



## ZAŠTO SU OVE INFORMACIJE NAMENJENE BAŠ VAMA?



*Branko Ružić, ministar državne  
uprave i lokalne samouprave u  
Vladi Republike Srbije*

Zato da, pre svega, zajedno demistifikujemo stereotipe koji nam se uporno nameću kroz medije i unapred dezavuišu svrshishodnost reformi u javnoj upravi i njen značaj za napredak i modernizaciju društva u Srbiji. Na primer:

Cilj da se u našoj zemlji država reformiše na način koji će obezbediti odlične škole, kvalitetnu socijalnu i zdravstvenu zaštitu, vladavinu prava

bez diskriminacije i povlašćenog položaja određenih građana, efikasnu administraciju i sigurnost poslovanja, kao i da upravo zbog toga građani i privrednici rado plaćaju poreze je – nemoguća misija. Čak i da donesemo najbolje zakone, Srbija nema kapacitete da ih uspešno sprovede u praksi.

Ovakve i slične „argumente“ slušamo gotovo svakodnevno. Da li je, međutim, zaista tako? Zašto tako malo

verujemo u sopstvene sposobnosti da oblikujemo svoju budućnost?

Uprkos ogromnim teškoćama i nesrećama kroz koje je prošla naša zemlja, u njoj još itekako ima pametnih, obrazovanih, stručnih, vrednih i odgovornih ljudi i u javnom i u privatnom sektoru. Iako danas svi pričaju samo o novcu, ljudi su ti od kojih sve zavisi, jer sposobni ljudi mogu mnogo da učine i sa skromnim materijalnim sredstvima. Srbija je to dokazala više puta, a ohrabrujući primeri u praksi to dokazuju i sada. Pa u čemu je onda problem?

### **Anonimna Srbija**

U tome što mi sami ne znamo koliko sposobnih ljudi imamo. Ljudi koji odgovorno i posvećeno rade svoj posao, bilo da su zaposleni u javnom ili privatnom sektoru, nisu vest koja u poplavi senzacionalizma i šunda diže medijske tiraže i rejtinge. Kao što odgovoran i sposoban državni službenik u takvoj atmosferi ima problem da drugima dokazuje kako ne živi „na grbači naroda“, tako i pošten a uspešan privatnik mora da se pravda da nije lopov i da ne izrabljuje koga god stigne. Tu, pored nas, živi jedna anonimna Srbija u kojoj se i dalje cene prave vrednosti i koja je sposobna da



u međusobnoj saradnji zaista donese boljitak. Vreme je da sposobnost izađe „iz ilegale“ i da takvi ljudi dobiju podršku za svoj rad i razvoj.

#### **Gde je ta podrška?**

Ne tako daleko. U novoj fazi reforme javne uprave. Iza dugog i ne tako privlačnog naziva projekta „Restrukturiranje i optimizacija javne uprave u Republici Srbiji 2015-2018“, nalazi se daleko privlačnija suština. Ona se svodi pravo na to da se boljom organizacijom i prepoznavanjem sposobnosti zaposlenih pravi ljudi postave na prava mesta, da se njihov trud nagradi i da im se omogući razvoj karijere. Kada se

kaže „kvalitetna i efikasna javna usluga“, to je samo sinonim za sposobne javne službenike, zbog kojih će i građani i privreda rado plaćati porez.

#### **Gde ste Vi u promenama?**

Da bi se takvi ciljevi postigli, neophodno je Vaše aktivno učešće u promenama koje neminovno slede, a Vama su za to potrebne prave informacije u pravo vreme. Zato ćemo se truditi da Vas informišemo o svemu bitnom što se dešava i što će se dešavati u realizaciji ovog projekta kako biste mogli bolje da procenite kako Vi možete da doprinesete tom procesu, o mogućnostima da se usavršavate i gde možete

da podelite svoje ideje i predloge za napredak organizacije u kojoj radite. Rado ćemo čuti vaše predloge o temama koje mogu biti zaista korisne, jer promene ne mogu uspeti ako se one nameću ljudima, već jedino ako se sprovedu sa ljudima.

