Стручни скуп ''Државна управа за будућност - реформе у служби пружањајавних услуга по мери грађана''

- закључци и препоруке -

Министарство државне управе и локалне самоуправе, у сарадњи са Центром за примењене европске студије, уз подршку Фондације за отворено друштво, организовало је 30. марта 2016. године стручни скуп **„Државна управа за будућност - реформе у служби пружања јавних услуга по мери грађана“** у Палати Србија. Циљ скупа је био да се са кључним заинтересованим странама утврде најважнији проблеми са којима се суочава државна управа у свом функционисању, као и да се предложе стратешка решења и приоритетне активности за наредни период. Учешће на скупу је узело око 50 представника заинтересованих страна из државног и приватног сектора, академске заједнице и цивилног друштва. У овом документу су представљени закључци и препоруке до којих се дошло на скупу, као и теме о којима је потребно даље дискутовати.

Скуп је отворила министарка државне управе и локалне самоуправе и потпредсеница Владе, др Кори Удовички, говорећи о **четири стуба** на која се реформа управе у Србији мора ослањати,  не само због фискалне консолидације, већ и због целокупног напретка  друштва и креирања ефективније управе која се тиме лакше штити од непримерених политичких утицаја. Та четири стуба су: 1. *Шта радимо*? Које функције треба да обавља управа, и како су организоване њене целине. 2. *Како радимо?* Означава потребу за јавним и јасним одређивањем политика и планова. 3. *Ко ради?* Односи се на оспособљеност и мотивисаност запослених, али и разумевање и подржавање заједничких развојних циљева. 4. *Финансијско огледало.* Aнализa трошења ресурса, јачање контролe и дефинисање јасног, али флексибилног, оквира.

Након тога, уследила је презентација**,,Како је организована државна управа у Србији? Прелиминарни резултати хоризонталне функционалне анализе’’** коју је одржао експерт Светске банке Срђан Свирчев. Он је представио прелиминарне резултате функционалне анализе која обухвата државну управу и одређене органе ван државне управе као што су јавне агенције, службе владе и посебне организације. Кључне препоруке указују на то да је потребно преиспитати оправданост постојећих организационих облика са јасним дефинисањем послова који треба да преовладавају у сваком од њих, уз вођење рачуна да ли и због чега има преклапања надлежности и послова са другим органима/институцијама. У вези са тим, важно је имати строже и јасније критеријуме за оснивање нових организационих облика. Препоруке се такође односе на правилнике о систематизацији у којима је у јуну 2015.године било у просеку више од 15% систематизованих а непопуњених радних места. Различити су разлози довели до тога, но потребно је установити нека правила као, што је, на пример да ако се систематизовано радно место не попуни 6 месеци, за тим радним местом суштински нема ни потребе. Такође, уочен је нерационалан однос између руководилачких и извршилачких места. Најчешћи разлог је био у додатку на плате за руководеће послове. Изнете су препоруке да је потребно да се води рачуна о томе да однос основних и пратећих делатности у институцијама буде 80:20 (уместо садашњих 70:30), да број руководилаца према броју извршитеља буде 1:8 (за разлику од садашњих 1:5, па негде чак и 1:3) и да се реше преклапања функција у преко 20 области где је идентификовано потенцијално преклапање које обухвата преко 800 запослених.

