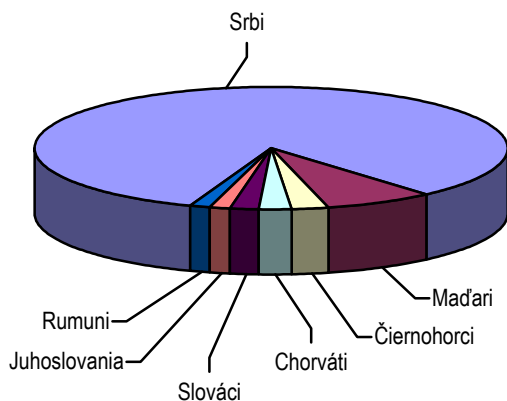
kultúrna odlišnosť je prítomná aj v pokrajinských orgánoch, kde sa úradne používa päť (resp. šesť) jazykov¹². Podľa údajov Pokrajinského sekretariátu pre predpisy, správu a národnostné menšiny v práci pokrajinských orgánov správy sa práva na používanie jazyka občanov iba čiastočne môžu použiť vo všetkých úradných jazykoch.

Keď hovoríme o stave v pokrajinskej správe je nevyhnutné osobitnú pozornosť venovať otázkam uskutočňovania rovnoprávnosti jazykov v práci pokrajinských orgánov správy. Autómia Vojvodiny vo veľkej miere spočíva na jej príznačnostiach, ktoré sa zakladajú na jedinečnej kultúrnej, jazykovej, náboženskej a etnickej pestrosti tohto regiónu.

Na základe údajov z evidencie služby z celkového počtu úradníkov 82,71% neovláda ani jeden jazyk národnostnej

Grafikon 4

Národnostná štruktúra pokrajinskej správy



menšiny, resp. 2,06% respondentov sa k tejto otázke nevyjadrilo. Aktívnu znalosť jazykov národnostných menšín vlastní

financované rozpočtom, informujú občanov vo ôsmich jazykoch.

¹² Podľa ustanovení Štatútu APV v orgánoch APV sa úradne používa srbochorvátsky jazyk, maďarský, slovenský, rumunský a rusínsky jazyk. Zmenou Štatútu APV, ku ktorej je potrebný súhlas Národného zhromaždenia RS (na ktorú sa čaká už roky), sa stanovilo osobitné úradné používanie srbského a chorvátskeho jazyka. Súčasne Rokovací poriadok Zhromaždenia APV stanovuje používanie týchto šiestich jazykov.

12,86% a pasívnu 2,36% úradníkov pokrajinských orgánov správy. Cudzí jazyk ovláda 57,40% z celkového počtu úradníkov, z čoho 15,64% aktívne a 41,76% pasívne.

Uskutočňovanie rovnoprávného používania jazykov sa vo veľkej miere zabezpečilo prostredníctvom Služby pre prekladateľské úkony v rámci Pokrajinského sekretariátu pre predpisy, správu a národnostné menšiny, v ktorej je viac profesionálnych prekladateľov pre všetky úradne používané jazyky v Autonómnej pokrajine Vojvodine. Táto služba zabezpečuje prekladanie aktov uverejňovaných v Úradnom vestníku Autonómnej pokrajiny Vojvodiny, žiadostí občanov, dokladov a iných druhov korešpondencie pre potreby pokrajinských orgánov. Takto sa zabezpečuje písomná komunikácia medzi občanmi a pokrajinskými orgánmi správy vo všetkých úradne používaných jazykoch, určených Štatútom Autonómnej pokrajiny Vojvodiny (ďalej: Štatút APV).

Väčšina súbehov vypísaných pokrajinskými orgánmi správy sa uverejňuje vo viacerých jazykoch. Pri súbehoch z oblasti kultúry a na pridelenie prostriedkov cirkvám a náboženským spoločenstvám sa zabezpečili tlačivá pre účasť na súbehu vo všetkých úradne používaných jazykoch. V praxi sa zaznamenali príklady uskutočňovania jazykovej rovnoprávnosti aj pri vydávaní rôznych osvedčení. Vtedy sa na podklade žiadosti stránky vydáva dvojjazyčné osvedčenie, napr. osvedčenie o zloženej odbornej skúške. Je dôležité vyzdvihnúť, že sú prípady, keď sa správne konanie vedie v jazyku národnostnej menšiny. Pravdaže, treba zdôrazniť, že situácia nie je rovnaká pri všetkých jazykoch národnostných menšín, napr. je oveľa viac prípadov používania maďarského jazyka. Súvisí to s početnosťou tohto národnostného spoločenstva oproti iným spoločenstvám.

Jestvujúci stav technicko-technologickej infraštruktúry pokrajinských orgánov správy, nevyhnutnej na uplatňovanie informačno-komunikačných technológií (ďalej: IKT) zistil sa na podklade údajov služby. Na základe posledného súpisu počítačového a sieťového vybavenia sa v pokrajinskej správe nachádza 524 počítačov, 54

počítačov notebook a 296 tlačiarňí. Niektoré pokrajinské orgány správy sú zapojené do lokálnych počítačových UTP (TCP/IP) sietí. Vzájomná komunikácia medzi pokrajinskými orgánmi správy, ako aj delenie zdrojov a spoločných informácií je ešte stále nemožné, lebo prebiehajú práce na uvedení počítačovej siete, ktorá spojí všetky pokrajinské orgány. Prihlásenie sa do Internetu (bez bezpečnostných protokolov a definovania práva na prihlásenie) sa koná prostredníctvom viacerých nezávislých providerov. V rokoch 2002 až 2003 služba usporiadala kurzy pre nadobudnutie poznatkov o práci s počítačom. Riešenie otázky uspôsobenia zamestnancov na prácu s počítačmi však spočíva na jednotlivých aktivitách samých pokrajinských orgánov.

Hoci sa doteraz k rozvoju administratívnych kapacít pokrajinskej správy nepristupovalo plánovite, odborne a systematicky, všeobecný posudok stavu, odbornosti, fungovania a ažurity pokrajinskej správy je predsa uspokojivý. Zmeny po roku 2001 boli hlavne kladné. V uplynulých piatich rokoch sa značne omladila pokrajinská správa, zvýšil sa počet a percento úradníkov s vysokým odborným vzdelaním, znalosťou cudzieho jazyka a všeobecným základným ovládaním počítača. Prednosťou je v kažom prípade organizačná štruktúra pokrajinskej správy, ktorá je jednoduchá, koncentrovaná a prehľadná. Značné oprávnenia Výkonnej rady APV umožňujú účinnú koordináciu, kontrolu a usmerňovanie činnosti pokrajinských orgánov správy.

Hoci sa doteraz k rozvoju administratívnych kapacít pokrajinskej správy nepristupovalo plánovite, odborne a systematicky, všeobecný posudok stavu, odbornosti, fungovania a včasnosti pokrajinskej správy je predsa uspokojivý. Zmeny po roku 2001 boli hlavne kladné.

Bez ohľadu na jednoznačne kladné parametre terajšieho stavu pokrajinskej správy, dôvody na spokojnosť predsa len nejestvujú. Avizované ústavné zmeny,

očakávané rozšírenie príslušností Autonómnej pokrajiny Vojvodiny, ako aj proces európskej integrácie sú novými skúškami a úlohami pokrajinskej administratívy. Bez zvýšenia administratívnych kapacít, modernizácie, depolitizácie a väčšej transparentnosti ťažko si možno predstaviť, že pokrajinská správa úspešne a v záujme občanov vykoná všetky tieto úlohy. Z nedostatkov spomeniene skutočnosť, že usporiadanie pokrajinskej správy, status zamestnancov, sústava vedenia a zodpovednosti sú upravené predpismi datujúcimi zo začiatku deväťdesiatych rokov uplynulého storočia. Ešte stále sa neuviedla zodpovedajúca sústava stáleho odborného zdokonaľovania pokrajinských úradníkov, ani ich objektívne a konštantné hodnotenie. Informačná technológia a jej neobmedzené možnosti sa v práci pokrajinskej správy uplatňuje iba v rudimentárnej podobe a nejestvujú ani inštitucionálne záruky depolitizácie pokrajinskej správy.

Avizované ústavné zmeny, očakávané rozšírenie príslušností Autonómnej pokrajiny Vojvodiny, ako aj proces európskej integrácie sú novými skúškami a úlohami pokrajinskej administratívy. Bez zvýšenia administratívnych kapacít, modernizácie, depolitizácie a väčšej transparentnosti ťažko si možno predstaviť, že pokrajinská správa úspešne a v záujme občanov vykoná všetky tieto úlohy.

V rámci silnenia kapacít pokrajinskej správy treba zvlášť odstrániť nedostatky v právnom normovaní a príprave odbornej politiky v jednotlivých oblastiach (príprava rozvojových programov, ako aj sprievodných opatrení a aktivít na ich realizáciu).

Po rozšírení príslušností APV pokrajinská správa bude viac vykonávať úkony na príprave zákonov a iných predpisov. Aj vo vedení politiky sa preto zvýši význam odbornej prípravy právnych aktov. Všetko uvedené si vyžaduje nové poznatky, pružnosť a interdisciplinárny prístup pokrajinskej správy.

Tento strategický doklad sa predovšetkým vzťahuje na pokrajinské orgány správy. Zásady a aktivity stanovené v tomto akte sa za účelom reformy a rozvoja pokrajinského verejného sektora môžu uplatňovať aj v práci iných organizačných foriem, ktorých zakladateľom je, prostredníctvom svojich orgánov, Autonómna pokrajina Vojvodina.

2. REFORMA A ROZVOJ POKRAJINSKEJ SPRÁVY (ZÁKLADNÝ ZÁMER, ZÁSADY A PILIERE REFORMY)

Pod vedením úspešnej politiky sa rozumie zrejme definovanie plánovaných cieľov, ako aj zodpovedajúcich prostriedkov umožňujúcich uskutočnenie tých cieľov. Toto pravidlo je základom stratégie v oblasti správy.

2.1. Základný zámer reformy

Základným cieľom reformy pokrajinskej správy je značné silnenie administratívnych kapacít pokrajinskej správy, aby bola schopná účinne, odborne, zákonne a transparentne vykonávať svoje úkony, úlohy a povinnosti v záujme všetkých občanov a aby súčasne uplatňovala plnú pohlavnú, jazykovú a národnostnú rovnoprávnosť všetkých občanov, ako aj ekonomický a sociálny rozvoj Autonómnej pokrajiny Vojvodiny.

Uvedená reforma pokrajinskej správy v tejto stratégii spočíva na príprave a uplatňovaní normatívnych a politických opatrení, akcií a aktivít, usmernených na utvorenie a vývoj profesionálnej, depolitizovanej, modernizovanej, odborne usposobenej, samostatnej a nestrannej pokrajinskej správy so zabezpečenými vnútornými a vonkajšími kontrolnými mechanizmami.

Základným cieľom reformy pokrajinskej správy je značné silnenie administratívnych kapacít pokrajinskej správy, aby bola schopná účinne, odborne, zákonne a transparentne vykonávať svoje úkony, úlohy a povinnosti v záujme všetkých občanov a aby súčasne uplatňovala plnú pohlavnú, jazykovú a národnostnú rovnoprávnosť všetkých občanov, ako aj ekonomický a sociálny rozvoj Autonómnej pokrajiny Vojvodiny.

Uskutočnenie strategického cieľa reformy spočíva na odbornom plánovaní všetkých prvkov reformy s tým, že sa jasne vymedzia nositelia reformy, lehoty a zodpovednosť, základné zásady a piliere reformy pokrajinskej správy.

2.2. Základné zásady

V súlade s prebiehajúcou reformou štátnej správy reforma pokrajinskej správy bude prebiehať podľa nasledujúcich zásad:

- a) zásada depolitizácie;
- b) zásada profesionalizácie;
- c) zásada modernizácie;
- d) zásada racionalizácie a
- e) zásada uskutočňovania úplnej a účinnej pohlavnej, jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti

2.3. Pilieri reformy pokrajinskej správy

Pod piliermi reformy pokrajinskej správy sa rozumejú triedené opatrenia a aktivity zamerané na realizáciu cieľov a zásad stratégie.