Naš cilj je da zajedno doprinesemo promenama, zbog kojih će naša deca s radošću i nadom ostajati u svojoj zemlji, bilo da rade u javnom ili privatnom sektoru.

*Branko Ružić, ministar državne uprave i lokalne samouprave u Vladi Republike Srbije*





# Posvećeni smo podršci reformskih procesa u javnoj upravi

Kakva su Vaša predviđanja, koliko preporuke i smernice Svetske banke u aktuelnom procesu reforme javne uprave mogu biti od pomoći Srbiji, s obzirom na to da je EU na ovom planu povećala zahteve za pristupanje?

Svetska banka je podržala reforme javne uprave u mnogim zemljama koje su prošle isti proces kroz koji Srbija danas prolazi. Kroz blisku saradnju sa Ministarstvom državne uprave i lokalne samouprave, Evropskom unijom i drugim partnerima na nacionalnom nivou, Banka pruža visoko kvalitetnu ekspertsku pomoć, oblikovanu u skladu sa potrebama države, koja će sigurno pomoći Vladi Srbije da dobije onakav oblik javne uprave sa kojom će biti spremna da postane deo Evropske unije. Glavni cilj reforme javne uprave je da se uprava modernizuje tako, da bude u stanju da efikasno pruža visoko kvalitetne usluge građanima Srbije. Činjenica da Evropska unija danas zahteva visoke standarde od svih država kandidata, više predstavlja šansu nego izazov za Srbiju.

Šta ste identifikovali kao ključne strukturne nedostatke u organizaciji centralne uprave i da li su kroz realizaciju projekta "Restrukturiranje i optimizacija javne uprave u Republici Srbiji 2015-2018", već napravljeni značajniji pomoci?

Horizontalna funkcionalna analiza, koja je obuhvatila 94 institucije na centralnom nivou državnog uređenja zajedno sa pripadajućim organima iz svakog resora, pokazala je da je državna administracija opterećena velikim brojem institucija kojima se preklapaju nadležnosti, velikim brojem rukovodioca i zaposlenih



Stiven Ndegva, direktor  
Svetske banke u Srbiji

koji rade na pratećim funkcijama, kao i nedostatkom koordinacije javnih politika. Osim toga, struktura zaposlenog kadra u resorima predstavlja izazov za dobro upravljanje procesom pristupanja EU. Ima suviše malo eksperata i specijalista koji mogu da podrže sistem i u isto vreme previše zaposlenih koji rade administrativne poslove, od kojih mnogi nisu od suštinske važnosti za posao. Ima napretka, ali još puno ima da se radi. Broj zaposlenih sada je na nivou koji je propisan zakonom, i Vlada je uspela da ojača centralne institucije što je rezultiralo boljim planiranjem i većom koherentnošću javnih politika.

Koje reformske mere vezane za javnu upravu su po Vašem mišljenju u ovoj fazi najhitnije za sprovođenje?

Vlada je uradila dobar posao sa ranijim hitnim reformama, kao što je zabrana zapošljavanja u javnom sektoru. Sada je ključno da se zadrži „momentum“, zadrži fokus na masi zarade u javnom sektoru na održivom nivou i da se vrlo strateški pristupa kada je u pitanju zapošljavanje novih radnika. Nova zapošljavanja moraju biti u skladu sa

vrlo jasno definisanim prioritetima.

Koliko promene resora i rukovodećih kadrova u Vladi utiču na već definisane preporuke za restrukturiranje i optimizaciju javne uprave i na planirano vreme za njihovu primenu?

U sistemima koji dobro funkcionišu, javni servisi po zakonu moraju da odgovaraju prioritetima izabranih zvaničnika. Ali, pored toga, postoje suštinska opredeljenja, a ona uključuju neke od ključnih reformskih mera, za koje očekujemo da se nastave uprkos promenama u političkoj sferi. Svaka nova vlada treba da ima dovoljno vremena da filtrira postojeće prioritete, ali, zadatak kontinuiranog i efikasnog pružanja usluga građanima se nastavlja i ne sme da čeka dugo.