Другу уводну презентацију **– „Добре праксе модернизације јавне управе у Словенији - уклањање административног терета, е-управа и смањење броја запослених"** одржао јеГрегор Вирант, директор тима за реформу јавне управе у Delivery Unit-у Кабинета ПВ и бивши министар јавне управе Словеније. Презентација је указала на то да су циљеви модернизације јавне управе у Словенији били готово исти као и данас у Србији- испуњење услова за придруживање Европској унији, боље услуге за грађане и привреду, уређење система и повећање ефикасности, функционисање по рационалним принципима и др. Кроз примере промене начина плаћања пореза и покретања бизниса у Словенији, показано је да се уз промене може доћи за релативно кратко време до великих финансијских и временских уштеда и за грађане и државу уз важну улогу е-управе. Представљен је пример „Добре праксе“ у Републици Србији- успостављена Е-пријава пореза и доприноса по одбитку, као и озбиљни планови Србије у наредном периоду, пилот пројекат „One stop shop за родитеље новорођене бебе“, и лекције и практични кораци које Србија може да предузме у реформи свог система. Примери који илуструју колико је реформа јавне управе у Словенији подигла ефикасност пружања услуга тичу се промене начина плаћања пореза која је донела уштеду од минимум 1.000.000 сати годишње, времена потребног за покретање бизниса које се у периоду 2007-2015. смањило са 60 на 6 сати, броја корака за покретање бизниса који се у истом периоду смањио са 9 на 2, броја извода из матичних књига који је сведен на минимум, и сл. Све ово указује да је реформа била мотивисана потребама корисника. Још један пример тога,био је формирање одељења задуженог за испитивање да ли нови реформски прописи носе са собом непотребан административни терет. Свест о томе у Словенији је до те мере била подигнута, да су министри почели да користе синтагму „административни терет“ у свакодневном говору, чиме су слали поруку да је његово смањивање подразумевајућа обавеза према грађанима. Кључна порука за реформу јавне управе је „здрав разум“, све што се ради треба да се на прво место стави „здрав разум“.

Трећу уводну презентацију је одржао Тома Ћукић из консултантске куће ATKearnеy, под називом **„Ефикасност државне управе у служби корисника услуга“**. Представљена је анализа развоја државе кроз седам кључних аспеката, а све кроз призму усмерености на крајњег корисника: организационе промене, управљање, култура и вредности, однос према кориснику, оперативност, мерење учинка, одрживост. Анализа је показала четири кључна подручја за стратешки развој: 1. Успоставити CRM (од енгл. *Customer Relationship Management*) стратегију која подразумева стављање корисника услуга у фокус континуираног унапређења система; 2. Усвојити флексибилне и иновативне организационе структуре које би довеле до смањења бирократије; 3. Имплементирати доказане е-држава пројекте; и 4. Ускладити стратегију са организационим одговорностима и учити из искустава других земаља. На крају презентације представљени су примери добре праксе Словеније, Естоније и Аустрије у којима су се ови принципи показали као успешни. Закључено је да систем, а самим тим и реформе, треба да буду фокусиране на корисника.

Након уводних презентација, уследила је дискусија учесника о различитим темама из тематског оквира за дискусију. У наставку је кратак преглед најважнијих ***исечака***из дискусије, а потом ***препоруке*** које су сачињене на основу онога што се могло чути како у дискусионом, тако и у презентационом делу.

