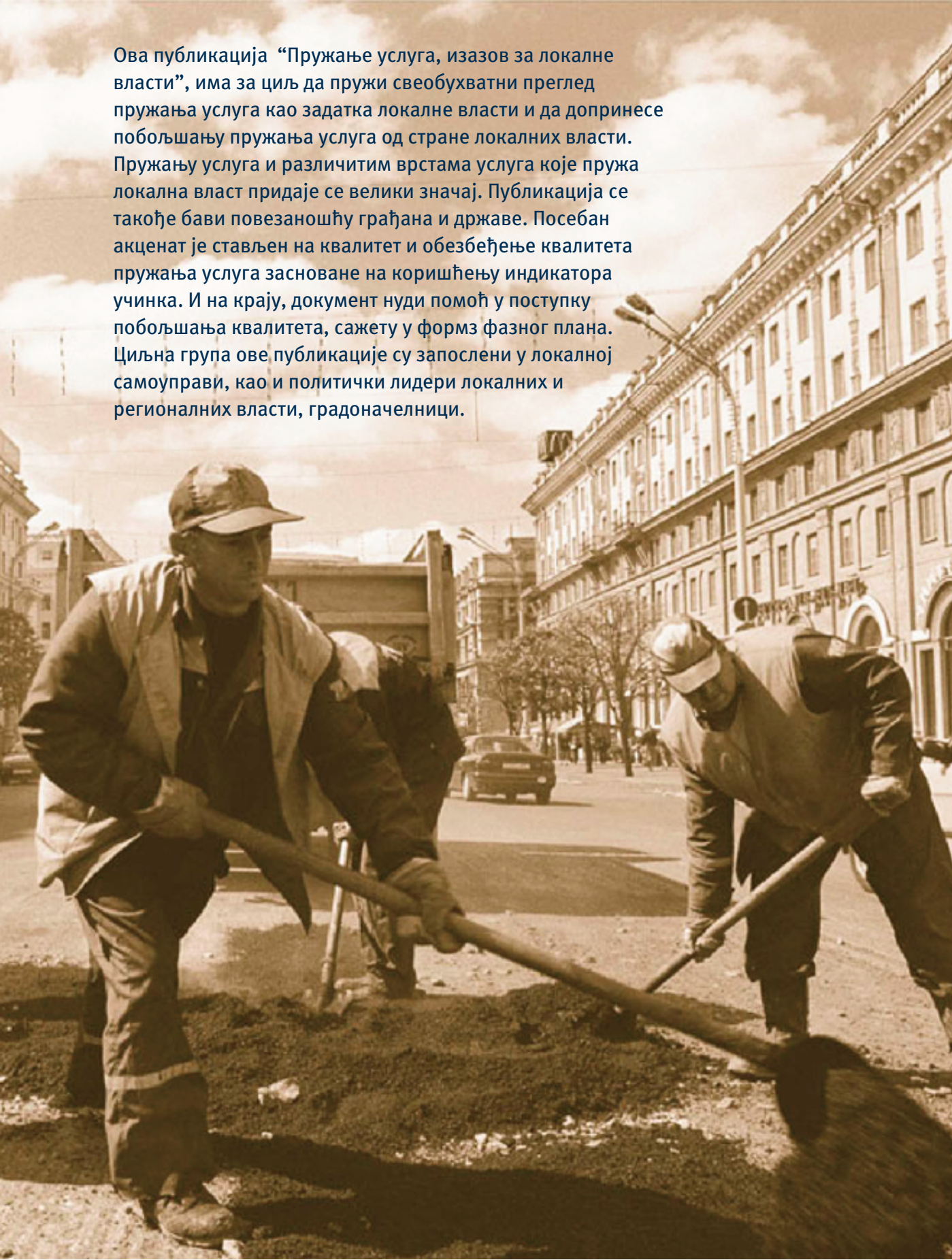


Пружање услуга, изазов за локалне власти

Овај документ је власништво VNG INTERNATIONAL

Ова публикација “Пружање услуга, изазов за локалне власти”, има за циљ да пружи свеобухватни преглед пружања услуга као задатка локалне власти и да допринесе побољшању пружања услуга од стране локалних власти. Пружању услуга и различитим врстама услуга које пружа локална власт придаје се велики значај. Публикација се такође бави повезаношћу грађана и државе. Посебан акценат је стављен на квалитет и обезбеђење квалитета пружања услуга засноване на коришћењу индикатора учинка. И на крају, документ нуди помоћ у поступку побољшања квалитета, сажету у формз фазног плана. Циљна група ове публикације су запослени у локалној самоуправи, као и политички лидери локалних и регионалних власти, градоначелници.



Пружање услуга,
изазов за локалне власти



Колофон

Ова публикација је настала у оквиру LOGO East програма

Аутор

Jean Eigeman (виши експерт VNG International, Члан Државног Сената Холандије)

Сарадници

Malinda Twaalfhoven (менаџер пројекта у VNG International)