Bez podcenenia významu sústavy vedenia a kontroly, ako aj uvedenia moderných informačných technológií a na podklade presvedčenia, že úspech reformy spočíva v tom, v akej miere reforma, nové predpisy, opatrenia a aktivity dokážu zosilniť kádrový potenciál pokrajinskej správy, uvedené zásady sa uskutočnia pomocou nasledujúcich pilierov:

- 1) Zveľadenie administratívnych kapacít pokrajinskej správy (opatrenia na silnenie kádrových potenciálov – human resource)
 - Sústava postupu priberania nových úradníkov;
 - Depolitizácia prevažnej časti vedúcich pracovných miest;
 - Sústava doplnkového vzdelávania a kontinuálneho zaškoľovania úradníkov;
 - Sústava kontroly a posudzovania kvality práce úradníkov;
 - Opatrenia na zabezpečenie pohlavnej a národnostnej rovnoprávnosti v pokrajinskej správe.
- 2) Opatrenia zamerané proti úplatkárstvu a transparentnosť pokrajinskej správy
 - Kódex správania sa v pokrajinskej správe;
 - Sústava súbehového a verejného trovenia rozpočtových prostriedkov;
 - Verejnosť práce pokrajinskej správy.
- 3) Modernizácia pokrajinskej správy
 - Štrukturálne zmeny pokrajinskej správy;
 - Uvedenie manažmentu kvality a štandardizácie;
 - Jednotná počítačová sieť;
 - Jednotná databáza;
 - Elektronické riadenie (e-governement).

3. ZÁSADY REFORMY POKRAJINSKEJ SPRÁVY

3.1. Zásady depolitizácie a profesionalizácie

Zásady depolitizácie a profesionalizácie, hlavné zásady na ktorých spočíva reforma pokrajinskej správy, zahŕňujú utvorenie právnych predpokladov a inštitucionálnych riešení, ktoré umožnia, aby zamestnávanie, profesionálny postup a zaradovanie pokrajinských úradníkov bolo bezprostredných stranícko-politických vplyvov a aby ho podmieňovala odbornosť, ažurita, tvorivosť a iné vlastnosti príznačné pre kvalitnú prácu moderného úradníka.

Uvedené zásady sa uskutočnia pomocou uvedených pilierov reformy, lebo sa tak zabezpečia profesionálne administratívne kapacity pokrajinskej správy, nezávislé od politických vplyvov, bez úplatkárstva a stretu záujmov, ktoré pomocou súčasnej techniky, technológie a organizačných riešení zabezpečia primát vedomostiam, tvorivosti, disciplíny a odbornosti pred politickou príslušnosťou.

3.2. Zásada modernizácie

Do zásady modernizácie zaraďujeme uplatňovanie a používanie vedeckých výtvarných a technických, technologických a organizačných riešení. V konkrétnom prípade sa pod modernizáciou rozumie postupné uvedenie manažmentu kvality – Quality Management (ďalej: MK), ako aj informačných a komunikačných technológií v práci pokrajinskej správy.

V krajinách s vyspelým trhovým hospodárstvom je MK ako súhrn pravidiel a opatrení zaručujúci kvalitu služieb a výrobkov a umožňujúci účinnejšiu a kvalitnejšiu prácu trhovými subjektmi dlhú dobu prítomný v oblasti hospodárstva. Dôležitú úlohu v rámci MK majú tzv. štandardy hospodárenia a výroby (ISO a iné). Od začiatku tohto milénia sa v krajinách Európskej únie MK čoraz viac uplatňuje vo verejnej sfére, najmä v správe. Tento proces úzko nadväzuje na pozmenené chápanie správy, ktorá je čoraz viac servis poskytujúci služby občanom. Nie je viac odcudzený a nezávislý od nich aparát moci nanucujúci vlastnú vôľu. V tomto zmysle treba pri reforme pokrajinskej správy vynakladať úsilie o stále vyššiu kvalitu služieb, racionalizáciu a štandardizáciu hospodárenia z dôvodu stáleho zvyšovania kvality práce. Zdokonalením poskytovaním služieb sa príde ku kvalitnejším produktom, v danom prípade službe poskytovanej pokrajinskou správou. V oblasti MK jestvujú rôzne rámce a štandardy prispôbené fungovaniu správy, široko uplatňované v krajinách Európskej únie. Ich cieľom je stále zvyšovanie kvality práce správy. V rámci modernizácie pokrajinskej správy treba uplatňovať rámce a štandardy, akými sú CAF – Common Assessment

Od začiatku tohto milénia sa v krajinách Európskej únie MK čoraz viac uplatňuje vo verejnej sfére, najmä v správe. Tento proces úzko nadväzuje na pozmenené chápanie správy, ktorá je čoraz viac servis poskytujúci služby občanom. Nie je viac odcudzený a nezávislý od nich aparát moci nanucujúci vlastnú vôľu. V tomto zmysle treba pri reforme pokrajinskej správy vynakladať úsilie o stále vyššiu kvalitu služieb, racionalizáciu a štandardizáciu hospodárenia z dôvodu stáleho zvyšovania kvality práce.

Uskutočňovanie zásady modernizácie prostredníctvom rozvoja informatívnej sústavy pokrajinskej správy vzájomne je späté aj s uskutočňovaním iných zásad reformy pokrajinskej správy. Uplatnením súčasných výdobytkov v oblasti informatiky a telekomunikácií v práci pokrajinskej správy sa zabezpečuje:

- účinnosť a hospodárnosť vo vykonávaní úkonov pokrajinskej správy (rýchlejší prenos informácií, prekonanie fyzickej vzdialenosti subjektov v komunikácii, úspory času potrebného na vykonávanie úkonov a prostriedkov potrebných na financovanie práce orgánov),
- racionalizácia a profesionalizácia pokrajinskej správy (jednoduchšie vykonávanie konkrétnych úkonov, postupné zmenšenie počtu zamestnancov v orgánoch správy, zaškolenie úradníkov pokrajinskej správy prostredníctvom e-learning systému),

- transparentnosť pokrajinskej správy a dostupnosť občanom (dostupnosť informácií o práci pokrajinskej správy cestou internetu, možnosť nahliadnutia do určitej databázy a vykonávanie určitých úkonov prostredníctvom Internetu, možnosť verejného vyjadrenia stanoviska občanov k fungovaniu pokrajinskej správy).

Potenciály informačných technológií sa účinne využijú zabezpečením stáleho silnenia a zaškolenia kádrových potenciálov pokrajinskej správy. Uskutočnením zásady modernizácie sa dosahujú užitočné výsledky v reforme pokrajinskej správy, ale iba vtedy keď ide o koordinovaný a dobre naplánovaný proces. Vzhľadom na stály technicko-technologický rozvoj v tejto oblasti sa pozornosť musí venovať hospodárnosti a koordinovanosti celkového procesu, lebo ide o veľké finančné prostriedky a nesmie sa dovoliť chyba v investícii. Pre zložitost' celý proces musí byť uskutočnený plánovite, systematicky, koordinovane a vo fázach, súbežne a spolu s uskutočňovaním tohto procesu v štátnej správe Republiky Srbsko.

3.3. Zásada racionalizácie

Pod zásadou racionalizácie pokrajinskej správy na právnom podklade sa rozumie:

- zavedenie zodpovedajúcej organizácie pokrajinskej správy a v súlade s uvedeným
- určenie optimálneho počtu vykonávateľov, aby sa tak úkony pokrajinskej správy vykonávali čoraz hospodárnejšie a účinnejšie.

3.3.1. Organizácia pokrajinskej správy

Vychádzajúc z príslušností APV určených Ústavou Republiky Srbsko, štatútom APV a zákonmi, okrem pokrajinských sekretariátov ako základných nositeľov uskutočňovania týchto príslušností ako možné riešenia v organizácii pokrajinskej správy sa môžu určiť predpismi aj iné organizačné formy, napr. správne orgány v zložení pokrajinských sekretariátov, osobitné

organizácie a pod. Pri určovaní novej organizácie pokrajinskej správy z dôvodu dosiahnutia vyššieho stupňa racionalizácie a v závislosti od druhu a významu úkonov treba prihliadať aj na skutočnosť, že správne úkony v prvom rade vykonávajú pokrajinské sekretariáty a iné správne úkony z príslušnosti pokrajiny môžu byť v pôsobnosti osobitných organizačných foriem.

Jeden z cieľov vytvárania nového organizačného rámca pokrajinskej správy je aj účinnejšie a ekonomickejšie uspokojovanie potrieb občanov. Občania hodnotia služby verejného úseku podľa rovnakých kritérií ako aj služby poskytované súkromným úsekom. Očakávajú rovnakú kvalitu služieb a majú málo trpezlivosti, keď chodia od kancelárie po kanceláriu.

Účinné opatrenie v uskutočňovaní zásady racionalizácie, ale aj zásady profesionalizácie, modernizácie, úplnej a účinnej jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti je zriadenie novej organizačnej formy, tzv. Služobného strediska pokrajinských orgánov správy.

Služobné stredisko pokrajinských orgánov správy umožňuje:

- účinnejší a hospodárnejší postup poskytovania služieb občanom,
- transparentnosť práce (priama komunikácia s občanmi),
- lepšiu informovanosť a edukáciu občanov (oboznamovanie s ich právami a príslušnosťami pokrajinských orgánov, informovanie o priebehu konania, ktoré sa vedie na podklade žiadosti a pod.)
- úplnú a účinnú jazykovú a národnostnú rovnoprávnosť v pokrajinskej správe a pod.

Po určení nového organizačného rámca treba vykonať analýzu jestvujúcich kapacít a porovnať ich s budúcimi potrebami, aby sa tak systematicky a odborne určili zodpovedajú opatrenia za účelom dodatočných alebo zmenšených kapacít pokrajinskej správy (finančných, hmotných, kádrových, informačných a iné).

Racionalizácia zamestnancov v pokrajinskej správe znamená optimálny počet vykonávateľov v pokrajinských orgánoch správy. Úlohou každého orgánu pokrajinskej správy je, vychádzajúc z vlastnej pôsobnosti, jestvujúcich a potrebných ľudských zdrojov, prostredníctvom celkovej analýzy reštriktívne a objektívne určiť počet vykonávateľov potrebných na kvalitné a včasné vykonávanie úkonov.

3.3.2. Určovanie potrebného počtu vykonávateľov

V pokračovaní procesu racionalizácie pokrajinskej správy je nevyhnutné preskúmať organizáciu a rozvrh úkonov v každom orgáne. V tom smere by sa malo začať s kritickým zvážením stavu a určením smerníc reorganizácie. Na základe určeného rozsahu a druhu úkonov, ktoré vykonávajú pokrajinské orgány je možné reálne určiť potrebný počet zamestnancov, ktorí budú tie práce účinne vykonávať.

Racionalizácia zamestnancov v pokrajinskej správe znamená optimálny počet vykonávateľov v pokrajinských orgánoch správy. Úlohou každého orgánu pokrajinskej správy je - vychádzajúc z vlastnej pôsobnosti, existujúcich a potrebných zdrojov, cez celkovú analýzu reštriktívne a objektívne - určiť počet vykonávateľov potrebných na kvalitné a včasné vykonávanie úkonov.

Uskutočňovanie zásady racionalizácie pokrajinskej správy sa naplánovalo uskutočniť pomocou troch pilierov pokrajinskej reformy.

3.4. Zásada uskutočňovania plnej a účinnej pohlavnej, jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti

Na podklade údajov je evidentné, že je v pokrajinských orgánoch správy väčšia zastúpenosť žien ako mužov, čo znamená

že nieto negatívnej diskriminácie žien ohľadom zamestnávania v pokrajinských orgánoch správy. Predsa je dominantná zastúpenosť mužov na vedúcich pracovných miestach v pokrajinských orgánoch správy. Uskutočňovanie zásady plnej a účinnej pohlavnej rovnoprávnosti má umožniť zabezpečenie v pokrajinských orgánoch, a organizáciách, ktorých zakladateľom je prostredníctvom svojich orgánov APV vytvorenie rovnakých možností pre uskutočňovanie práv príslušníkov oboch pohlaví, vynášaním predpisov a podnikaním osobitných opatrení na zamedzovanie a odstraňovanie priamej a nepriamej diskriminácie založenej na pohlaví, manželskom alebo rodinnom stave, tehotnosti alebo rodičovstve. Dlhodobo treba v správe a iných oblastiach vynachádzať interdisciplinárne riešenia, ktoré umožnia ženám, aby nemuseli voliť medzi úspešnou kariérou a rodením a rodinou na druhej strane.

Svojbytnosť a osobitosť APV vo veľkej časti spočíva na jazykovom, kultúrnom a etnickom bohatstve a odlišnostiach. Zachovanie a vývoj tejto národnostnej, kultúrnej a jazykovej odlišnosti a dedičstva, ako aj zabezpečenie úplnej jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti je podstatnou hodnotou našej pokrajiny. Zabezpečenie jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti je zásada, ktorú treba dôsledne dodržať v procese reformy pokrajinskej správy, najmä ak sa prihliada na to, že je uskutočňovanie tejto zásady v kontakte s občanmi a v každodennom živote najprítomnejšie prostredníctvom práce pokrajinských orgánov správy.