***Речено је:***

* ***О парадигми и циљевима реформе***
* Шта је циљ државне управе (ДУ)? Да ли она треба да буде сервис грађана или је она ту да подсећа грађане на њихове обавезе и показује им како те обавезе да испуне?
* У Србији не постоји министарство за добру управу или агенција која се бави квалитетом услуга, али зато сваки орган, као *део* управе, треба да ради на побољшању квалитета услуга које пружа, да буде усмерен према корисницима и да ради у јавном интересу.
* Потребна је једна дефиниција јавног интереса, која би била део свих стратешких докумената.
* При дефинисању јавног интереса и циљева реформе ДУ треба полазити од крајњих корисника. До сада се увек причало о организационим аспектима, а мало о грађанима. Причало се о недостатку финансијских средстава, а мало о посвећености циљу и односу службеника према свом послу или према клијентима, који не зависе само од новца.
* Трансфер знања из иностранства је важан, треба пратити светске тенденције, али, *фазе не могу да се прескачу*.
* У САД је усвојен концепт*New Public Service* као правац развоја јавне управе, уместо *New Public Management* који је раније важио. Такође, САД се сада воде принципом ''*doing more with more'',* а не *''doing more with less''.* Овај принцип подразумева већа улагања како би се повећавао квалитет јавних услуга и унапредио рад. Али, Србија још увек није зрела за то.
* ***О одлучивању и управљању:***
* Знање у државној управи постоји, али се одлуке често доносе по хитном поступку, те се то знање не користи адекватно. Зато имамо хиперинфлацију закона и правну несигурност.
* Политичко-законска нестабилност система знатно отежава управљање. Сваки изборни процес значи промену Закона о министарствима и вештачка кројења надлежности министарстава, што представља тектонски поремећај за систем. Такве промене би требало да се дешавају само у случају системских промена, као што је нпр. била појава интернета.
* Одлучивање овеликом броју тачака дневног реда на седницама владе је у Словенији (а и у многим другим земљама ЕУ) решено тако што су тачке дневног реда разврстане на две листе: листа А и листа Б. Листа А обухвата 20 до 100 тачака дневног реда које нису стратешког карактера и које су претходно генерално усаглашене међу министарствима, те се могу усвојити за јако кратко време. Листа Б има око 4 - 5 тачака дневног реда око којих се отвара права дискусија, јер су то углавном системска питања и стратешке одлуке. У већини ЕУ земаља за ове тачке дневног редасе не гласа, већ се одлуке доносе сагласно.
* ***О подели надлежности и одговорности:***
* У Србији већ годинама постоји „систем узајамног спутавања“. Надлежности нису јасно дефинисане и подељене, те их је потребно преиспитати, како бисмо им одредили право место у систему (нпр. тренутно постоји одељење за планирање инфраструктуре при Министарству финансија) или отклонили преклапања одређених надлежности (нпр. Генералног секретаријата Владе и Републичког секретаријата за јавне политике).
* Децентрализација је вечита дилема – где почиње, а где се завршава. Али, корисника та подела не занима. Њему је важно само да зна да ће услугу добити тамо где је и прописано.
* Одговорност мора бити јасно дефинисана и подељена међу ентитетима, како не бисмо имали ''пинг-понг'' ефекат пребацивања одговорности на друге.
* Посебно је важна индивидуализација одговорности, што значи да*руководиоци* преузму одговорност за одлучивање уместо да чекају реч министра за сваку одлуку. Треба само дефинисати до ког степена (или до ког новчаног износа) сваки руководилац може самостално да доноси одлуке. Ово би смањило број предмета који иду на седнице Владе.
  + ***О организацији рада:***
* Предстојеће промене Устава су прилика да се установи нови оквир за организовање државне управе.
* Почетак рада нове Владе је прави тренутак да се ''отворе'' неки системски закони и успоставе критеријуми за различите типове органа и организација, јер тренутно имамо одређене концепте који су у конфликту (јавне службе, јавне агенције, органи у саставу министарстава...). Многи закони су до сада доношени како би описали *status quo*,уместода би успоставили нов, модеран систем (нпр. Закон о јавним агенцијама из 2005. године).
* Све систематизације морају да се одобравају на једном месту и морају постојати јасно дефинисана правила. Данас имамо пример да су систематизације у државној управи често неусклађене иако их је одобрила иста влада – нпр. различита министарства постављају различите услове за стране језике - ''страни језик'', ''енглески језик'', ''светски језик''...
* Транспарентност рада – треба радити на отварању података (open data) који осликавају рад државних органа, што помаже и руководиоцима при управљању, и цивилном друштву при давању препорука државној управи, и грађанима при планирању својих активности.