Janneke Zaal (Учесник обуке VNG International)

Ljubica Todorovic (LOGO East Особа за везу SKGO)

Издање

english text company

Дизајн

Bertine Colsen

© 2007 VNG International

Ову публикацију су финансијски помогли Програм за друштвене трансформације Централне и Источне Европе (Матра) Министарства иностраних послова Холандије.

VNG International

Хаг, Холандија

E-mail: vng-international@vng.nl

Tel: +31 70 373 8401

Fax: +31 70 373 8660

www.vng-international.nl

Садржај

Увод 5

1 Пружање услуга као основни задатак 8

- 1 Задовољ грађана
- 2 Поверење
- 3 Поузданост
- 4 Легитимитет

2 Шта је пружање услуга? 11

- 1 Директне, индиректне, индивидуалне и колективне услуге
- 2 Детаљнији увид у пружање услуга
- 3 Пружање јавних услуга од стране приватних субјеката

3 Повезаност грађана и државе 15

- 1 Аспекти односа између грађана и државе
- 2 Интегритет

4 Облици пружања услуга 19

- 1 Интеракција, шалтери и процедуре
- 2 Шалтери (или пултови)
- 3 Процедуре
- 4 Улога информација
- 5 Обезбеђивање информација путем интернета и мобилне телефоније