Úradné používanie jazykov a písemná národnostných menšín je najvyššia úroveň uskutočňovania jazykových práv, ale zahŕňa aj prísne zákonné záväzky pre orgány moci. Skúsenosti Európskej únie na tomto pláne, ako aj doterajšie skúsenosti v APV svedčia, že umožnenie práce orgánov vo viacerých jazykoch si vyžaduje výnimočné úsilie.

Zásadu uskutočňovania úplnej a účinnej jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti v pokrajinskej správe je možné realizovať pomocou všetkých pilierov reformy, podnikaním opatrení na zabezpečenie viacjazyčnosti a národnostnej rovnoprávnosti za účelom

odstránenia zistených nedostatkov v práci a organizácii pokrajinskej správy. Potrebné je umožniť širšiu ústnu komunikáciu pokrajinských orgánov správy a občanov v úradne používaných jazykoch národnostných menšín. Je zistené, že v určitých pokrajinských sekretariátoch a službách (telefónna ústredňa, podateľňa, bezpečnosť, atď.) neexistuje uspôsobenosť na ústnu komunikáciu s občanmi v jazykoch národnostných menšín. Tu najčastejšie ide o nedostatok adekvátnych kádrov, resp. o nesprávne riadenie ľudských zdrojov v tom zmysle, že nie sú zaradení zamestnanci so znalosťou jazyka národnostnej menšiny, aby v prípade potreby ústne komunikovali so stránkou. Pri uskutočňovaní plnej a účinnej jazykovej rovnoprávnosti v ústnej komunikácii pokrajinských orgánov správy a stránok treba prihliadať na potreby občanov a na úmerné jazykové zaškolenie kádrov podľa potencionálneho počtu stránok, príslušníkov určitej národnostnej menšiny.

Za účelom uskutočnenia viacjazyčnosti treba zabezpečiť uplatnenie uvedenej zásady aj v prípade verejných nápisov v miestnostiach pokrajinskej správy, kde sú tiež zistené chyby. Je veľmi dôležité, aby sa jazyková rovnoprávnosť umožnila aj v procese uskutočňovania práv občanov na slobodný prístup informáciám. Treba zabezpečiť, aby sa súbegy spolu s tlačivami vo všetkých úradných jazykoch. To platí aj pre informácie verejného významu, ktoré sa uverejňujú na webových stránkach orgánov správy.

Treba zabezpečiť, aby sa písomná komunikácia konala vo všetkých jazykoch národnostných menšín úradne používaných podľa Štatútu APV a to v oboch smeroch tak v správnom konaní, ako aj mimo neho. Na tento účel treba podateľňu pokrajinských orgánov uspôbiť na prácu vo viacerých úradných jazykoch.

Zistilo sa, že v určitých pokrajinských sekretariátoch a službe (telefónna ústredňa, podateľňa, bezpečnosť, atď.) zamestnanci nie sú uspôsobení na ústnu komunikáciu s občanmi v jazykoch národnostných menšín. Najčastejšie ide o nedostatok adekvátnych kádrov, resp. nedostatok v spravovaní ľudských zdrojov v tom zmysle, že nie sú zaradení zamestnanci so znalosťou jazyka národnostnej menšiny, ktorí v prípade potreby môžu ústne komunikovať so stránkou. Pri uskutočňovaní plnej a účinnej jazykovej rovnoprávnosti v ústnej komunikácii pokrajinských orgánov správy treba prihliadať na potreby občanov a na úmerné jazykové uspôsobovanie kádrov podľa potenciálneho počtu stránok príslušníkov určitej národnostnej menšiny.

Hoci je rovnoprávne používanie jazykov významný príspevok k národnostnej rovnoprávnosti, vyžaduje si aj iné opatrenia, akým je úmerná zastúpenosť všetkých národnostných spoločenstiev v pokrajinskej správe spolu s dodržiavaním iných zásad, na ktorých spočíva reforma.

4. PILIERE REFORMY POKRAJINSKEJ SPRÁVY

V rámci reformy štátnej správy boli ako nové systémové zákony v tejto oblasti vynesene Zákon o štátnej správe (Službeni glasnik RS číslo 79/05) a Zákon o štátnych úradníkoch (Službeni glasnik RS číslo 79/05, 81/05, 83/05). Jednotlivé ustanovenia Zákona o štátnej správe sa obdobne uplatňujú aj na orgány autonómnych pokrajín.

Zákon o štátnych úradníkoch sa však nevzťahuje na zamestnancov v orgánoch autonómnej pokrajiny, ale sa na nich obdobne uplatňujú ustanovenia Zákona o pracovných vzťahoch v štátnych orgánoch (Službeni glasnik RS číslo 48/91,

66/91,44/98,49/99,34/01, 39/02, 49/05), vyneseneho roku 1991. Vzhľadom na veľký počet prekonaných riešení tohto zákona a za účelom zásady zákonnosti je nevyhnutné pre reformu pokrajinskej správy prichystať dva základné normatívne akty ako normatívno-právny rámec reformy a základ vynesenia zodpovedajúcich právnych aktov na realizáciu pilierov reformy pokrajinskej správy (Uznesenie o pokrajinských orgánoch správy a Uznesenie o pokrajinskej správe).

4.1. Zväčšenie administratívnej kapacity pokrajinskej správy (opatrenia na silnenie kádrových potenciálov – human resours)

Zväčšenie administratívnej kapacity pokrajinskej správy vo veľkej miere závisí od ľudských zdrojov, resp. kvality úradníkov, ktorý vykonávajú správne úkony.

Na základe súčasného stavu v pokrajinskej správe a za účelom reformy sa prvý pilier reformy uskutoční prostredníctvom:

- systému procedúry priberania nových úradníkov;
- depolitizácie najväčšej časti vedúcich pracovných miest;
- systému doplnkového vzdelávania a zaškoľovania úradníkov;
- systému kontroly a hodnotenia kvality práce úradníkov;
- opatrení na zabezpečenie pohlavnej, jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti v pokrajinskej správe.

Prvý pilier reformy sa uskutoční prostredníctvom:

- *systému procedúry priberania nových pracovníkov;*
- *depolitizácie najväčšej časti vedúcich pracovných miest;*
- *systému doplnkového vzdelávania a zaškoľovania úradníkov;*
- *systému kontroly a hodnotenia kvality práce úradníkov;*
- *opatrení na zabezpečenie pohlavnej, jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti v pokrajinskej správe.*

4.1.1. Systém procedúry priberania nových úradníkov

Rozvoj pokrajinskej správy si vyžaduje, aby pravidlá priberania nových zamestnancov prispeli k stálemu silneniu ľudských zdrojov pokrajinskej správy. Presne určená transparentná procedúra priberania nových úradníkov môže značne vplývať na ich kvalitnú selekciu. Kritérium, na ktorom sa bude zakladať systém procedúry priberania nových úradníkov, je nezaujatý a objektívny výber kádrov, založený na vzdelanosti, tvorivosti a skúsenosti.

V postupe priberania sa bude objektívne merať a bodovať prospech kandidáta na štúdiách, tvorivosť a schopnosti na preverke, čo bude rozhodujúco vplývať na konečnú voľbu najlepšieho kandidáta a zúži subjektivitu, politikanstvo a význam priateľských, rodinných, kmotrovských a straníckych známostí pri nadviazaní pracovného pomeru. Takýto transparentný a objektivizovaný systém priberania nových zamestnancov umožní neprávnym zamietnutým kandidátom právne chrániť vlastné záujmy.

Každé voľné pracovné miesto v pokrajinskom orgáne správy, od vedúceho po vykonávateľské, určené aktom o systematizácii, sa musí oznámiť stanoveným spôsobom. Na voľné pracovné miesta v pokrajinských

orgánoch správy sa priberajú úradníci súbehom, resp. oznamom a na základe dohody sa preberajú a priberajú študenti štipendisti ako praktikanti, pričom sú podmienky a spôsob určené pokrajinskými predpismi.

Systémom procedúry priberania nových úradníkov je zahrnuté aj priberanie úradníkov mimo súbehovej procedúry na dobu určitú v dôsledku zvýšeného rozsahu úkonov alebo menenia dočasne neprítomného zamestnanca, ktoré treba upraviť tak, aby sa zmenšila možnosť výberu nezodpovedajúceho kandidáta.

Každé voľné pracovné miesto v pokrajinskom orgáne správy, od vedúceho po vykonávateľské, určené aktom o systematizácii, sa musí oznámiť stanoveným spôsobom. Na voľné pracovné miesta v pokrajinských orgánoch správy sa priberajú úradníci súbehom, resp. oznamom, alebo priberaním študentov štipendistov ako praktikantov na podklade dohody, pričom sú podmienky a spôsob určené pokrajinskými predpismi.

Procedúru priberania je potrebné upraviť takto:

- Súbeh vypisuje pokrajinský orgán správy za účelom obsadenia voľného pracovného miesta určeného aktom o systematizácii.
- Za účelom zabezpečenia politickej a každej inej nezaujatosti súbeh uskutočňuje komisia, ktorú zriadil a ktorej predsedá vedúci pokrajinského orgánu. Jej záväzným členom je predstaviteľ osobitne zriadenej organizácie, ktorá sa bude zaoberať kádrovými potenciálmi.
- Komisia preveruje kandidátov podľa určených meradiel voľby, prihliadajúc najmä na zabezpečenie pohlavnej rovnoprávnosti a úmernej zastúpenosti príslušníkov národnostných spoločenstiev v pokrajinských orgánoch správy.

V rámci reformy pokrajinskej správy procedúra priberania nových úradníkov sa upraví osobitným aktom.

Za účelom zabezpečenia kvalitnejších a odbornejších úradníkov treba okrem všeobecných meradiel zo zákona a aktov o systematizácii (stupeň školského vzdelania, zložená odborná skúška a pod.) určiť aj osobitné meradlá uplatňované pri procedúre priberania nových zamestnancov. Tieto osobitné meradlá zahŕňajú aj osobitné kvalifikačné testy, prostredníctvom ktorých sa objektívne zväžia aj iné schopnosti kandidátov, tiež vedenie internej evidencie osôb, ktoré sa niekoľko rokov zaradom (napr. dva roky) zúčastňovali na oznamoch o založení pracovného pomeru v pokrajinských orgánoch správy a spomedzi kandidátov prihlásených na oznam neboli zvolené.

Za účelom dosiahnutia vysokého stupňa objektivity pri voľbe a priberaní nových úradníkov treba právnym aktom určiť aj osobitný systém hodnotenia kandidátov, ktorí sa prihlásili na oznam, určiť maximálny a minimálny počet bodov, resp. kritériá, ktoré sa budú hodnotiť (dĺžka štúdií, priemerná známka na štúdiách, tvorivosť a schopnosť prejavená pri písomnej práci a na teste, doterajšia pracovná skúsenosť, posudok komisie o všeobecnom dojme a iné). Ak ani jeden kandidát nezíska minimum bodov, súbeh, resp. oznam sa môže zrušiť a na voľné pracovné miesto zo súbehu sa môže prijať vykonávateľ na určitú pracovnú dobu.

Osobitne zriadená organizácia, ktorá sa bude zaoberať kádrovým potenciálom, od chvíle zriadenia začne viesť internú evidenciu osôb, ktoré sa zúčastnili na oznamoch o nadviazanie pracovného pomeru v pokrajinských orgánoch správy a neboli zvolené spomedzi kandidátov prihlásených na súbeh. Táto evidencia bude obsahovať údaje o kandidátoch podľa odboru, dokumentácie, ktorú priložili pri zúčastnení sa, podľa výsledkov na klasifikačných skúškach, podľa pracovných miest, na ktoré konkurovali a pod. Pri priberaní nových úradníkov do pracovného pomeru na určitú alebo neurčitú dobu v dôsledku zvýšeného rozsahu alebo za účelom zastúpenia dočasne neprítomného zamestnanca, keď zákon nepredpísal procedúru oznamovania, za účelom zabezpečovania

politickej a každej inej nezáujatosti pokrajinské orgány správy sa obrátia na túto organizáciu, aby jej doručili údaje z evidencie, resp. tieto osoby by mali prednosť vzhľadom na iných potenciálnych kandidátov.

Dohodou o preberaní sa voľné pracovné miesta môžu obsadiť v súlade so zákonom s tým, že sa novým textom Uznesenia o pokrajinskej správe spresní, že sa taký spôsob priberania pracovníkov zakladá na súhlase vedúceho orgánu a zainteresovanej osoby, ktorá je už v pracovnom pomere v niektorom pokrajinskom orgáne, správnom obvode na území APV, verejnom podniku alebo ustanovizni, ktorých zakladateľom je APV.