* ***О смањењу броја запослених:***
* Смањење броја запослених је нешто што се мора схватити као природан процес, а не рез. Као што је у производној индустрији присутно стално смањење броја запослених услед технолошког напретка, тако и у државној управи то мора доћи са модернизацијом рада.
* Линеарно смањење броја запослених није добра идеја, јер се тако може десити да се награде лоши, а казне они који су добро водили кадровску политику (пример: Летонија).
* ***О деполитизацији:***
* Деполитизација државне управе не значи демаркациону линију између политичког и професионално-административног, већ способност управе да свој посао обавља како треба.
* Додир државне управе и политике се код нас често сматра нечим лошим, што не треба да буде случај. Нормално је да постоји одређени однос, само њиме треба управљати, уз јасно дефинисана правила и фер дијалог.
* Потребно је обезбедити да влада доноси своје одлуке на легалан и легитиман начин, да се оне спроводе кроз систем правних аката, и да се повећа аутономија руководилаца када је у питању извршење одлука, јер то доводи до иновативности.
* Да би управа могла да буде професионална и деполитизована, службеници на положају морају унапред да знају приоритете који су им ''додељени'' у процесу планирања на државном нивоу. У приоритете не смеју да се мешају друге стране и не треба их мењати често и некоординирано, већ мора постојати јасна процедура за то.
* Важно је и деполитизовати функцију државног секретара. У тренутном систему нема институционалног памћења, јер се са променом власти сваки пут креће од почетка. Оваквом деполитизацијом би се решио и проблем нагомилавања тачака дневног реда на седницама Владе и пребацивања одлучивања на више нивое, јер би државни секретар својим потписом могао доносити већи број одлука.
* ***О људским ресурсима:***
* Систем управљања људским ресурсима не постоји у пуном обиму. Нема стратешког планирања кадрова, већ се систематизације раде *ad hoc*.
* Уместо да гледамо како ћемо сместити људе које имамо и које смо ''наследили'', треба да размишљамо о томе који су нам то људи потребни.
* С обзиром да не можемо запошљавати више људи због фискалне консолидације у којој се налазимо, неопходно је да побољшамо квалитет постојећих кадрова, да боље планирамо људске ресурсе и да награђујемо (мотивишемо) оне који добро раде.
* Сва извршила карадна места која су упражњенадуже од шест месеци могу да се укину, јервероватно више нису потребна. Уколико су пак попуњена на други начин, преиспитати зашто је то тако, те и то узети у обзир.
* Треба да постоји подела послова на аналитичке, надзорне, инспекцијске итд., како би се знало колико има кадрова у којим пословима и у којим органима, што је важно за планирање обука, испита, прерасподела и сл.
* Не препознајемо посебне послове и посебне стручњаке. Не можемо имати посебне ИТ стручњаке који се баве развојем, уколико им нудимо просечну плату државног службеника.
* Потребно је направити базични оквир компетенција, који би омогућио да препознамо каквог државног службеника треба да запослимо, како да га оцењујемо, да ли треба да га усавршавамо, и како да развијамо његову каријеру. СУК је нудио неколико приступа за овај јединствени оквир компетенција, али ниједан није заживео.
* Постоји недостатак бриге о државним службеницима. Чини се да не постоји разумевање политичког вођства колико је администрација битна.
* Имиџ државног службеника је гори него икад, јер се реформа јавне управе не комуницира грађанима на конзистентан, стратешки начин. Сваки службеник треба да се осећа као заступник државне управе и њен промотер. Организације цивилног друштва и академска заједница могу помоћи у осмишљавању како доћи до тога.
* Најбољи људи, у које је пуно уложено, одлазе из администрације.
* Побољшати лидерске и менаџерске вештине лица на положају. Нестручно руковођење је узрок не само слабог рада органа, већ и прековремених сати рада, боловања, одлива и сл. *Leadership* није само руковођење, већ је много више од тога. Лидери се не само рађају, већ се и образују.
* Постоје руководиоци који уопште не доносе одлуке, већ их само прослеђују на више нивое, често и до врха владе. Постоји (оправдан) утисак да и најмање одлуке иду до врха владе.
* Узрок томе је често тај да се руководећа места додељују извршиоцима који добро обављају свој посао, јер законска ограничења не дозвољавају другачији вид награде.
* ***О примерима добре праксе:***
* Естонски премијер једном годишње одржава састанак свих топ менаџера у државној управи. Ту се договарају стратешки правци, а што је још важније, ствара се осећај бриге о запосленима и мотивације, јер им се показује да одлуке зависе и од њих.
* У Словенији се сваке године организује такмичење најбољих пракси, уз награде најбољима
* ***О стручном усавршавању:***