5 Квалитет и контрола квалитета 25

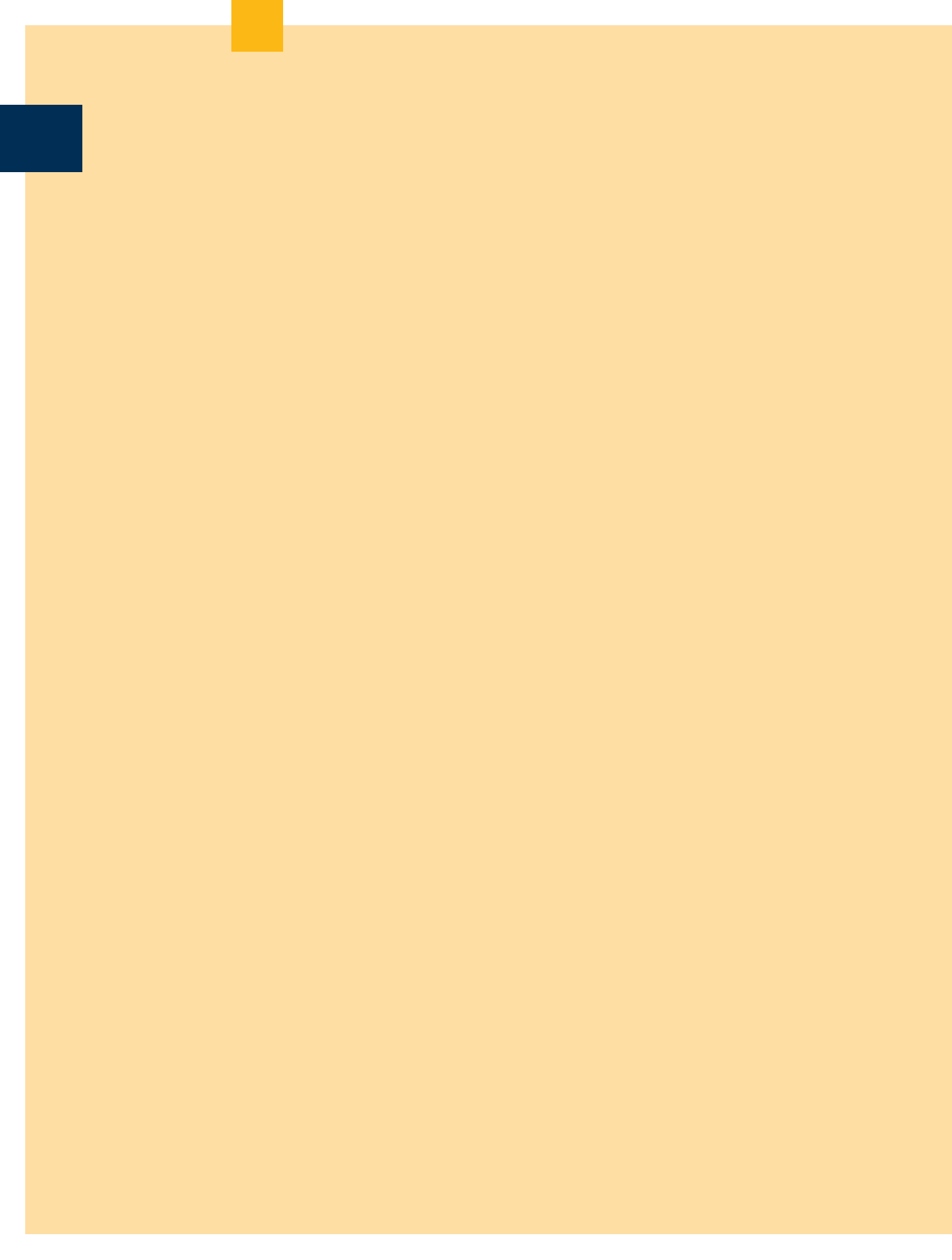
- 1 Стандарди пружања услуга
- 2 Повеље
- 3 Бенчмаркинг - Одређивање стандарда
- 4 Учешће и одговорност

6 Приступ и организација 31

- 1 Организација
- 2 Контакт са корисницима
- 3 Сарадња
- 4 Образовање и обука
- 5 Планирање и контрола: извршење плана у фазама

7 Закључци 36

Информација о асоцијацијама локалних власти који учествују у програму LOGO East 37



Увод

Пружање услуга је основна функција у односу који повезује државне органе и грађане. У протеклих десет година, сазнање да су грађани корисници услуга постаје све значајније за начин на који размишљају и делују државни органи. Добро је да у свету државне, а посебно у свету локалне власти, сами себе посматрамо много критичније¹. Корисници имају право да од оних који их пружају траже услуге које много боље задовољавају њихове потребе: брзину, приступачност, добар квалитет и умерене цене, а све то увиђено у пријатан приступ. Ово се посебно односи на државу као даваоца кључних јавних услуга. Чињеница да је држава монополиста за оне производе који често нису или једва да јесу, представља двоструко бreme за односе државе и корисника услуга, и уствари обавезује на додатни труд.

Добар квалитет и приступачно пружање услуга су такође услов за добру представу о држави. Значај адекватног пружања услуга за представу који грађани имају о држави није увек праведно вреднован. Пружање услуга није увек нешто изоловано, већ је део комплексних односа између државе, друштва и грађана. Комплексно, зато што обухвата низ различитих димензија, зато што је динамично и зато што је држава сама по себи једно комплексно тело. Некима пружање услуга изгледа као неко вишеглаво чудовиште. Овај компликовани однос између државе и грађана је обрађен поглављу број 3. Он показује да су једна особа, једна компанија истовремено и корисник и давалац услуге.