Takto určené pravidlá priberania nových zamestnancov majú zmenšiť vplyv improvizácie, korupciu a volonterizmus a zabezpečiť, aby kvality a tvorivé schopnosti potenciálnych kandidátov boli jedným z meradiel ich angažovania.

Novými pravidlami by sa mal maximálne zredukovať počet tých, ktorí sa prijímajú do pracovného pomeru bez uverejnenia súbehu a zabezpečiť transparentnosť týchto procedúr.

Do takéhoto systému obsadenia pracovných miest patrí aj súčasný systém štipendovania študentov, ktorý sa uplatňuje v pokrajinskej správe od roku 2003¹³. Takýmto systémom štipendovania najlepších študentov sa zabezpečuje kvalitné doplnenie pokrajinskej správy, ako aj úmerná zastúpenosť príslušníkov všetkých národnostných spoločností.

4.1.2. Depolitizácia najväčšej časti vedúcich pracovných miest

Depolitizáciu najväčšej časti vedúcich pracovných miest možno zabezpečiť rozdelením práce a oprávnení medzi zvolenými politikmi na jednej strane a úradníkmi na vedúcich miestach v pokrajinských orgánoch na druhej strane.

Skúsenosť svedčí o tom, že sa v orgánoch, v ktorých sú vyjmúť funkcionárov (vedúcich) a politických pomocníkov na všetky ostatné vedúce miesta na základe súbehu dosadení odborníci v relevantných oblastiach,

¹³ Uznesenie o štipendovaní študentov z územia Autonómnej pokrajiny Vojvodiny na základných štúdiách fakúlt v Republike Srbsko, Úradný vestník APV, 10/2003

dosahuje vyššia účinnosť v práci, kvalitnejšie vykonávanie úkonov a značne lepšia a ľahšia koordinácia rôznych úkonov. Vplyv straníckej politiky na operatívne vedenie v pokrajinskej správe možno obmedziť uplatnením rovnakej procedúry pre úradníkov, resp. obsadzovaním voľných vedúcich pracovných miest prostredníctvom oznamu, a cez systém hodnotenia.

4.1.3. Systém doplnkového vzdelávania a kontinuovaného zaškoľovania úradníkov

Okrem kvalitnej selekcie pri zamestnávaní kvalita ľudských zdrojov najviac závisí od doplnkového vzdelávania a kontinuovaného zaškoľovania úradníkov v pokrajinskej správe, prostredníctvom ktorého sa umožňuje nadobúdanie nových poznatkov a zručností a prispieva sa k zvýšeniu úrovne profesionálnej uschopnenosti pokrajinskej správy.

Vzdelávanie a zaškoľovanie pokrajinskej administratívy je predpokladom jej modernizácie, pružnosti, zodpovednejšieho vzťahu k občanom a účinnejšieho vykonávania úkonov, najmä v podmienkach rýchlych a podstatných zmien, ktoré sú upriamené na procesy európskych integrácií.

Okrem kvalitnej selekcie pri zamestnávaní kvalita ľudských zdrojov najviac závisí od doplnkového vzdelávania a kontinuovaného zaškoľovania úradníkov v pokrajinskej správe, prostredníctvom ktorého sa umožňuje nadobúdať nové poznatky a zručností a prispieva sa k zvýšeniu úrovne profesionálnej uspôsobenosti pokrajinskej správy.

Terajší systém doplnkového vzdelávania a zaškoľovania má nahradiť nový, ktorý bude založený na práve úradníkov na stále odborné vzdelávanie a uschopňovanie, ale aj na záväznej účasti na akreditovaných kurzoch, podľa charakteru a kategórií úkonov, ktoré vykonávajú. Zaškoľovanie, resp. vzdelávanie má prebiehať kontinuovane a kurzy, resp. programy doplnkového

vzdelávania a výcvik musia uspokojiť kritériá odbornosti a vedeckej podloženosti, aktívnej účasti zamestnancov vo vzdelávacom procese (aktívna príprava na sledovanie vzdelávacieho procesu, diskusia, praktická práca, evaluácia celkového procesu).

Osobitne zriadená organizácia, ktorá sa bude zaoberať kádrovým potenciálom, bude mať za úlohu koordinovať a organizovať proces doplnkového vzdelávania a kontinuovaného zaškoľovania úradníkov. Táto organizácia nebude fungovať ako správna akadémia s vlastným učiteľským kádrom, ale predovšetkým v koordinácii s pokrajinskými orgánmi správy vynesie ročný plán školenia (tak toho zo všeobecného modelu, určeného všetkým zamestnancom v pokrajinských orgánoch správy, ako aj ostatných programov, určených zamestnancom v určitom orgáne správy) a ustáli dynamiku realizácie za súhlasu Výkonnej rady APV.

Formy odborného zdokonaľovania a uschopňovania budú rôzne vzhľadom na cieľ, cieľové skupiny, programové obsahy, metódy uplatnené v procese zaškoľovania, ako aj formy a spôsoby hodnotenia získaných vedomostí a zručností. Podľa cieľa kurzy a zaškoľovanie úradníkov sa môžu vzťahovať na získavanie nových vedomostí, odborné a vedecké zdokonaľovanie. Podľa cieľových skupín sa systém rozdelí na zaškoľovanie určené: zamestnancom na vedúcich miestach v pokrajinských orgánoch správy a zamestnancom v technických službách. Niektoré kurzy sa navrhnu aj úradníkom zamestnaným v organizáciách, ktorých zakladateľ je prostredníctvom svojich orgánov APV. Programové obsahy kurzov a zaškoľovania, ktoré sa realizujú v rámci vzdelávacieho cyklu môžu obsahovať všeobecné vzdelávacie programy a osobitné špeciálne programy. Zaškoľovanie však nemusí zahŕňať aj získavanie zručností dôležitých pre vykonávanie úloh.

Kontinuované vzdelávanie a zaškoľovanie úradníkov bude jedným z

kritérií pre profesionálny pokrok zamestnancov v pokrajinskej správe, preto je nutné určiť formy a spôsob hodnotenia získaných vedomostí a zručností (skúšky, testy, praktická práca, iné formy preverovania vedomostí, certifikáty, ktoré sa budú vydávať po vykonanom zaškolení a previerke získaných vedomostí, atď.).

Osobitne zriadená organizácia, ktorá sa bude zaoberať kádrovým potenciálom bude mať za úlohu koordinovať a organizovať proces doplnkového vzdelávania a kontinuovaného zaškoľovania úradníkov. Táto organizácia nebude fungovať ako správna akadémia s vlastným učiteľským kádom, ale predovšetkým v koordinácii s pokrajinskými orgánmi správy vynesie ročný plán školenia (tak toho zo všeobecného modelu, určeného všetkým zamestnancom v pokrajinských orgánoch správy, ako aj ostatných programov, určených zamestnancom v určitom orgáne správy) a ustáli dynamiku realizácie za súhlasu Výkonnej rady APV. Organizácia bude systémom verejných obstarávk a na základe ročného plánu zaškoľovania vypisovať súbehy na väčšinu programových obsahov. Na základe vopred určených kritérií a selekciou na základe kvality sa zvolia odborné ustanovizne (univerzita, fakulty, odborné ustanovizne, mimovládne organizácie), ktoré prakticky realizujú také kurzy. Za účelom racionálneho a účinného využívania jestvujúcich kádrových zdrojov určité zaškoľovania, ktoré obsiahnu špecifické oblasti práce pokrajinskej správy, sa pridelia pracovným skupinám zloženým z odborníkov zamestnaných v pokrajinskej správe.

V súlade so zákonnými rámcami Uznesením o pokrajinských orgánoch správy sa určí právny podklad na založenie uvedenej organizácie a Uznesením o pokrajinskej správe záväzok všetkých akreditovaných úradníkov zúčastniť sa na kurzoch. Aktom o zriadení organizácie sa určí jej pôsobnosť a postup akreditácie kurzov, resp. vzdelávacích programov.

V rámci zaškoľovania a uspôsobovania pokrajinských úradníkov treba dať dôraz na zaškoľovanie a uspôsobovanie úradníkov:

- v oblasti právneho normatívu (chystanie predpisov z príslušnosti APV), ako aj
- príprave rôznych programov rozvojových plánov a stratégií (strategický manažment).

Zaškoľovanie v oblasti normatívnej činnosti a v príprávaní odbornej politiky (strategický manažment)

Administratívna kapacita správy sa vo veľkej miere odzrkadľuje na tom, či je správa uschopnená na tomto pláne prichystať normatívno-právne akty, ktoré sú zladené s právnym systémom a uplatniteľné v praxi. Keď ide o normatívnu činnosť, táto oblasť je v rámci výkonnej moci v APV výnimočne zastúpená z viac príčin. Oblasť právneho normatívu v Srbsku ako veda a aj keď ide o prax má málo odborníkov a právom sa môže povedať, že je nevyvinutá. Je málo právnikov, ktorí ovládajú právnú nomotechniku a majú vedomosti z právneho systému vcelku a základné vedomosti o pravidlách právneho normatívu. Rozvoj normatívnej techniky v práci pokrajinských orgánov správy bol značne spomalený v rokoch 1990 až 2002, keď v súlade s malými oprávneniami APV bol vynesenej malý počet normatívnych aktov. V procese prípravy normatívnych aktov takmer ani nejstávajú predpovede a analýza vplyvu právnych noriem (cost-benefit analysis – analýza výdavkov a ziskov).

V procese reformy a rozvoja pokrajinskej správy sa predvída vynesenie predpisov zo strany Zhromaždenia APV, vynesenie predpisu, ktorým sa podrobnejšie upraví postup a technika prípravy právnych aktov, ktoré by spolu so zodpovedajúcim zaškolením úradníkov prispeli k pokroku v tejto oblasti.

Stav nie je lepší ani v oblasti chystania a uskutočňovania odbornej politiky (strategický manažment) prostredníctvom programu a stratégie rozvoja. V prípade, že sa po ústavných zmenách niektoré oblasti spoločenského života budú autonómne upravovať, politika vedenia zo strany APV a rozvoj kapacity pokrajinskej správy v tomto smere budú zvlášť významné. Pre úspešný strategický manažment je potrebný interdisciplinárny systémový prístup zo

strany správy, ako aj zváženie širších hospodárskych a spoločenských pohybov. Kvalitné strategické programy znamenajú kompatibilitu s politikou a štandardmi Európskej únie a široké využívanie porovnávacích skúseností spolu so zapojením odbornej verejnosti a vedeckých inštitúcií do tohto procesu. Pre kvalitné strategické programy je nevyhnutné zabezpečiť aj kvalitnú evidenciu a štatistické údaje, ich odborné uplatnenie. V uplatňovaní strategických programov je výnimočne dôležité, aby sa prostredníctvom komunikácie medzi pokrajinskými orgánmi, ako aj medzi orgánmi a širšou verejnosťou zabezpečil systém kontinuovanej evolúcie procesu uplatnenia programov.

Pre všetko uvedené okrem vytvárania zodpovedajúcej organizačnej štruktúry pokrajinskej správy sú potrebné veľmi dobre zaškolené a kreatívne kádre.

4.1.4. Systém kontroly a hodnotenia kvality práce úradníkov

Okrem zodpovedajúceho systému priberania a zaškoľovania kádrov, určovania pravidiel správania v ďalšej realizácii reformy pokrajinskej správy treba zabezpečiť sústavu, ktorá objektívne sleduje, hodnotí a hradí úsilie a výsledky práce úradníkov. Tento systém musí mať základ v objektívnom sledovaní a hodnotení výsledkov práce úradníkov, v nadviazaní mechanizmu motivácie a postupovania v kariére, na základe preukázaných schopností a výsledkov, ako aj mechanizmov kontroly práce a zodpovednosti. Pod aťuritou pokrajinskej správy sa rozumie včasné a kvalitné vykonávanie úkonov, čo tesne súvisí s prichystanosťou zamestnancov prispieť k nej svojim angažovaním sa. Motivácia, odmena a postup v kariére sú iba niektoré opatrenia, ktoré treba právne inštitucionalizovať.