Da li ste optimista kada je u pitanju reforma javne uprave u Srbiji?

Da, vidimo dokaze da je Vlada Srbije posvećena unapređenju javne uprave. Ovo je prepoznato od strane mnogih razvojnih partnera. Svetska banka je posvećena podršci ovih reformskih procesa.



# ZA USPEH SU NAJVAŽNIJI LJUDI

Živimo u novom vremenu u kojem više nego ikad važi staro pravilo: bolje da mi upravljamo promenama, nego da nas one pregaze. Koliko je to, međutim, u praksi osetljiv, složen i odgovoran posao veoma dobro znaju Amadeo Votkins i njegov tim stručnjaka u Grupi za podršku promenama, koji osim teorijskih znanja, poseduju i veliko iskustvo u implementaciji reformi u javnoj upravi.

Stoga su njihovi glavni zadaci da Ministarstvu državne uprave i lokalne samouprave (MDULS) i drugim resorima pruže stratešku stručnu podršku pre svega tako što će kreirati mehanizme i metode profesionalnog upravljanja u procesu optimizacije državne uprave, obučiti državne kadrove koji direktno rade na implementaciji dogovorenih reformi i pomoći u koordinaciji projektnih aktivnosti sa Strategijom reforme državne uprave (PAR), „koja je sada u fazi izrade novog akcionog plana za naredni dvogodišnji period“, objašnjava Votkins.

## **Propuštena prilika oteče kao voda**

Iskustva u reformama javne uprave u preko pedeset država pokazuju da one nisu uspešno ostvarene u gotovo polovini slučajeva, ali da tamo gde su oformljeni ekspertske timovi za podršku promenama, reforme su za više od 85% bile efikasnije sprovedene i delotvornije u pogledu rezultata. „Stare navike se teško menjaju i to je svuda tako. Promene su naročito izazovne kada su u pitanju državni



*Amadeo Votkins, rukovodilac Grupe za podršku upravljanju promenama*



organi, gde za razliku od privatnog sektora politika ima indirektnu ulogu u svim aspektima implementacije, a rukovodioci neretko treba da done- su odluke koje u početku mogu biti nepopularne u javnosti. Zato se ovim poslom bavimo veoma ozbiljno“, naglašava Votkins, „jer svako odlaganje ne samo da donosi nove troškove, već gubimo neku priliku koja oteče kao voda i više je ne možemo ugrabiti pod istim uslovima“.

Naš sagovornik pojašnjava da su najčešći razlozi za neuspeh reformi u javnoj upravi nedovoljno učešće ili posvećenost rukovodstva njihovoj implementaciji, nedovoljan angažman zaposlenih zbog loše interne komunikacije unutar organizacije, kao i preambiciozni strateški planovi koji uglavnom nisu realno povezani sa budžetima. Pobrojani rizici su prisutni i u Srbiji, pri čemu Votkins naročito skreće pažnju na našu sklonost da odlažemo promene pravdajući to mnogobrojnim domaćim specifičnostima, kao i na često prisutan stav da reforme počinju i završavaju se donošenjem nove regulative.

### Promene nisu isto što i reforme

Potonje je posledica nedovoljnog razumevanja šta je to upravljanje promenama, koje se često poistovećuju sa reformama. „Raditi na reformama ne podrazumeva, nužno, da radimo i na promenama. Poznati su mi primeri

mnogih država u kojima reforme nisu donele nijednu suštinsku promenu, naročito u regionu jugoistočne Evrope gde je karakteristično da se reforme doživljavaju isključivo kao promena legislativne – promenimo par članova zakona ili donesemo neku strategiju i to je to – završen posao. Ti dokumenti, međutim, koliko god da su važni, predstavljaju samo okvir ili usmerenje za rad. Imate primere mnogih uspešnih organizacija koje, recimo, nemaju strategiju, a uspevaju da se menjaju i prilagođavaju potrebama društva ili tržišta“, pojašnjava Votkins.