* Не постоји обавеза руководилаца да шаљу запослене на обуке. Требало би да постоји неки годишњи план обука којег се руководилац придржава, како не би могло да се деси да због „искрслих“ дневних обавеза запослени пропусти обуку.
* Улога СУК-а није до краја препозната и њихови ресурси нису у потпуности искоришћени. Неки службеници не знају ни шта је СУК, нарочито они на локалу, јер нема довољно испостава ван Београда. Идеја: да СУК успостави мобилне тимове који путују и држе обуке ван Београда.
* *Moodle* платформа се не користи довољно, а то је најјефтиније решење. С обзиром да нема довољно просторија за одржавање радионица, материјали за учење би семогли постављати на ову платформу и слати ширем кругу државних службеника.
* Палета обука би требало да буде разноврснија и да више укључује обуке савладавања вештина, а не претежно учења прописа.
* Програми стручног усавршавања би могли да се направе по угледу на 1.000 акредитованих програма усавршавања које је Министарство просвете понудило просветним радницима.
* Могли би се организовати и тзв. „центри за унапређење управе“ где би се вршиле додатне обуке, а који би сарађивали са СУК-ом и осталим сличним институцијама. Ове центре није тешко успоставити, али им треба пронаћи право место – нпр. у центру мреже између министарства и факултета би био прави модел – они не смеју бити још један вид државних органа, јер би у том случају само реплицирали оно што се већ ради у ДУ.
* ***О оцењивању:***
* Тренутни систем не одваја рад од нерада. Не препознају се они који добро раде, јер не постоји добар систем награђивања и препознавања успеха ни код извршилаца ни код руководилаца. На пример, јавност не може да види који министри или председници општина стварно добро раде свој посао, а који не. То онда подстиче неке руководиоце да се баве самопромоцијом, ПР кампањама, поткупљивањем медија и сл.
* Оцењивање није повезано са награђивањем и напредовањем.
* Од 2007. године у државној управи је покренуто свега 43 поступка за ванредно оцењивање. При томе, с годинама овај број све више опада. У 2013. години је нпр. било свега три таква поступка у једној институцији (катастар).
* Руководиоци се не оцењују и не постоји позивање на одговорност. Ово је пример где државни сектор мора да се угледа на приватни. Такав концепт просто *мора* да постоји.
* ***О финансирању:***
* Грађани морају знати на шта се троше буџетска средства.Држава такође. Држава често не зна на шта *жели* да троши средства, на шта *треба*да их троши, а на шта их*стварно троши.*
* ***О електронској управи:***
* ИТ подршка у процесу реформе треба да буде не само техничка, већ и стратешка, тј. она која омогућава све друге процесе. У Србији се на ИТ гледа као на део дневног оперативног рада, а не као део развоја.
* Тренутно је у изради Закон о е-управи, а национални оквир о интероперабилности је донет тек прошле године. У последњих 15 година е-управа се у Србији уводила без икаквог законског оквира; свако министарство је радило како је мислило да треба.
* ФОН је понудио техничку подршку за успостављање каталога web сервиса, али одзив органа јако слаб.
* Не мора сваки грађанин Србије да буде електронски писмен да бисмо имали е-управу. Могу се организовати волонтери који би на локалу упознавали људе са е-управом или им директно помагали при коришћењу е-услуга. Е-портал је тренутно скоро невидљив.
* Потребни успоставити G2G сервисе, да институције између себе комуницирају. У току је развој колаборационог сервиса комуникације између органа, као и унутар органа, како би се управа ослободила курира и папирологије. Али, потребно је водити рачуна да се не деси да то одузима грађанима више времена него кад би ишлиод шалтера до шалтера.
* Оптимизација процедура и измена прописа се до сада у свим органима показала као изазов. Постоји неспремност институција да брзо реагују, да се прилагођавају новим технологијама, да скраћују процедуре, да користе нове апликације – генерално, постоји *један општи отпор према променама*.
* ***О мерењу квалитета:***
* Поред анализа аката, потребно је урадити и анализу стварног стања у државној управи, с тим што треба имати у виду да неће сви запослени отворено говорити, из страха да могу изгубити посао. Морају се зато смислити софистициране методе за добијање стварне слике.
* *Common Assessment Framework* (CAF) је већ почео да се примењује у земљама из региона, а код нас још увек ни основни стандарди, иако је CAF релативно једноставан за примену и ослања се највише на интерне ресурсе.Можда засада понудити CAF само оним органима који су одмакли у развоју, уместо наметања обавезе свима.
* Мерење квалитета јавних услуга можемо препустити цивилном друштву,али управљање квалитетом мора постати саставни део ДУ. Нарочито се морају укључити они којираде директно на пружању услуга.