Právny rámec sa upraví Uznesením o pokrajinských orgánoch správy a Uznesením o pokrajinskej správe; a ustanoveniami týchto normatívnych aktov aj systém kontroly a hodnotenia kvality práce úradníkov bude súvisieť so systémom doplnkového vzdelávania a kontinuovaného zaškoľovania úradníkov, postupovaním, resp. nepostupovaním v službe, finančnými stimuláciami,

disciplinárnou zodpovednosťou, zánikom pracovného pomeru a pod. Na základe kvality práce treba umožniť postup v službe, ako aj sankcionovanie úradníkov, ktorí neuskutočňujú očakávané výsledky. Postup v službe prostredníctvom získavania vyšších hodností, väčších plátov a iných finančných podnetov (mesačná a ročná stimulácia) by mal súvisieť s objektívnym sledovaním práce úradníkov a hodnotením ich práce najmenej raz ročne. Prihliadajúc na zložitosť tohto procesu pri určovaní kritérií na meranie kvality a účinku práce úradníkov je nevyhnutné prihliadať na práce a úlohy, ktoré vykonávajú a tak určiť rôzne kritériá pre rôzne kategórie zamestnancov.

Okrem zodpovedajúceho systému priberania a zaškoľovania kádrov a určovania pravidiel správania v ďalšej realizácii reformy pokrajinskej správy treba zabezpečiť sústavu, ktorá objektívne sleduje, hodnotí a hradí úsilie a výsledky práce úradníkov. Tento systém musí mať základ v objektívnom sledovaní a hodnotení výsledkov práce úradníkov, v nadviazaní mechanizmu motivácie a postupovania v kariére na základe preukázaných schopností a výsledkov, ako aj mechanizmov kontroly práce a zodpovednosti. Pod včasnosťou pokrajinskej správy sa rozumie včasné a kvalitné vykonávanie úkonov, čo tesne súvisí s prichystanosťou zamestnancov prispieť k tomu svojim angažovaním. Motivácia úhrady a postup v kariére sú iba niektoré opatrenia, ktoré treba právne inštitucionalizovať.

V hodnotení výsledkov práce okrem niektorých objektívnych, kvantitatívnych a kvalitatívnych meradiel osobitne by sa mala hodnotiť aj presnosť príchodu a odchodu z pracovného miesta, počet uznaní získaných na akreditovaných seminároch a kurzoch, dodržiavanie kódexu správania, vedenie disciplinárneho konania proti zamestnancovi, eventuálne sťažnosti na prácu zamestnanca zo strany občanov, nadčasová práca, prítomnosť na

práci a iné. Hodnotenie zamestnanca by sa konalo spolu s podrobným zdôvodnením a úradník by mal právo podať sťažnosť k známke, ak mieni, že zistený skutkový stav nezodpovedá skutočnosti, alebo že bol oznámkovaný v rozpore s meradlami určenými normatívnym aktom bez potrebného zdôvodnenia.

Uvedené meradlá pre známkovanie, ako aj postup známkovania úradníkov zamestnaných v pokrajinskej správe je potrebné upraviť vynesением osobitného uznesenia. V súlade s uvedeným tiež je potrebné zveľadiť existujúci systém finančnej stimulácie prostredníctvom uvedenia sumy platu, zmenami pokrajinských predpisov týkajúcich sa spôsobu určovania platov a príplatkov.

Významný prvok zodpovedajúcej politiky v oblasti ľudských zdrojov je čoraz komplexnejšia a presnejšia personálna evidencia o zamestnancoch. V personálnej evidencii by mali byť všetky relevantné údaje o zamestnancovi, napríklad presnosť príchodu a odchodu z pracovného miesta, prítomnosť na práci, kurzy, ktoré navštevoval, disciplinárne opatrenia a iné. Modernizácia tejto databázy je rozpracovaná v treťom pilieri reformy správy.

4.1.5. Opatrenia na zabezpečenie pohlavnej, jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti v pokrajinskej správe

Pokrajinskými predpismi, vyneseními v súlade so všeobecne prijatými pravidlami medzinárodného práva, ratifikovanými medzinárodnými dohodami, Ústavou a zákonmi Republiky Srbsko sú ustanovené normatívnoprávne a inštitucionálne mechanizmy na dosiahnutie rovnoprávnosti pohlaví na území APV.

Hoci je súčasný stav keď ide o pohlavnú rovnoprávnosť v pokrajinskej správe vo veľkej miere uspokojivý, za účelom dôsledného uskutočňovania politiky rodnej rovnoprávnosti a rovnakých možností v nadchádzajúcom období je nevyhnutné podniknúť osobitné opatrenia v smere väčšej účasti žien vo výkonnej moci, ako aj predstavovanie konceptu rodovej rovnoprávnosti a jeho uvádzania do všetkých oblastí práce pokrajinských orgánov správy a do

všetkých sfér verejného a politického života v APV.

Dôsledné uplatňovanie Ústavou a zákonom zaručených jazykových práv zo strany pokrajinskej správy si okrem normatívnych, organizačných a finančných opatrení vyžaduje aj značné úsilia v manažmente s ľudskými zdrojmi, resp. kádrovej politike. Potrebné je zabezpečiť zodpovedajúci počet úradníkov, ktorí sa uschoptia, aby popri srbskom jazyku komunikovali so stránkami aj v úradných jazykoch národnostných menšín. Pre takúto komunikáciu budú potrebné rôzne úrovne znalosti jazyka, zladené s potrebami a vykonávanými úkonmi. Je to možné zabezpečiť novou politikou priberania úradníkov, ako aj jazykovým doškolením a zaškolením existujúcich úradníckych kádrov. Významný krok v smere zabezpečovania takých úradníkov je aj uvádzanie dodatočnej finančnej stimulácie zamestnancov, ktorí vo svojej práci používajú jazyk národnostnej menšiny, ktorý sa úradne používa.

Zabezpečovanie úradného používania jazykov a písem sa má uskutočniť súbežne a systematicky, podnikaním zodpovedajúcich opatrení a vynášaním osobitných aktov, napr. stanovením znalosti jazyka ako osobitnej podmienky pre zamestnanie niektorých vykonávateľov v aktoch o vnútornej organizácii a systematizácii pracovných miest; osobitnými jazykovými kurzami v rámci sústavy zaúčania zamestnancov; zriadením Strediska poskytujúceho služby, ktoré je uspôsobené pre styk so stránkami vo všetkých jazykoch, ktoré sa úradne používajú v práci pokrajinských orgánov správy; zabezpečením softverovej podpory pre viacjazyčnosť; prostredníctvom etického kódexu (stanovením určitých pravidiel správania sa k stránkam, ktoré hovoria jazykom národnostnej menšiny, ktorý sa úradne používa v práci pokrajinských orgánov správy) atď.

Okrem organizačných a iných opatrení osobitnú pozornosť treba venovať

"dopytu", resp. potrebám občanov. Totiž kým je maďarský jazyk materinským jazykom tristošesťdesiatich potenciálnych stránok pokrajinskej správy, rusínsky jazyk je materinským jazykom dvadsaťkrát menšiemu počtu potenciálnych stránok. Aby sa uskutočnila úplná a účinná jazyková a národnostná rovnoprávnosť v pokrajinskej správe musia sa uplatňovať opatrenia, ktorými sa umožní dôsledné používanie úradného jazyka národnostných menšín tak, aby sa zabezpečila úmerná usposobenosť kádrov podľa potenciálneho počtu stránok príslušníkov určitej národnostnej menšiny.

Zabezpečovanie úradného používania jazykov a písem sa má uskutočniť súbežne a systematicky podnikaním zodpovedajúcich opatrení a vynášaním osobitných aktov, napr. stanovením znalosti jazyka ako osobitnej podmienky pre zamestnanie niektorých vykonávateľov v aktoch o vnútornej organizácii a systematizácii pracovných miest; osobitnými jazykovými kurzami v rámci sústavy zaúčania zamestnancov; zriadením Strediska poskytujúceho služby, ktoré je usposobené pre styk so stránkami vo všetkých jazykoch, ktoré sa úradne používajú v práci pokrajinských orgánov správy; zabezpečením softverovej podpory pre viacjazyčnosť; prostredníctvom etického kódexu (stanovením určitých pravidiel správania sa k stránkam, ktoré hovoria jazykom národnostnej menšiny, ktorý sa úradne používa v práci pokrajinských orgánov správy) atď.

4.2. Protiúplatkárske opatrenia a transparentnosť pokrajinskej správy

Osobitne dôležitou časťou procesu reformy pokrajinskej správy sú mechanizmy vnútornej a vonkajšej kontroly, ktorými sa zabezpečuje zamedzovanie a vykoreňovanie úplatkárstva a transparentnosť práce pokrajinskej správy.

Všeobecná sústava kontroly práce je stanovená niekoľkými rozličnými mechanizmami určenými zákonmi¹⁴, a ako

špecifická forma vonkajšej kontroly je ustanovená aj inštitúcia pokrajinského ombudsmana.

Zásady reformy pokrajinskej správy, ako druhý pilier, sa uskutočnia:

- Kódexom správania sa v pokrajinskej správe;
- Sústavou súbehového a verejného trovenia rozpočtových prostriedkov;
- Verejnosťou práce pokrajinskej správy.

4.2.1. Kódex správania sa v pokrajinskej správe

V rámci reformy pokrajinskej správy je potrebné vyniesť kódex (súhrn pravidiel) správania sa v pokrajinskej správe v súlade s podobnými aktmi krajín Európskej únie s vyvinutou a kvalitnou správou (Veľká Británia, Nemecko, škandinávské štáty atď.). Prijatím etických pravidiel by sa vytvorila silnejšia a kvalitnejšia pokrajinská správa bližšia k európskym štandardom.

Kódexom sa definujú smernice, metódy uplatňovania a procedurálne pravidlá, ktoré majú záväznú účinnosť pre všetkých zamestnancov v pokrajinskej správe. Kódexom sa predstaví ustanovenie a udržiavanie pokrajinskej správy, ktorá má všeobecnú spoločenskú podporu, vyjadruje cnosti a vnútorné hodnoty, ktoré z jednej strany určujú v zhrnutom znázornení ideál pokrajinského úradníka a z druhej strany pomáhajú pri stvárňovaní dôstojnej osobnosti pokrajinského úradníka.

zamedzovaní stretu záujmov pri vykonávaní verejných funkcií; Zákon o prístupnosti k informáciám verejného významu a pod.

¹⁴ Zákon o správnom konaní všeobecnom; Zákon o správnych sporoch; Trestný zákonník; Zákon o

Kódexom sa definujú smernice, metódy uplatňovania a procedurálne pravidlá, ktoré majú záväznú účinnosť pre všetkých zamestnancov v pokrajinskej správe. Kódexom sa predstaví ustanovenie a udržiavanie pokrajinskej správy, ktorá má všeobecnú spoločenskú podporu, vyjadruje cnosti a vnútorné hodnoty, ktoré z jednej strany určujú v zhrnutom znázornení ideál pokrajinského úradníka a z druhej strany pomáhajú pri stvárňovaní dôstojnej osobnosti pokrajinského úradníka.

Tieto kodifikované etické pravidlá by sa uplatňovali tak na zamestnancov ako aj na funkcionárov pokrajinskej správy. Osobitne je dôležité, aby kódex obsahoval pravidlá vzťahujúce sa na spôsob vykonávania úkonov, správanie sa úradníkov a funkcionárov, ich vzájomné vzťahy, vzťah k občanom, stránkam a verejnosti a pod. Týmto pravidlami by sa mali upraviť zákaz korupčného správania, napr. otázka prijímania darov, zákaz určitých foriem stranícko-politických aktivít (napr. určité postavenie vo vedení politickej strany), otázka stretu záujmov atď.

Ustanovenia kódexu, ktorými sa určujú práva a záväzky úradníkov a funkcionárov v súvislosti s vykonávaním úkonov pokrajinskej správy, možno rozdeliť na:

- **Všeobecné:**
 - konané s cieľom ochrany verejného záujmu;
 - profesionálne, objektívne, transparentné, politicky neutrálne a nestranné vykonávanie úkonov;
 - dodržiavanie rovnoprávnosti a rovnosti občanov;
 - zamedzovanie zistených nesprávností v práci orgánov a poukazovanie na ne;
 - zachovanie dobrého mena orgánu;
 - zodpovedný vzťah k majetku;
 - slušné a kultúrne správanie a obliekanie;
 - rešpektovanie pracovnej disciplíny, ažurity a svedomitosti pri vykonávaní úkonov atď.