U praksi to znači da se, pre svega, moraju tačno odrediti prioriteti i obezbediti sva moguća podrška da se oni odgovarajuće realizuju, a što zahteva da sistem bude fleksibilniji i podržava inovativnosti. „Ne možete se uporno ponašati po principu da je ‘sve propisano’ nekim aktom, jer je to nemoguće u današnjem vremenu kada se promene dešavaju na mesečnom nivou, a jedan pametan telefon je efikasan koliko i deset zaposlenih, trošeći svega pet odsto sredstava i vremena koji su potrebni za njihov rad. Jednostavan primer...Vi propišete Samsung 6 ili Microsoft Word 7, a za godinu dana imate već novu verziju“.

### Male države moraju da budu inovativne, zbog ograničenih resursa

Kao što u životu ništa nije crno-belo, tako i države sa malom teritorijom mogu biti veoma uspešne u oštroj

međunarodnoj konkurenciji, upravo zahvaljujući brzom prilagođavanju promenama. „Retka su društava koja se brzo menjaju, ali Izrael, Holandija ili Irska - sve su to primeri takozvanih malih, ali veoma uspešnih država koje u konkurenciji sa ‘velikima’ moraju da budu pragmatične, da se brzo prilagođavaju i menjaju. Srbija treba i može da se nađe u tom krugu država u narednom periodu“, uveren je Votkins. Da bi u tome uspeła, neophodno je uspostaviti novi model edukacije i sistema rada, koji podstiču inovativnost i osposobljavaju rukovodioce da kvalitetno i efikasno odgovore na globalne izazove. „Srbija nije ostrvo za sebe“, podseća Votkins, „ona je deo svih aktuelnih međunarodnih procesa“, pa time i rizika, počev od posledica ekonomske krize i klimatskih promena, do traženja rešenja za migrantski krizu.

### Koji su prioriteti u radu?

Stoga je Grupa za podršku upravljanju promenama u okviru svojih zadataka fokusirana na nekoliko važnih aktivnosti. U toku je finalizacija strategije upravljanja promenama, a u planu je i realizacija nekoliko mera koje su dogovorene sa MDULS-om, zasnovanih na preporukama iz funkcionalnih analiza Svetske banke. Strateški ciljevi za srednji rok podrazumevaju podizanje svesti o značaju i načinima upravljanja promenama među rukovodiocima i zaposlenima, u čemu ključnu ulogu ima strateška komunikacija, napominje Votkins.



Nova faza reformi javne uprave

# PRAVI LJUDI NA PRAVOM MESTU

Među tri najvažnija pitanja za Srbiju – pristupanje Evropskoj uniji, rešavanje izazova fiskalne konsolidacija i reforma javne uprave, ovo treće je osnovni uslov za uspeh prethodna dva cilja. Navedena ocena je ujedno i polazište aktuelnog projekta „Restrukturiranje i optimizacija javne uprave u Republici Srbiji 2015-2018“, koji sprovodi Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave, uz podršku Svetske banke, a finansira se iz IPA 2014 programa Evropske unije.

## Šta je ključna razlika?

Ovim projektom, kao i Strategijom reforme javne uprave predviđene su sveobuhvatne strukturne promene, koje kroz bolje upravljanje kadrovima i finansijama treba da obezbede kvalitetnije i efikasnije javne usluge i utemelje sistem za dugoročnu fiskalnu stabilnost Srbije. Ključna razlika u odnosu na prethodne reformske procese, koji su bili fokusirani na kratkoročno smanjenje broja zaposlenih u svim resorima, je zaokret ka optimizaciji s ciljem da se uspostavi racionalnija organizacija i veća institucionalna kohezija, a shodno tome i preraspodele poslovi i kadrovi, kao i da se iznađu najbolji načini za unapređenje usluga u sektorima.