Многим грађанима је њихова локална управа најопипљивији облик државне власти, она је такође ниво власти са којим они имају највише додира у свакодневном животу. Ово се односи на лица која су већ одабрала место свог сталног боравка, али и на предузетнике који су у потрази за пословном локацијом. Развој информационе технологије и медији имају неоторив утицај на ове односе. Они су средство помоћу којих се другим државним телима пружа могућност да се приближе грађанству, али остаје чињеница да је локална власт најближа грађанима кроз директан контакт који са њима остварује. Снага локалне администрације је у томе што је она представник обичних грађана. Људи се хране, пију, раде, спавају, друже се са суседима у својим селима и градовима. Њихове баште, балкони, зеленило око њихових кућа или зграда у којима живе су под директним утицајем онога што раде локалне власти. Изглед окружења у коме живе, осећање задовољства и сигурности које људи имају када су у својим домовима, су одређени идејама и одлукама које долазе из општинских већа. Приликом процене мишљења грађана о државној управи важно све ово имати у виду, а и чињеницу да се ту ради о основним животним потребама грађана.

¹ Када се у овој публикацији говори о локалној власти, то се односи и на регионалну власт.

Ова публикација се бави услугама које пружа локална власт. Ово не значи да се њен садржај не односи и на остале државне институције. Напротив, веома је важно да државне институције свих нивоа имају заједничко мишљење о положају локалне власти као даваоца услуга. У Холандији се, на пример, одвија стална дебата о томе да ли локална власт треба да буде успостављена као примарна власт или као услужни шалтер за сва државна тела. Није сасвим сигурно да ли ће ова последња препорука послужити као модел, али је јасно да локална власт, због своје близине грађанима, сноси посебну одговорност. Остали нивои власти би требало да пажљиво прате овај аспект.

Циљ ове публикације је да помогне локалним властима у другим земљама у побољшању пружања услуга. Значај бољег пружања услуга је илустрован, и показује да се многи градови у Европи веома труде да побољшају своје услуге². Старе државе помажу новим државама, али је исто тако важно да се и даље инсистира на њиховој интеракцији. Радећи на новим односима између грађана и државе јављају се нови моменти. Старе европске државе имају користи од искустава нових чланица Европске уније, а ове опет од њихових искустава. Принцип учења док је човек жив, који је тако важан у европској економији која се заснива на знању, не односи се само на саме грађане, него и на државу.

Планирање, организација и процес учења су посебно објашњени у поглављу број 6.

Овај план је дат у фазама, што се такође детаљније разматра у поглављу број 6.

Фаза	КТИВНОСТ	Поглавље
1	Анализа	Поглавље 1,2 и 3
2	Формулисање жеља	Поглавље 2 и 4
3	Успостављање организације	Поглавље 4 и 6
4	Развијање протокола	Поглавље 3 и 5
5	Развијање система квалитета	Поглавље 5
6	Покретање процеса реализације	Поглавље 4 и 6
7	Обука и образовање	Поглавље 4,5 и 6
8	Оцена	Поглавље 7

Могућности за побољшање рада се налазе у бољој организацији као што су на пример споразуми између различитих нивоа у ланцу услуга, добра искоришћеност информационе технологије и медија и тражење могућности да се обезбеди већи степен децентрализације услуга. Побољшања настају кроз добру анализу и праћење жеља грађана. Обраћање пажње на могућности образовања запослених такође повећава шансу за пружање бољих услуга. И на последњем, али не и на задњем месту је прихватање и опредељеност ка пријатнијем приступу који би администрација и руководство требало да прихвате при пружању услуга, као још један важан чинилац у креирању сопствене улоге и успеха у будућим иницијативама.

² Видети такође web страницу <http://europa.eu/> за избор пројеката, тема и линкова.