- **Osobitné:**
 - zákaz zneužívania úradného oprávnenia a postavenia;
 - zákaz kumulácie funkcií a zaoberania sa inou prácou, okrem vedeckou, športovou, umeleckou alebo inou podobnou prácou;
 - zákaz konzumovania alkoholických nápojov a iných prostriedkov, ktorými možno narušiť dobré meno pokrajinskej správy;
 - rozvíjanie dobrých vzťahov k zamestnancom nižšieho postavenia a včasné a dobromyseľné poskytovanie informácií a pokynov k práci;
 - informovanie priamo nadriadeného o prípadoch, keď stránky žiadajú alebo očakávajú od úradníka správanie, ktoré je neprimerané, protizákonné alebo v rozpore s kódexom;
 - informovanie priamo nadriadeného o existovaní opodstatneného podozrenia z korupčného správania iného zamestnanca;
 - rozvíjanie vzťahov dôvery, vzájomného rešpektovania a uctievania medzi úradníkmi;
 - zabezpečovanie vzájomnej spolupráce úradníkov pri vykonávaní úkonov orgánu;
 - poskytovanie poučenia stránke o jej právach a mieste a spôsobe ich uskutočnenia;
 - ochrana údajov o stránkach, ktoré sa úradník dozvedel pri vykonávaní úkonov orgánu;
 - zdvorilé, profesionálne, ažuritné, zainteresované a trpezlivé správanie k stránkam za uctievania osobnosti a dôstojnosti stránky atď.

Kódexom sa rozpracujú aj iné pravidlá správania, ktoré by mali prispieť ku kvalitnejšej práci pokrajinskej správy, a osobitne sa upraví proces oboznamovania úradníkov a iných zamestnancov s obsahom kódexu správania. Aby etické pravidlá, ktoré stanovuje kódex správania, boli prijaté, je nevyhnutné zabezpečiť dozor nad ich uplatňovaním a určiť sankcie za ich nerešpektovanie. Týmto spôsobom by kódex správania prekonal úroveň morálneho alebo etického záväzku funkcionárov a úradníkov. Dozor by mohol konať priamy vedúci zamestnanca, ktorý

je oprávnený aj začať disciplinárne konanie a posudzovať prácu zamestnanca (dve oblasti, v ktorých možno sankcionovať narušenie pravidiel správania).

V rámci pozitívneho zákonodarstva a podľa Zákona o štátnych úradníkoch Uznesením o pokrajinskej správe sa stanoví oprávnenie orgánu vyniesť kódex, ako aj konať sankcionovanie správania protichodného ustanoveniam kódexu.

4.2.2. Sústava súbehového a verejného trovenia rozpočtových prostriedkov

Okrem zodpovedajúcich pravidiel správania proti úplatkárstvu v pokrajinskej správe je potrebné bojovať aj transparentnosťou práce pokrajinskej správy, najmä keď ide o trovenie rozpočtových prostriedkov.

Zákon o slobodnom prístupe k informáciám verejného významu robí prácu pokrajinskej správy verejnou a takto sa, cez prístup k údajom súvisiacim s prácou pokrajinskej správy, obmedzuje úplatkárstvo. Okrem záväzkov, ktoré určuje uvedený zákon, ako aj Zákon o verejných obstarávkach (Službeni glasnik RS číslo 39/02, 43/03, 55/04 a 101/05) a Zákon o rozpočtovej sústave (Službeni glasnik RS číslo 9/02, 87/02, 61/05, 66/05 a 101/05) je potrebné urobiť krok dopredu v transparentnosti rozdeľovania rozpočtových prostriedkov, najmä tých, ktoré sú určené mimorozpočtovým užívateľom.

Po roku 2002 prevažná časť rozpočtových prostriedkov usmernených na rozvoj hospodárstva a financovanie iných spoločenských činností (účasť vo financovaní kultúrnej tvorivosti; organizácií národnostných menšín; cirkví a náboženských spoločenstiev atď.) sa prideliť podľa vopred uverejnených kritérií na podklade verejného súbehu. Tento súbehový a transparentný spôsob financovania by sa mal čiastočne zladíť a unifikovať, tiež rozšíriť aj na oblasti, kde to nie je prítomné (dotácie zdravotníckym a sociálnym ustanovizniám; dotácie na rozvoj poľnohospodárstva v nevyvinutých oblasti; dotácie na rozvoj turistiky a pod.) a uznesenia o pridelení týchto prostriedkov by sa mali uverejňovať. Tiež je potrebné zmenšiť rozvrhovanie

prostriedkov prostredníctvom vyčleňovania z bežnej rozpočtovej rezervy na účely, ktoré boli alebo mohli byť plánované v rôznych položkách Rozpočtu APV.

Tento súbehový a transparentný spôsob financovania by sa mal čiastočne zladíť a unifikovať, tiež rozšíriť aj na oblasti, kde to nie je prítomné (dotácie zdravotníckym a sociálnym ustanovizniám; dotácie na rozvoj poľnohospodárstva a nevyvinutých oblastí; dotácie na rozvoj turistiky a pod.) a uznesenia o pridelení týchto prostriedkov by sa mali uverejňovať. Tiež je potrebné zmenšiť rozvrhovanie prostriedkov prostredníctvom vyčleňovania z bežnej rozpočtovej rezervy na účely,

Týmto spôsobom sa neobmedzuje možnosť vedenia známej politiky v rôznych oblastiach zo strany Výkonnej rady APV (lebo meradlá určuje pokrajinská výkonná moc v súlade so strategickými programami), ale sa znemožňuje skryté a nekontrolované trovenie rozpočtových prostriedkov.

Výkonná rada APV má normatívnymi aktmi jednotne upraviť súbehovú procedúru a meradlá na pridelenie rôznych podnecujúcich prostriedkov z rozpočtových zdrojov a v rámci príslušnosti Autonómnej pokrajiny Vojvodiny.

4.2.3. Verejnosť práce pokrajinskej správy

Je podstatne dôležité, aby pokrajinské orgány správy udržiavali dialóg s vonkajším okolím, za pomoci dobrej informačnej sústavy a účasťou v dialógoch mimo pokrajinských orgánov. Takto sa pri vykonávaní úkonov z príslušnosti pokrajinskej správy zameraných na uspokojovanie potrieb občanov umožňuje účasť verejnosti vyjadrovaním odporúčaní, námietok alebo návrhov v súvislosti s prácou pokrajinskej správy.

Osobitné poslanie a osobitný význam má zapájanie odbornej verejnosti a mimovládnych organizácií do aktivít

pokrajinskej správy, najmä keď ide o úkony súvisiace s prípravou normatívnych aktov a s prípravou odbornej politiky (stratégia a programy). Interakčnou spoluprácou týchto subjektov sa dosahujú aspoň dva ciele. Po prvé, spolupráca s týmito subjektmi prispieva ku kvalitnejšej práci pokrajinskej správy, lebo v spoločnej práci možno zistiť chyby a nedostatky, ktoré by inak mohli byť zanedbané. Po druhé, zapájaním týchto subjektov do práce pokrajinskej správy sa koná aj včasné informovanie časti zainteresovanej odbornej verejnosti o cieľoch, ktoré sa chcú dosiahnuť určitými aktmi alebo opatreniami, čo prispieva k silneniu vzájomných vzťahov a vytváraniu nevyhnutnej dôvery.

Ustanovenia Zákona o štátnej správe o verejnosti práce orgánov štátnej správy sa vzťahujú aj na verejnosť práce pokrajinských orgánov správy. Verejnosť práce pokrajinskej správy sa zabezpečuje aj dôsledným uplatňovaním Zákona o slobodnom prístupe k informáciám verejného významu. V pokrajinských orgánoch správy sú osoby oprávnené konať vo veci žiadostí o slobodný prístup k informáciám verejného významu, a verejnosť práce orgánov je zabezpečená aj vypracovaním informátorov a ich Web prezentáciou. Okrem týchto záväzných spôsobov zabezpečovania verejnosti práce pokrajinskej správy treba zabezpečiť aj včasné informovanie verejnosti o všetkých aktivitách pokrajinských orgánov správy významných pre spoločenský život. Spoluprácou s médiami, organizovaním promócií a konferencií pre novinárov sa uskutočňuje dôležitý kontakt, prostredníctvom ktorého pokrajinské orgány správy poskytujú informácie, posmeľujú verejné debaty a občanom predstavujú svoje aktivity.

Osobitné poslanie a osobitný význam má zapájanie odbornej verejnosti a mimovládnych organizácií do aktivít pokrajinskej správy, najmä keď ide o úkony súvisiace s prípravou normatívnych aktov a s prípravou odbornej politiky (stratégia a programy).

Pri zabezpečovaní verejnosti práce pokrajinskej správy, v súlade s zásadou

modernizácie, je osobitne dôležité používať výhody Internetu, ktorý ponúka úplne nový spôsob výmeny informácií a poznatkov s okolím (napr. uverejňovanie informácií o práci, tlačív žiadostí a pod. na Web stránkach pokrajinských orgánov správy).

Jedným zo spôsobov, akým sa práca pokrajinských orgánov správy môže priblížiť k občanom a urobiť transparentnejšou, je aj otvorenie Strediska poskytujúceho služby v budove Výkonnej rady APV, čím sa zveľadí styk medzi verejnosťou a pokrajinskou správou a zdôrazní sa obsluhujúci ráz správy. Zriadenie Strediska poskytujúceho služby má za cieľ uplatnením súčasných IKT priblížiť občanom služby, ktoré poskytuje pokrajinská správa (úkony spisovne, prijímanie žiadostí, podávanie súbehovej dokumentácie, žiadosti o prístup k informáciám verejného významu, žiadosti o výpisy z evidencií a vydávanie osvedčení atď.).

V Stredisku poskytujúcom služby by boli úradníci, určení pokrajinskými orgánmi správy, poverení prácou so stránkami, resp. poskytovaním adekvátnych informácií a pokynov v súvislosti s prácou pokrajinských orgánov správy a so službami strediska.

Takto organizované Stredisko poskytujúce služby umožňuje občanom, aby na jednom mieste zjednodušenými a súčasnými procedúrami na získanie dokladov alebo podávanie žiadostí, v najkratšej možnej lehote a v ovzduší zdvorilosti a pochopenia, uskutočnili svoje práva a záujmy. Je nevyhnutné pritom zabezpečiť úplné uskutočňovanie zásady jazykovej a národnostnej rovnoprávnosti v pokrajinskej správe, tiež uplatnením súčasných technológií a modernizáciou práce vplývať na lepšiu organizáciu pokrajinských orgánov správy a racionalizáciu počtu úradníkov.

Verejnosť práce pokrajinskej správy a spôsob jej uskutočňovania sa upraví zodpovedajúcimi predpismi.

4.3. Modernizácia pokrajinskej správy

4.3.1. Štrukturálne premeny pokrajinskej správy a

uvádzanie manažérstva kvality a štandardizácie

Štruktúra pokrajinskej správy je pomerne jednoduchá a prehľadná, s jasnými pákami vedenia a zodpovednosti, tak v rámci správy ako aj vo vzťahu k Výkonnej rade APV. Pre tieto výhody existujúca štruktúra by mohla zostať aj po prevzatí nových príslušností, pričom treba prerokovať možnosť, aby sa podľa vzoru na organizáciu štátnej správy umožnilo zriadenie orgánov správy v zložení pokrajinských sekretariátov alebo osobitných pokrajinských správnych organizácií.

Normatívno-právny rámec na realizáciu reformy pokrajinskej správy a aj na určovanie štrukturálnych premien budú tvoriť aspoň dva právne akty. Jedným by sa stanovil počet pokrajinských orgánov správy a ich príslušnosť (Uznesenie o pokrajinských orgánoch správy) a druhý normatívny akt by upravil práva a povinnosti, napredovanie a zodpovednosť úradníkov, vnútornú organizáciu, spôsob vedenia (v rámci zákonných ustanovení) a druhy úkonov v pokrajinských orgánoch správy (Uznesenie o pokrajinskej správe).

Štrukturálne zmeny sú nevyhnutné aj vo vnútornej organizácii pokrajinských orgánov správy. Nová vnútorná organizácia by mala byť zladená s príslušnosťou orgánov a mala by odpovedať na výzvy dneška (výzvy normovania a strategického manažérstva v zodpovedajúcej oblasti). Potrebná štruktúra pokrajinskej správy má stanoviť organizačné jednotky na vykonávanie nových úloh, ich primerané spájanie, opisy pracovných miest, ktoré zodpovedajú novým úlohám, ako aj funkcionárov a úradníkov, ktorí sú zodpovední za modernizáciu správy a evaluáciu podniknutých opatrení.