Projekat je od suštinske važnosti i za uspeh ekonomskih reformi koje je najavila republička vlada, jer su preporuke i smernice za reformu javne uprave definisane u skladu sa pregovorima koje Srbija vodi sa Međunarodnim monetarnim fondom i Evropskom unijom. Osim toga, predviđene mere predstavljaju

podršku drugim projektima za reformu javne uprave, čime se obezbeđuje bolje korišćenje postojećih resursa za efikasnije postizanje željenih rezultata.

## Optimizacija ne sme da ugrozi delotvornost

Projekat je usmeren na dubinsko restrukturiranje državne uprave i ministarstava u čijim su nadležnostima javne službe (zdravstvo, prosveta, socijalna zaštita i poljoprivreda), s ciljem da se poveća efikasnost, svrsishodnost i delotvornost javne uprave. Optimizacija je definisana u skladu sa smernicama Svetske banke, kojima su prethodile funkcionalne analize sprovedene u prošloj i ovoj godini i u kojima su identifikovani osnovni strukturni nedostaci u javnoj upravi.

Organizacione i funkcionalne analize su se pokazale delotvornim instrumentom za reformu javne uprave i u drugim zemljama, a posebno za potrebe optimizacije. Funkcionalna analiza se zasniva na identifikaciji svih funkcija, odnosno poslova koji se vrše u organima i organizacijama javne uprave, i koje se zatim kategorizuju (kreiranje politika, regulativni poslovi, administracija, pružanje usluga, praćenje, itd.) kako bi se utvrdila priroda tih poslova i da bi se oni odgovarajuće locirali. Mere koje su predložene na osnovu njih i inkorporirane u akcione planove, ne samo da obezbeđuju da optimizacija ne ugrozi delotvornost javne uprave u Srbiji, već i da se unaprede njen učinak i rezultati.

## Uporišna tačka za promene

Brojna iskustva drugih zemalja, međutim, ukazuju da ni najbolje osmišljen reformski okvir nije garancija za uspeh, ukoliko sami zaposleni u javnoj upravi nisu spremni za promene koje su neminovne u realizaciji reformi, bilo zato što nisu odgovarajuće informisani o ciljevima promena ili nisu upoznati sa načinima na koje one mogu najefikasnije da se realizuju. Da bi se predupredili takvi problemi, neophodno je da se reforme podrže kroz profesionalno upravljanjem promenama, što predstavlja i uporišnu tačku ovog projekta.

Stručna podrška je potrebna kako bi se definisale odgovarajuće metode za ostvarivanje postavljenih ciljeva, a zaposleni okupili oko nosećih ideja u preoblikovanju organizacije i preraspodeli resursa. Planski pristup radu je ključan, jer većina promena zahteva i promenu u stavovima ljudi, kao i obuku za nove veštine i kompetencije.

Zato je Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave u okviru ovog projekta oformilo Grupu za podršku u upravljanju promenama, kako bi se iskoristila sva dostupna znanja u realizaciji postavljenih ciljeva. Poseban naglasak je na podršci u procesu komunikacije među akterima promena u javnoj upravi, kao i u odgovarajućem obaveštavanju javnosti o postignutim rezultatima.





## Preporuke za objedinjavanje reformskih efekata u javnoj upravi

# EFIKASNA JAVNA UPRAVA U SLUŽBI GRAĐANA I PRIVREDE

Na osnovu analiza koju je sprovela Svetska banka u 94 organa i organizacije izvršne vlasti čiji je osnivač Republika Srbija, a potom i veoma sveobuhvatnih konsultacija s nadležnim republičkim organima, sačinjen je nacrt Akcionog plana za sprovođenje preporuka iz dokumenta Svetske banke „Horizontalna funkcionalna analiza za Državnu upravu plus“ (2017-2018).

Reč je o preporukama za realizaciju mera tokom ove i naredne godine u četiri oblasti koje su prepoznate kao prioritetne za državnu upravu.

Proces optimizacije jeste modernizacija JU koja stavlja u fokus sistemske promene u organizaciji, funkcionalnosti, upravljanju i kadrovima.