На основу дискусија учесника и уводних презентација, изведене су следеће најважније

***П Р Е П О Р У КЕ***

*ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА И ПРИНЦИПИ ДОБРЕ УПРАВЕ*

* Оријентација на корисника уз заштиту јавног интереса је стратешки приступ организације ДУ. Јачање поверења грађана и самих запослених у институције ДУ треба да почива на:
  + Поједностављивањупроцедура и увођењу е -управе
  + Мерењу квалитета јавних услуга и успостављању система управљања квалитетом
  + Унапређењу система управљања људским ресурсима који укључују и систем мотивације и континуиране едукације
* Дефинисати **јавни интерес** и укључити ту дефиницију у сва стратешка документа.
* Осигурати **континуитет и институционалну меморију** државне управе – не мењати Закон о министарствима са сваким изборним процесом и деполитизовати функцију државног секретара.
* Установити **нови оквир организовања државне управе**, и укључити га у најављен процес уставних промена.
* Усагласити **системске законе** како би се хармонизовала правила на нивоу целе државне управе. Не можемо постављати различите критеријуме за запошљавање у сличним органима или имати различите плате за исте послове у различитим органима.
* Јасно дефинисати **надлежности** органа државне управе и осигурати да нема преклапања надлежности или пак надлежности које ''лебде''.
* Увести **индивидуализацију одговорности** и јасно **поделити одговорност међу органима и нивоима одлучивања.** Сагласно с тим, размотрити увођење листе А и листе Б за одлучивање на седницама владе (видети праксу земаља чланица ЕУ).
* Повећати **транспарентност** рада ДУ, првенствено отварањем података којима ДУ располаже. Упознати јавност са радом ДУ и осмислити начине поправљања имиџа државних службеника.
* Успоставити функцију **управљања квалитетом** у целој ДУ. За почетак, размотрити увођење CAF-а само код оних органа који су већ спремни за то, а потом постепено и у осталима.
* Организовати **годишње такмичење најбољих пракси**.

*ЗАПОСЛЕНИ И УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА*

* Успоставити **стратешко управљање људским ресурсима** на нивоу целе државне управе. За почетак, донети **јединствени базични оквир компетенција**.
* Обезбедити да се одобравање систематизација на нивоу целе државне управе одвија на јединствен начин и уз хармонизоване критеријуме.
* Обезбедити објективније **оцењивање** државних службеника и јасније га повезати са **награђивањем, напредовањем,** идентификовањем потребе за **стручним усавршавањем** и **напуштањем** државне управе. *Извршиоци:* омогућити друге моделе за њихово награђивање, уместо тренутно коришћене промоције на руководилачке позиције. *Руководиоци*: увести њихово оцењивање и позивање на одговорност.
* Побољшати **квалитет *постојећих* кадрова**. како обукама, тако и мотивационим методама. Успоставити *обавезу* руководилаца да шаљу запослене на обуке, према *годишњем плану обука.*
* **Повећати аутономију руководилаца** када је у питању извршење, али и доношење одређених врста одлука и развијати методе **јачања лидерских вештина код руководилаца**.
* **СУК** да прошири понуду обука (нарочито за савладавање вештина) и да промовише већу употребу moodle платформе.
* Размотрити модалитете ширења капацитета за стручно усавршавање на локалу, као нпр. оснивање мобилних тимова који би путовали из центра (прелазно решење).

*ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА*

* Радити на успостављању **потпуне електронске управе** и **G2G сервиса**.
* Потребно је урадити следеће: попис службених евиденција; евидентирање да ли су у електронском облику или не; преглед постојећих софтвера и њихове интероперабилности; попис управних поступака; формирање каталога; анализа и оптимизација управних поступака; поједностављење процедура; измене процедура, уз неопходне измене образаца; успостављање шифарника; успостављање регистара и увезивање у мета регистар; инфраструктурно повезивање; успостављање каталога wеb сервиса, успостављање система праћења предмета.
* Увођење волонтера за помоћ и подршку грађанима у коришћењу е-сервиса е-управе.

***Закључак:***

Новој власти се препоручује да када буде мењала Закон о министарствима осигура **континуитет и институционалну меморију** државне управе,како бисе наставила имплементација дугорочних реформских процеса. У складу са препорукама спроведених функционалних анализа, приоритет је да се унапреди постојећи систем државне управе првенствено кроз **иновирање системских закона** као што су Закон о државној управи, Закон о државним службеницима и Закон о влади.Циљ реформских процеса је **државна управа оријентисана на корисника**, која штити јавни интерес и функционише по принципима добре управе.

Смањење броја запослених је нешто што се мора схватити као природан процес, а не као рез. Линеарно смањење броја запослених није добра идеја, јер се тако може десити да се награде лоши, а казне они који су добро водили кадровску политику. Као што је у производној индустрији присутно стално смањење броја запослених услед технолошког напретка, тако и у државној управи то мора доћи са поједностављењем процедура и модернизацијом рада.Како би се смањили социјални притисци и ризици, потребно је паралелно са програмима рационализације креирати и **програме за реинтеграцију запосленихкоји остану без посла**, кроз запошљавање, самозапошљавање и друге облике активизма у заједници.

Потребно је организовати додатне стручне скупове на следеће теме:

1) Надлежности министарстава и организациони облици (потенцијалне измене Закона о министарствима, Устава РС и Акционог плана за реформу јавне управе 2015-2018).

2) Пружање (''испоручивање'') услуга

3) Државно-службенички систем (стратешко управљање људским ресурсима, статус и имиџ државних службеника, одговорност на свим нивоима, обавезе руководилаца...)

-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Коментари учесника пристигли након одржаног скупа:**

* Служба за управљање кадровима (СУК):

Део препоруке „уз хармонизоване критеријуме“ претпостављамо да је произведен из дела „Речено је“, област „О организацији рада „ – „Данас имамо пример да су систематизације у државној управи често неусклађене иако их одобрава иста Влада-нпр. различита министарства постављају различите услове за стране језике – страни језик, енглески језик, светски језик.'' У вези са тим, мишљења смо да су у правилницима о унутрашњем уређењу и систематизацији послова у министарствима, у складу са њиховим надлежностима, систематизована различита радна места са различитим описима послова и наравно различитим условима за запослење. Потреба за знањем енглеског језика, или шире светског језика или још шире страног језика условљена је, између осталог, и пословном комуникацијом, тј. врстом контакта који се остварује у обављању послова радног места. Напомињемо, да је Уредбом о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника прописано да сваки државни службеник који је одговоран за руковођење унутрашњом јединицом у органу израђује образац претходног описа радног места и да у делу обрасца - Компетентност одређује које су знања, радно искуство и вештине потребне за делотворан рад на радном месту.

У делу „Речено је“, област „О људским ресурсима„ – „**Треба да постоји подела послова на аналитичке, надзорне, инспекцијске итд, како би се знало колико има кадрова, у којим пословима и у којим органима, што је важно за планирање обука, испита, прерасподела и сл**.“ напомињемо да је Каталогом звања и положаја у органима државне управе, другим државним органима и органима Аутономне покрајине и јединица локалне самоуправе-други нацрт, објављеног на сајту Министарства државне управе и локалне самоуправе, извршена подела послова на: нормативне, управно-правне, студијско-аналитичке, инспекцијске/надзорне/контролне и оперативно стручне послове по звањима државних службеника. Указујемо да су и пре објављивања Каталога израђене, поред већ наведених, одређене фамилије послова: финансијских послова, информатичких послова, послови у области људских ресурса, послова управљање пројектима из ЕУ фондова и друге, које су представљале и полазну основу за израду наведеног Каталога.