Vyšší stupeň odbornosti vo vykonávaní úkonov pokrajinskej správy, a najmä v oblasti správnych úkonov, mohol by sa zabezpečiť ustanovením osobitnej hodnoti pomocníka vedúceho pre správne úkony. Tento pomocník by bol poverený prípravou aktov o vnútornej organizácii a systematizácii pracovných miest, organizáciou úkonov a uplatňovaním MK a IKT v práci, posudzovaním zamestnancov a inými opatreniami a aktivitami v súvislosti s fungovaním pokrajinského

orgánu správy. Bolo by žiaduce, aby túto funkciu vykonávala osoba dosadená spomedzi úradníkov, ktorá je diplomovaným právnikom a má viacročnú pracovnú skúsenosť v správe. Štrukturálne premeny sú uzko späté s opatreniami manažérstva kvality. MK je potrebné uviesť do pokrajinskej správy ako opatrenie modernizácie v súlade s platnými štandardmi Európskej únie v tejto oblasti. MK, ktoré je úzko späté s inými opatreniami stanvenými v tejto stratégii, umožňuje rozvíjanie pokrajinskej správy a jej kvalitnejšiu prácu, bez dodatočného daňového zaťaženia občanov.

Štrukturálne premeny sú nevyhnutné aj vo vnútornej organizácii pokrajinských orgánov správy. Nová vnútorná organizácia by mala byť zladená s príslušnosťou orgánov a mala by odpovedať na výzvy dneška (výzvy normovania a strategického manažérstva v zodpovedajúcej oblasti). Potrebná štruktúra pokrajinskej správy má stanoviť organizačné jednotky na vykonávanie nových úloh, ich primerané spájanie, opisy pracovných miest, ktoré zodpovedajú novým úlohám, ako aj funkcionárov a úradníkov, ktorí sú zodpovední za modernizáciu správy a evaluáciu podniknutých opatrení.

V práci pokrajinských orgánov správy je potrebné čím skôr uviesť a uplatniť CAF (Common Assessment Framework). CAF je spoločným európskym rámcom manažérstva kvality, resp. samostatnou evaluáciou fungovania správy s cieľom nepretržite zveľaďovať kvalitu práce správy. CAF je kompatibilný s podrobnými a rozpracovanými systémami štandardizácie manažérstva kvality, ako sú Spayer, EFQM alebo ISO 9000 – 2000, ktorých uplatňovanie tiež treba selektívne a postupne podnecovať. Čím širšie uplatňovanie CAF v pokrajinských orgánoch správy a v niektorých verejných službách významne prispeje k modernizácii a kvalitnému vykonávaniu úkonov pokrajinských orgánov a služieb.

S cieľom uviesť MK do práce pokrajinskej správy je potrebné

vypracovať Stratéziu manažérstva kvality pokrajinskej správy (ďalej: MK stratégia), ktorou sa stanoví normatívno-právny rámec na uskutočňovanie tohto procesu, opatrenia, ktoré je potrebné urobiť, evaluácia výsledkov, proces sledovania implementácie a iné. Za týmto účelom je potrebné zriadiť pracovnú skupinu pre vypracovanie MK stratégie.

4.3.2. Uplatňovanie IKT v pokrajinskej správe

Vplyv IKT na rozvoj spoločnosti je rozhodujúci preto, že umožňuje úplne nové formy komunikovania a vykonávania úkonov takmer vo všetkých oblastiach. Dokonca je názor, že sme v ére spoločenského rozvoja, ktorého základnou hodnotou je pravá informácia, vedomosti a intenzívne používanie IKT (spoločnosť založená na vedomostiach, infromatická spoločnosť). Systémy správy na všetkých úrovniach (medzinárodné, národné, regionálne, lokálne) vo veľkej miere sa opierajú na IKT. Nové infromatické technológie vplývajú na významné premeny organizácie práce a ich správne uplatňovanie umožňuje aj zveladenie vzťahov medzi pokrajinskou správou ako poskytovateľom služieb, a občanmi ako užívateľmi služieb (stránkami).

Prechod na nové spôsoby činnosti v orgánoch správy je proces, ktorý je z jednej strany nevyhnutný a z druhej strany veľmi zložitý, drahý a často dlhotrvajúci. Nevyhnutnosť je zapríčinená faktom, že sa svet nachádza v infromatickej ére a že bez elektronicky podporeného systému činnosti zapájanie jednotlivcov a inštitúcií do podnikateľských procesov bude nemožné. Zložitosť tohto procesu je následok všetkých predpokladov potrebných na prechod na elektronickú činnosť, z ktorých sú najdôležitejšie: organizačná štruktúra, adekvátny normatívno-právny regulatív, technicko-technologické, infromatické a ľudské zdroje.

Základný predpoklad, na ktorom sa zakladá IKT v práci pokrajinskej správy, sa prejavuje vo vypracovaní Stratégie infromatického systému pokrajinskej správy (ďalej: IKT stratégia) ako dokumentu, ktorým sa stanoví rámec na uskutočňovanie tohto procesu, opatrenia,

ktoré sa podnikajú, procedúra evaluácie výsledkov a sledovania implementácie a iné. Vynesenie tohto strategického dokumentu osobitne zriadenou pracovnou skupinou pre IKT stratégiu je základom pre ďalšiu realizáciu tohto piliera reformy pokrajinskej správy.

Organizačná štruktúra pre uskutočňovanie IKT stratégie v pokrajinskej správe by zahrnilo:

- 1) vymenovanie osoby zodpovednej za IKT stratégiu,
- 2) zriadenie telesa príslušného pre koordináciu IKT stratégie. Uskutočňovanie tohto predpokladu má výnimočný význam pre vytvorenie mechanizmov na evaluáciu výsledkov, finančný dozor a sledovanie implementácie IKT stratégie za účelom definovania korekčných opatrení v tomto zložitom procese.

Normatívno-právny regulatív relevantný pre uvedenie e-správy zahrnilo zákony¹⁵, ktoré sa vzťahujú na verejnú informáciu, ochranu osobných údajov, osobné doklady, štátne infromatické systémy, elektronické dokumenty, elektronický podpis atď. Pre úspešné uskutočňovanie IKT stratégie je nevyhnutné v rámci zákonov a súbežne s uskutočňovaním technických predpokladov, pokrajinskými predpismi podporiť rozvoj infromatických systémov pokrajinskej správy.

IKT stratégia má definovať aj spôsoby zabezpečovania **technicko-technologických zdrojov** (komunikačných, počítačových a softverových), pod čím sa rozumie určenie a uplatňovanie štandardov pre každú triedu zdrojov a zabezpečovanie finančných prostriedkov na tieto účely.

Pod **infromatickými zdrojmi** sa rozumejú údaje potrebné na zabezpečenie funkcií pokrajinskej správy. Je nevyhnutné presne určiť podmienky prístupnosti údajov v súlade s druhom údajov (údaje verejného významu – prístupné širšej verejnosti; osobné údaje – prístupné v súlade s predpismi).

¹⁵ Z relevantných zákonných aktov v Srbsku sú schválené: Zákon o verejnom informovaní (2003), Zákon o elektronickom podpise (2004) a niektoré sprievodné podzákonné akty (2005).

Pre úspešnú implementáciu IKT stratégie v pokrajinských orgánoch správy rozhodujúci význam má uspôbiť ľudí používať tieto technológie. Pritom možno rozlišovať dve základné kategórie **ľudských zdrojov**: úradníci v pokrajinskej správe a občania. Tento druh uspôsobenosti úradníkov v pokrajinskej správe možno zabezpečiť vnesením plánu na ich informatické vzdelávanie príslušným pokrajinským orgánom. Týmto plánom by sa do sústavy dodatočného vzdelávania a kontinuovaného zaúčania úradníkov uviedol aj štandardizovaný program vzdelávania a previerky informatických vedomostí, podľa systému Európskeho počítačového vodičského preukazu (European Computer Driving License)¹⁶.

Počítačová sieť pokrajinskej správy

Počítačová sieť je základným technicko-technologickým zdrojom pre uplatnenie IKT v orgánoch správy. Ona má umožniť:

- Sieťovú podporu pre distribučný informatický systém určený všetkým organizačným častiam pokrajinských orgánov umiestneným v objektoch Výkonnej rady APV a Zhromaždenia APV – INTRANET (vnútorná sieť);
- Bezpečnú komunikáciu užívateľov umiestnených v objektoch Výkonnej rady APV a Zhromaždenia APV s dislokovanými súkromnými sieťami užívateľov, verejnými komunikačnými sieťami a osobitne s Internetom – EXTRANET (vonkajšia sieť).

INTRANET (sieť vo vnútri pokrajinskej správy)

Kombináciou Internet technológie, najmä e-pošty a Web technológií s databázami sa menia spôsoby komunikovania a spracovania údajov. Údaje sú ažuriteľnejšie, jednoduchšie sa memorujú a ľahšie hľadajú, a hľadanie je jednoduchšie a rýchlejšie, čo prispieva k

¹⁶ Európsky počítačový vodičský preukaz (ECDL) je medzinárodne uznané potvrdenie informatickej gramotnosti, ktoré je svetovým štandardom pre preverovanie a dokazovanie uspôsobenosti pre prácu na počítači.

účinnosti a hospodárnosti v práci. Cez Intranet sa databázy môžu ažurovať kedykoľvek, takže je užívateľom zaručený prístup k najnovšej verzii údajov. Zostavovanie správ o prítomnosti zamestnancov a o nadčasovej práci, ako aj ažurovanie personálnych údajov o úradníkoch sa rutinovane vykonáva na intranete. Tento spôsob spájania pokrajinských orgánov správy prispieva aj k účinnejšej a kvalitnejšej spolupráci orgánov (napr. ak na projekte pracuje viac úradníkov z rozličných pokrajinských orgánov správy, uverejnením projektu na Web stránke sa každému z nich umožňuje prezrieť a ažurovať stav svojej časti projektu).

EXTRANET (sieť usmernená k užívateľom)

Extranet siete sú spojením medzi internými systémami a vonkajším svetom a používajú sa pre všetky druhy komunikácie so stránkami (najčastejšie rozličné oznámenia, informácie, dokumentácia pre súběhy a pod.)

Aby sa zabezpečila istota údajov a bezpečný prístup k službám Extranetu, je potrebné zabezpečiť jednotný a kontrolovaný prístup k Internetu, dial-in prístup autorizovaným užívateľom atď.

Tiež je potrebné ustanoviť štandardy pre zriadenie a uvádzanie obsahu na stránkach Web pokrajinských orgánov správy a realizovať jednotnú Internet prezentáciu pokrajinskej správy.

Databáza pokrajinskej správy

IKT stratégia ako stratégia rozvoja informatického systému pokrajiny osobitne stanoví druh, typ a obsahy databázy pokrajinskej správy.

Používanie tejto databázy bolo by umožnené všetkým pokrajinským orgánom správy cez jednotnú sieťovú infraštruktúru, ale s rozličnými oprávneniami pre prístup podľa druhu údajov. Okrem rozvoja nových súčasných softverov je potrebné zveladiť a spojiť existujúce databázy z personálnej evidencie služby, evidencie sústavy prítomnosti a účtovnej evidencie.

Aby sa zabezpečila kvalitná informatická podpora práci pokrajinských

orgánov správy je nevyhnutné rozvíjať systém tak, aby zahrnul:

1) Document management system – systém pre riadenie veľkého počtu elektronických dokumentov, umožňuje formovanie databázy s definovanými kritériami hľadania a zabezpečuje účinnosť, ekonomickosť a rýchlejší prenos údajov a informácií.

2) Document workflow – umožňuje užívateľom definovať a automatizovať procedúru pohybu dokumentov, zabezpečuje identifikáciu a sledovanie dokumentov, ochranu prostredníctvom obmedzeného prístupu (elektronický podpis) a automatické informovanie o stave a priebehu administratívneho procesu.

3) Data storage system, Backup system – systém pre uschovávanie, resp. archivovanie dokumentov. Skenovaním a elektronickým archivovaním dokumentov, ktoré existujú v tlačenej forme, by sa vytvoril elektronický archív pokrajinských orgánov správy.

Elektronická správa (e-government)

Uvedenie e-správy v pokrajinských orgánoch by sa malo vykonať uplatňovaním skúseností krajín, ktoré tento proces začali pred viacerými rokmi a na podklade súbežnej spolupráce so všetkými úrovňami moci v Republike Srbsku.

Cieľ uvedenia súčasných IKT systémov je zvýšiť kvalitu služieb, účinnosť, transparentnosť, zodpovednosť a ekonomickosť v práci pokrajinskej správy. Vytvorenie možnosti elektronického prístupu k verejným servisom a službám by prispelo k väčšej účasti občanov v procese vynášania uznesení, k šíreniu demokracie v spoločnosti a k zlepšeniu vzťahov medzi pokrajinskou správou a občanmi.