### ŠTA JE CILJ?

Dogovorene mere imaju za cilj da u skladu sa efektima reformskih procesa i preporukama Svetske banke koje su definisane Akcionim planom za sprovođenje Strategije reforme javne uprave u Republici Srbiji, obezbede osnovu za dalje reforme nakon 2018. godine. Najvažniji kriterijumi prilikom definisanja mera bili su da one budu realno izvodljive u kratkom roku, da što više doprinesu uštedama, pojednostavljenju procedura, unapređenju produktivnosti, kvaliteta usluge i organizacije, kao i da se međusobno dopunjavaju.

### ŠTA JE NEOPHODNO?

Mere imaju različit institucionalni obuhvat, a za one najsoženije je predviđeno da se realizuju u više faza. Za ostva-

renje planiranog rezultata neophodne su izmene u regulativi, što će biti osnova i za dalju primenu reformskih preporuka na srednji i dugi rok, kao i stabilna politička podrška.

Mere su kategorisane u četiri prioritetne oblasti:

#### ORGANIZACIONA TRANSPARENTNOST

Cilj je da se proces optimizacije uskladi sa potrebama koje proizilaze iz procesa evropskih integracija. Predviđeno je da se unaprede mehanizmi planiranja i jačanja institucionalnih kapaciteta koji su neohodni za usaglašavanje sa propisima EU, istovremeno realizuju reformski ciljevi koji se odnose na povećanje pravne sigurnosti, unapređenje poslovnog okruženja i kvaliteta pružanja javnih usluga i obezbedi što transparentniji proces izrade i sprovođenja regulative.

#### UNAPREĐENJE ORGANIZACIONE STRUKTURE JAVNE UPRAVE

Cilj je da se institucionalni kapaciteti javne uprave u većoj meri nego do sada posvete njenim osnovnim funkcijama, kroz optimizaciju broja zaposlenih za obavljanje osnovnih i zajedničkih, odnosno pratećih poslova i kroz definisanje obuhvata i standarda vezanih za obavljanje konkretne funkcije. Neophodno je i uspostavljanje jasnih pravila, kriterijuma i uslova za osnivanje novih organizacionih oblika u javnom sektoru, kako bi se smanjila institucionalna fragmentacija,

preklapanje poslova i obezbedila bolja koordinacija. Unutrašnja optimizacija u organima državne uprave, službama Vlade i službama upravnih okruga, kako bi se rešio problem usitnjenosti radnih jedinica i poslova, takođe bi doprinela većoj efikasnosti u radnim procesima uz manje troškove.

#### POBOLJŠANJE HORIZONTALNE KOORDINACIJE

Cilj je da se unapredi razvoj i primena javnih politika jačanjem strateških kapaciteta Vlade i pojednostavljanjem procesa pripreme propisa i strateških dokumenata na stručnom nivou. To se može postići, pre svega, efikasnijom stručnom saradnjom nadležnih organa u pripremi zakona, podzakonskih i drugih akata i strateških i planskih dokumenata. Potrebna je i konsolidacija strateškog, operativnog i finansijskog planiranja, kao i interne i eksterne komunikacije, s ciljem da se uspostave bolji sistemi upravljanja kod korisnika javnih sredstava.

#### STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOJ UPRAVI

Razvoj strateškog upravljanja ljudskim resursima je prepoznat kao jedan od ključnih preduslova za uspeh reforme javne uprave. Naročito je značajno da se uspostavi politika koja će obezbediti zadržavanje ključnih kadrova za realizaciju prioriteta Vlade, kroz uspostavljanje sistema koji će zaposlene nagrađivati prema zaslugama i omogućiti im razvoj karijere, a što zahteva i usklađivanje u planiranju programskog budžeta kako bi se obezbedila potrebna sredstva.





# UPRAVLJANJE PROMENAMA („CHANGE MANAGEMENT“)

Upravljanje promenama odnosi se na svaki pristup tranziciji pojedinaca, timova ili organizacija, kojim se, uz korišćenje različitih metoda, menja korišćenje resursa, biznis procesi, ili neki drugi operativni procesi koji značajno oblikuju organizaciju ili kompaniju.