(Локална) власт која има више слуха за грађане и пословни свет, од кључног је значаја за побољшање рада локалних органа. Овакав приступ захтева већу окренутост ка кориснику услуге а и схватање да пружање услуге често оставља много простора за побољшања. Стари системи су били више оријентисани на контролу грађанства, а организација управљања се углавном заснивала на унутрашњим проблемима. Окренутост кориснику услуга представља мешавину љубазног понашања запослених и потребе да се све подреди захтевима грађана као корисника услуга, чак и онда када се зна да грађани баш и нису спремни да траже дозволе, потврде и другу често комплексну документацију.

Побољшање пружања услуга није изолован процес. Јачање учешћа грађана, борба против корупције и унапређење знања и способности руководећих структура и администрације су трајни елементи у побољшању пружања услуга. Ова публикација је фокусирана на пружање услуга, али се такође бави и другим релевантним питањима.

1 Пружање услуга као основни задатак

Пружање услуга је основни циљ управе. Држава између осталог постоји и због тога што је то једина структура која на прави начин може да обезбеди руковођење одређеним важним услугама као што су јавни ред, безбедност, инфраструктура, управљање и одржавање јавних путева и тако даље. Ови захтеви и брига да се они остваре дају легитимитет активностима управе. Уставима и међународним повељама је прецизирано и да је држава та која је одговорна за пружање основних услуга у већини области друштвеног живота као што су:

- Образовање и школство
- Социјална заштита и основне потребе
- Правна заштита
- Смештај незбринутих лица

Држава мора обезбедити грађанима гаранције за континуитет пружања услуга, јединствени приступ за све категорије без обзира на друштвено или културно порекло и прихватљиве цене. Ово има утицаја на организације које врше услуге. Транспарентност, ефикасност, општа приступачност и томе слично, утичу на квалитет пакета производа које држава испоручује у оквиру својих услуга грађанима.

1 Задовољ грађана

Пружање услуга је део комплексне целине односа који постоји између грађана и државе (видети поглавље 3). Пружање услуга обухвата серију производа и услуга различите природе (видети поглавље 2). Кад је у питању пружање услуга, потрошач је на првом месту. Успостављање организације и основни приступ запослених се формирају у односу на принципе потрошачке логике. За управу ово представља проблем, због тога што често на то није навикла. Али овде је битно задовољство грађана. Овде су наравно укључене и друге компоненте које су саставни део односа између државе и друштва. Задовољство грађана је у том односу између државе и грађана одлучујући фактор за прихватање једне управе³.

2 Поверење

Поверење је кључни елемент у односима између гласача и изабраних представника власти и оно чини део легитимитета представника, део политичког система. Поверење је неопходно уколико се жели здрава основа за стварање и

³ Ову терминологију користи професор Тоннен са универзитета у Лејдену.

примену правила на грађане и друштво. Сила оружја - активност војске, полиције и правосуђа и верских фондација у 2007. години сада више нису довољни за велики део грађана и органа (или више нису од значаја) да би послужили као основ за активности које буде предузимала држава. Поверење мора да се стиче кроз транспарентност доношења одлука, кроз ефектне и ефикасне активности власти и јасну улогу која се додељује изабраним представницима. Ово је основ игре у демократији живљења. Поверење је такође потребно и тамо где још увек повремено постоји потреба за применом војне силе.

Чување квалитета локалног демократског процеса има далекосежне ефекте. Поверење представља примарну одговорност политичке администрације. Она мора непрестано да се труди, како би задобила поверење и одржала позицију државе као носиоца јавне власти. Основни задатак политичких представника управе је да обнављају овај легитимитет. Циљ избора је да се освоји изборни мандат како би се формирала статутарна правила, предузеле одређене мере, прикупио порез од грађана и обезбедиле услуге које имају вредност за јавност. Ове услуге обухватају успостављање легитимитета идентификационих докумената, издавање дозвола након пажљивог одмеравања интереса, одржавање мреже јавних путева и сл.