Výsledkom uvedenia e-správy má byť spokojný "užívateľ služieb", ktorému sa na jednom mieste, kedykoľvek a kdekoľvek, rýchlym, jednoduchým, kvalitným, transparentným, spoľahlivým a

profesionálnym spôsobom zo strany pokrajinských orgánov správy poskytuje služba založená na vedomostiach a kompetentnosti.

Cieľ uvedenia súčasných IKT systémov je zvýšiť kvalitu služieb, účinnosť, transparentnosť, zodpovednosť a ekonomickosť v práci pokrajinskej správy. Vytvorenie možnosti elektronického prístupu k verejným servisom a službám by prispelo k väčšej účasti občanov v procese vynášania uznesení, k šíreniu demokracie v spoločnosti a k zlepšeniu vzťahov medzi pokrajinskou správou a občanmi.

Koncepcia e-správy by prechádzala cez tri fázy:

- zhromažďovanie dokumentov a informácií z internetu bez elektronickej interakcie so správou,
- výmena elektronických dokumentov, tlačív a žiadostí prostredníctvom internetu,
- možnosť sledovania transakcií, ako aj zapojenie tretej strany do komunikácie s cieľom elektronicke sledovať platenie administratívnych poplatkov a iných finančných záväzkov.

V tomto postupe by sa mali rešpektovať zásady jednotnosti informačného systému, prístupnosti servisu užívateľom, bezpečnosti a ochrany údajov, používania súčasných technológií s opieraním sa na domáce vedeckovýskumné ustanovizne.

5. SPRÁVOVANIE REFORMY POKRAJINSKEJ SPRÁVY

Proces spravovania reformy pokrajinskej správy musí byť kontinuovaný, dobre organizovaný a koordinovaný, vzhľadom na to, že ide o proces, ktorý nemožno realizovať jednorazovými opatreniami.

Výkonná rada APV zriadi Radu pre reformu pokrajinskej správy (ďalej: rada) ako orgán poverený strategickým spravovaním reformy. Bolo by najúčelnejšie, aby na čele tohto telesa bol predseda Výkonnej rady APV a členovia

boli: pokrajinský tajomník pre predpisy, správu a národnostné menšiny, pokrajinský tajomník pre financie, tajomník Výkonnej rady APV a riaditeľ služby.

Na operatívnej úrovni realizáciu reformy v normatívno-právnom zmysle by viedol Pokrajinský sekretariát pre predpisy, správu a národnostné menšiny v spolupráci s príslušnými pokrajinskými orgánmi správy.

S cieľom koordinovať aktivity v procese reformy bolo by účelné, aby v každom pokrajinskom orgáne správy boli určení koordinátori reformy, ktorí by boli spojením medzi týmto orgánom a Pokrajinským sekretariátom pre predpisy, správu a národnostné menšiny. Koordinátormi reformy by mali byť úradníci, ktorí budú vykonávať funkciu pomocníka vedúceho pre správne úkony.

Vychádzajúc z veľkého významu, ktorý má uskutočňovanie zásady modernizácie cez tretí pilier reformy, rady by mala zriadiť pracovné skupiny pre MK a IKT stratégiu a vymenovať zodpovednú osobu, ktorá bude predsedom tejto pracovnej skupiny.

V procese reformy pokrajinskej správy spravovanie má zahrnúť aj kontinuované sledovanie realizácie jednotlivých aktivít a opatrení, ktoré sa podnikajú, a zhodnotenie ich úspešnosti.

Sledovanie a posudzovanie sa má systematicky uskutočňovať a to na troch úrovniach:

- 1) posudzovaním úspešnosti v každom jednotlivom pokrajinskom orgáne, ako aj poukazovaním na dosiahnuté výsledky a zistené problémy – koordinátori reformy pokrajinskej správy z každého pokrajinského orgánu budú podávať periodické štvrtročné správy Pokrajinskému sekretariátu pre predpisy, správu a národnostné menšiny,
- 2) sledovaním a posudzovaním zo strany Pokrajinského sekretariátu pre predpisy, správu a národnostné menšiny, ktorý bude podávať správy rade každé tri mesiace, a na žiadosť rady aj častejšie,
- 3) periodickou analýzou a posudzovaním zo strany rady, v podobe informácií pre Výkonnú radu APV.

Sledovanie a analýza uskutočňovania reformy pokrajinskej správy má poslúžiť na zistenie problémov, ktoré sa vyskytujú, čo je podkladom pre intervenovanie v rámci schválenej stratégie reformy, navrhovaním jej zmien alebo doplnkov, ak analýza jej efektov poukáže, že je to potrebné a účelné.

Po schválení Uznesenia o stratégii reformy a rozvoja pokrajinskej správy Výkonnou radou APV a Zhromaždením APV, podľa akčného plánu, ktorý je jej súčasťou, osobitná pozornosť sa venuje promócií opatrení a aktivít stanovených týmto dokumentom za účelom oboznámenia všetkých relevantných subjektov s procesom reformy a ich úlohou v tomto procese.

Je plánované usporiadať prezentácie pre pokrajinské orgány určené nasledujúcim cieľovým skupinám:

- 1) funkcionárom pokrajinských orgánov (zvoleným, vymenovaným a dosadeným osobám),
- 2) zamestnancom v pokrajinských orgánoch správy.

Uskutočňovanie reformy pokrajinskej správy treba zakladať aj na potrebách a žiadostiach občanov ako aj iných partnerov a užívateľov služieb pokrajinskej správy. V súvislosti s týmto, súbežne s uvedenými promóciami, treba prezentovať a popularizovať túto stratégiu verejnosti, priblížiť ju všetkým účastníkom a sprístupniť všetkým segmentom spoločnosti, od ktorých treba žiadať odporúčania a návrhy s cieľom vytvoriť kvalitnejšiu a účinnejšiu pokrajinskú správu (usporadúvanie konferencií pre novinárov, oznámenia mediám, výzva k občanom pre odporúčania a návrhy na Web stránke a pod.).

6. AKČNÝ PLÁN PRE USKUTOČNENIE REFORMY POKRAJINSKEJ SPRÁVY

Aktivity a právny regulatív	Lehoty	Nositelia aktivity	Nasledujúce aktivity	Vynášateľ
1. UZNESENIE O STRATÉGII REFORMY A ROZVOJA ŠTÁTNEJ SPRÁVY	september 2006	Pracovná skupina pre vypracovanie stratégie reformy a rozvoja pokrajinskej správy	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Zhromaždenie APV
2. UZNESENIE O ZRIADENÍ RADY PRE REFORMU POKRAJINSKEJ SPRÁVY	október 2006	Pracovná skupina pre vypracovanie stratégie reformy a rozvoja pokrajinskej správy	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Výkonná rada APV
3. PREZENTÁCIA REFORMY A ROZVOJA POKRAJINSKEJ SPRÁVY, TLAČOVÉ KONFERENCIE, OZNÁMENIA, VÝZVA OBČANOM K SUGESCIAM A NÁVRHOM NA WEB STRÁNKE	október 2006	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	
4. UZNESENIE O POKRAJINSKÝCH ORGÁNOCH SPRÁVY	november/december 2006	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Zhromaždenie APV
5. UZNESENIE O POKRAJINSKEJ SPRÁVE	november/december 2006. год.	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Zhromaždenie APV
6. UZNESENIE O VÝKONNEJ RADE APV	január 2007	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Zhromaždenie APV
7. UZNESENIE O ZALOŽENÍ OSOBITNEJ ORGANIZÁCIE PRE SPRAVOVANIE POKRAJINSKÝCH KÁDROV	január 2007	P.S. pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Výkonná rada APV
8. UZNESENIE O ZALOŽENÍ STREDISKA SLUŽIEB POKRAJINSKÝCH ORGÁNOV SPRÁVY	január 2007. год.	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Výkonná rada APV
9. PREDPIS UPRAVUJÚCI POSTUP A TECHNIKU PRÍPRAVY PRÁVNÝCH AKTOV Z PRÍSLUŠNOSTI POKRAJINY	február 2007	P.S. pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Zhromaždenie APV
10. UZNESENIE O ZMENÁCH A DOPLNKOCH UZNESENIA O ZÁSADÁCH VNÚTORNEJ ORGANIZÁCIE A SYSTEMATIZÁCIE PRACOVNÝCH MIEST V POK. ORGÁNOCH SPRÁVY, POK. ORGANIZÁCIÁCH A SLUŽBÁCH	marec 2007	P.S. pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Výkonná rada APV
11. ZLAĐOVANIE PRAVIDIEL O VNÚTORNEJ ORGANIZÁCIÍ A SYSTEMATIZÁCIÍ PRACOVNÝCH MIEST	marec/júl 2007	pokrajinské orgány správy, pok. organizácie a služby	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. uvedenie na Web stránke	Výkonná rada APV

6. AKČNÝ PLÁN PRE USKUTOČNENIE REFORMY POKRAJINSKEJ SPRÁVY

Aktivity a právny regulatív	Lehoty	Nositelia aktivity	Nasledujúce aktivity
12. UZNESENIE O MERADLÁCH POSUDZOVANIA ZAMESTNANCOV V POK. ORGÁNOV SPRÁVY, ORGANIZÁCIÁCH, SLUŽBÁCH A RIADITEĽSTVE	marec 2007	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. Výkonná rada APV vedenie na Web stránke
13. UZNESENIE O ZMENÁCH A DOPLNKOCH UZNESENIA O PLATOCH VYMNENOVANÝCH, DOSADENÝCH A ZAMESTNANÝCH OSÔB V POKRAJINSKÝCH ORGÁNOCH, ORGANIZÁCIÁCH, SLUŽBÁCH A RIADITEĽSTVÁCH	marec 2007	P S pre financie	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. Výkonná rada APV vedenie na Web stránke
14. KÓDEX SPRÁVANIA SA ZAMESTNANCOV POKRAJINSKEJ SPRÁVY	marec 2007. год.	P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. Výkonná rada APV vedenie na Web stránke
15. UZNESENIE O MERADLÁCH A SÚBEHOVOM POSTUPE PRI POSTUPE PRIDEĽOVANIA PROSTRIEDKOV ROZPOČTU AP	apríl 2007	P S Pre financie	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. Výkonná rada APV vedenie na Web stránke
16. UZNESENIE O STRATÉGII INFORMATICKEJ SÚSTAVY POKRAJINSKEJ SPRÁVY	apríl 2007	Pracovná skupina pre vypracovanie IKT stratégie	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. Výkonná rada APV vedenie na Web stránke
17. UZNESENIE O STRATÉGII INFORMATICKEJ SÚSTAVY POKRAJINSKEJ SPRÁVY	apríl 2007	Pracovná skupina pre vypracovanie MK stratégie	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. Výkonná rada APV vedenie na Web stránke
18. ANALÝZA A EVALVÁCIA SÚSTAVY	december 2006	Koordinátori v každom pokrajinskom orgáne správy	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. vedenie na Web stránke
19. MODIFIKÁCIA SÚSTAVY	december 2006	Rada pre reformu pokrajinskej správy P S pre predpisy, správu a národnostné menšiny	1. prekladanie do jazykov národ. menšín 2. vedenie na Web stránke

*** v hornom texte sa uvádzajú orientačné názvy predpisov, ktoré sa majú vyniesť**

SPRAVOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Fázy implementácie právneho regulatívu z tejto oblasti ustáli osobitne zriadená organizácia, ktorá sa bude zaoberať kádrovými potenciálmi.

UVEDENIE MK a IKT

Fázy uvedenia MK a IKT ustália pracovné skupiny zriadené Radou pre reformu pokrajinskej správy.

Podľa článku 21 odsek 1 bod 2 Štatútu Autonómnej pokrajiny Vojvodiny (Úradný vestník APV číslo 17/91) Zhromaždenie Autonómnej pokrajiny Vojvodiny na zasadnutí 27. septembra 2006 vynieslo

UZNESENIE O STRATÉGII REFORMY A ROZVOJA POKRAJINSKEJ SPRÁVY

Článok 1

Vynáša sa Stratégia reformy a rozvoja pokrajinskej správy spolu s Akčným plánom na jej uskutočňovanie (ďalej: stratégia), ktorá je súčasťou tohto uznesenia.

Článok 2

Výkonná rada Autonómnej pokrajiny Vojvodiny zriadi Radu pre reformu pokrajinskej správy ako teleso poverené strategickým spravovaním reformy.

Článok 3

Toto uznesenie nadobúda účinnosť ôsmym dňom po uverejnení Úradným vestníkom APV.

ZHROMAŽDENIE AUTONÓMNEJ POKRAJINY VOJVODINY

Číslo: 021-3/06
Nový Sad 27. septembra 2006

Predseda
Zhromaždenia APV

Bojan Kostreš