**Upravljanje promenama** u organizaciji jeste **struktuiran pristup** koji omogućava da se implementacija

sprovođi s lakoćom i uspešno, imajući kao **rezultat održive rezultate**.

Fokus upravljanja promenama je uvek na ljudima, i uvek kada govorimo o promeni, u pitanju su ljudi, a ne organizacije. Ukoliko se ovaj najvažniji aspekt promene zapostavi, promena neće uspeti. Ljudi neće hteti da napuste nešto staro, i prihvate novine.

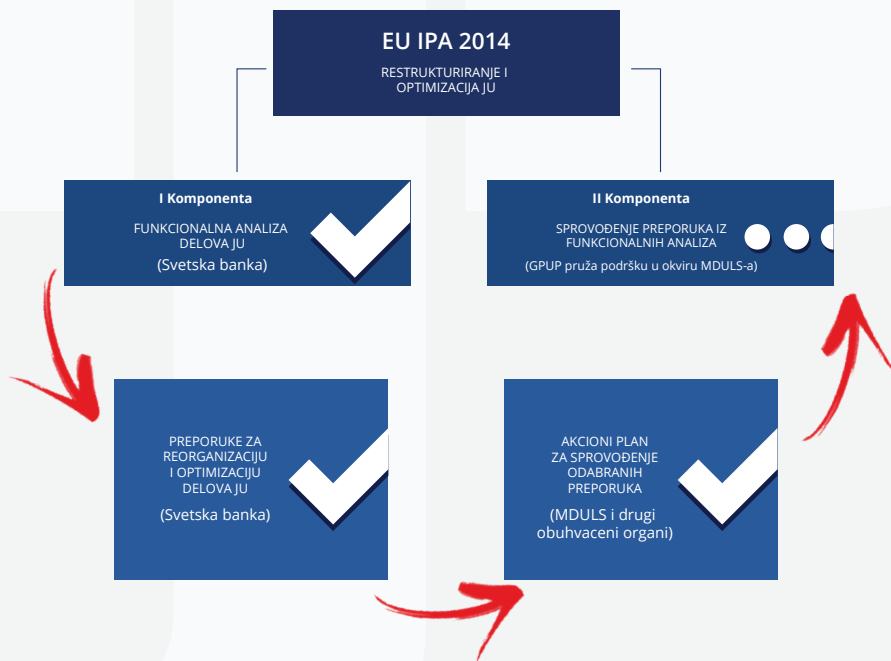
Važno je da napravimo distinkciju između promene i reforme.

## Vrste promena:

- Strukturne promene
- Smanjivanje troškova
- Promena procesa
- Promena kulture/individualne promene

Promena je konstantna, ali ne nastaje u vakumu. Okruženje u kome se promena dešava ima veliki uticaj na mnoge aspekte same promene, kao

## GRUPA ZA PODRŠKU UPRAVLJANJU PROMENAMA

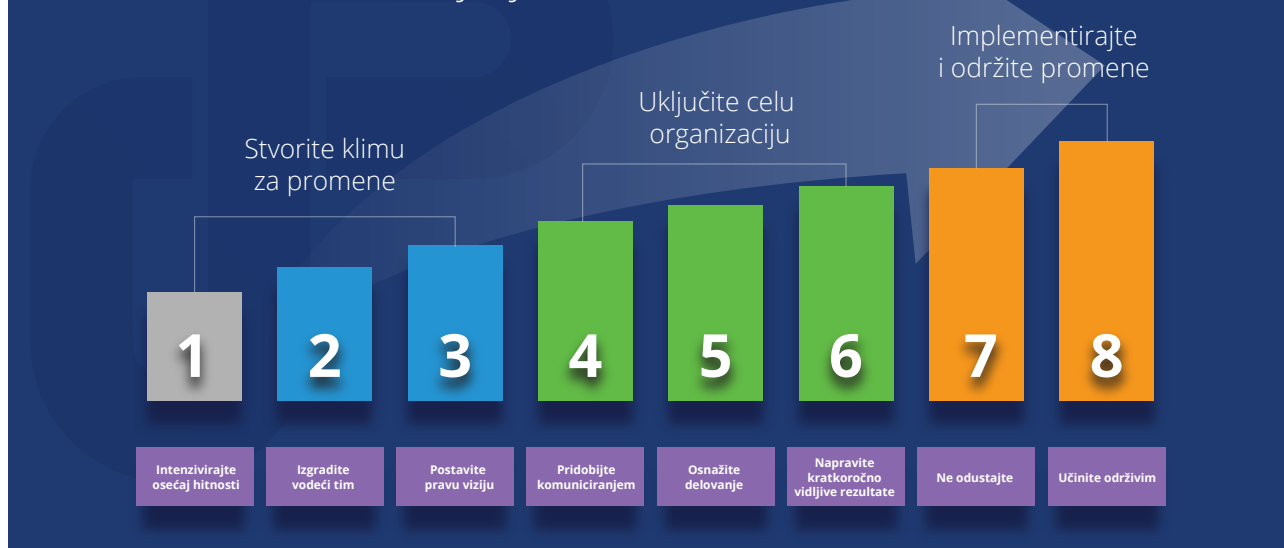






## J. Kotter

### OKVIR ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA



što će i promena menjati samo okruženje. Ovo su faktori koji su često zapostavljeni kada govorimo o upravljanju promenama.

#### UPRAVLJANJE PROMENAMA TOKOM REFORMI U SRBIJI

Iako se reforme i reformski procesi sprovode već duži niz godina u Srbiji, treba naglasiti da se sam koncept upravljanja promenama nije koristio na širem nivou. Ne znači da nije bilo pokušaja da se ovaj koncept primeni, ali nije postojao strukturiran i strateški vođen proces koji bi povezo horizontalne, vertikalne, „top-down“ i „oddo – na gore“ pristupe, sa ljudima na čelu ovih procesa.

Danas je pristup kojim se strateški upravlja promenama globalno široko primenjen, i mnoge države su sveone dobrih rezultata i bolje vođenih procesa promene. Primena koncepta „upravljanje promenama“ nije više pitanje izbora, već je više suštinsko pitanje nedostatka svesti među rukovodiocima i zaposlenima.

Unutar same Evropske unije, kao i OECD grupe, države se suočavaju sa pritiscima i zahtevima za poboljšanjima u oblasti usluga ka građanima i privredi. Praksa je pokazala da jedinstveni model ne postoji, kao ni preporuke kako na najbolji način upravljati promenama i izvesti reforme. Svaka država je donekle drugačija, neke se fokusiraju na decentralizaciju, neke na nove budžetske modele, nek na promene vezane za

kadrove, a neke kombinuju sve ove pristupe.

Skorašnje OECD studije (Melchor 2008) proučavale su uspešne primere upravljanja promenama u državnim administracijama, koji dolaze iz Finske, Španije, Portugala i Italije. Promene su bile kompleksne i vrlo zahtevne, ali kao najvažniji faktori prepoznati su - liderstvo, jasna vizija i kapaciteti za samu implementaciju.

- Svi smo čuli za izraz – Samo promena je večna!
- Promena nikada nije laka. Međutim, nema ničega lošeg u vezi sa samom promenom, ukoliko ide u dobrom pravcu.
- Menjajmo se pre nego što budemo prinuđeni!
- Da svi shvatimo – promene su neizbežne!
- Promene će se nastaviti, tako da i će i sam process upravljanja promenama biti nastavljen, kada projekat bude završen. Proces se uči da se vodi i nastavi. Rukovodioci, eksperti za upravljanje promenama i projektni timovi, moraju da konstantno posmatraju promene, kako interne, tako i eksterne. Cilj je uvek da se identifikuju potrebe za upravljanjem, da se analiziraju potencijalni uticaji na organizaciju i ljude, kao i svakodnevne poslove.