3 Поузданост

Поузданост је још један кључни елемент у односима између државе као организације и друштва у свим његовим облицима – грађана, предузећа, грађанских организација итд. Она је одлучујући основ легитимности државе као институције. Можемо стога говорити о институционалном легитимитету. “Говори како радиш и ради како говориш”. Јасно назначити шта грађани могу да очекују и држати се ових договора. Ово је примарна одговорност државног руководства и производ ове (садашње) администрације. За локалну власт је ово веома битно. Локална власт која добро послује утире пут јачању локалне аутономије. Са друге стране, непоузданост, на исти начин као и низак ниво услуга, су катастрофалне за углед и аутономију локалне управе. То значи да је потребно на дуги рок водити рачуна о промовисању и успостављању професионализма у домену јавних услуга. То такође значи пружање услуга како је договорено, држећи се договора и рокова. Важно је такође да државни органи буду поуздани партнери грађанима и привреди који имају потребу да изграде кућу или започну нови посао. Ово понекад може да значи да страна која поставља захтеве неће увек моћи да оствари своја очекивања. То се може догодити због тога што се угрожавају интереси других, или због тога што активност није у складу са усвојеним прописима. Онда држава може да доприноси поузданости тако што води јасну политику, дајући објашњења и понекад помажући у тражењу алтернативних решења. И на крају, интегритет је такође саставни део поузданости. Ово се подједнако односи и на државну администрацију. О овом проблему се више говори у делу који се односи на повезаност државе и грађана.

4 Легитимитет

Поузданост, поверење и задовољење потреба потрошача се међусобно допуњују. Пружање услуга тако није искључиво економски процес. То је одлучујући фактор за утисак који оставља држава, положај државе и легитимитет на основу кога она ради. На овај начин је пружање услуга један од стубова легитимитета државе на којем се темеље њена ефикасност и ефективност. Обезбедити пружање јавних услуга на професионалан и адекватан начин и по најприступачнијој могућој цени. Овим се јачају поверење и темељи друштва. И државна администрација и организација имају користи од својих комплементарних одговорности за пружање услуга.

Заједничком акцијом се, на пример, пружа бољи увид јавности у порекло средстава и на који начин се одређују трошкови. Грађани понекад имају осећај да би услуге требало пружати бесплатно, због тога што их “пружа држава”. Једноставна објашњења и разумевање грађана да политички представници, званично руководство и државна администрација, да сви трагају за начином да ефикасно руководе државним процесима, само подижу код грађана прихватање потребе да плаћају услуге.

Што се тиче пружања јавних услуга, представници грађана такође могу да буду један од потрошачких панела. Политички представници такође морају да поштују одређена правила понашања. Нарочито рад општинских већа може да буде активнији, те да она тако ојачају своје позиције у првим редовима јавног сектора. На тај начин они постају јака спона у креирању легитимитета.

2 Шта је пружање услуга?

1 Директне, индиректне, индивидуалне и колективне услуге

Шта чини добар пакет услуга? Шта уствари значи термин пружање услуга? И због чега ми нудимо услуге на локалном нивоу? Не ради се увек о стварима чисто локалног карактера. Издавање пасоша може бити општинска услуга, као што се то на пример ради у Холандији, а то је у ствари делатност централне власти. Држава је та која гарантује за легитимност овог документа. Општина издаје пасош подносиоцу захтева и на тај начин гарантује за поузданост процедуре која је део веома важног јавног сервиса. Општина је такође кључна веза самим тим што је одговорна за попис становништва, а база личних података на једној општини мора бити гарант тачности података. Ово је обавезно за све општине због тога што су оне за своје грађане најближа форма државне управе.

Ми ћемо се у даљем излагању осврнути на то шта представља пружање услуга и показати да услуге државе могу да буду веома разноврсне.

Општинске услуге обухватају оне услуге које локалне власти пружају грађанима. Овде се нећемо ограничити на појединачне услуге, него ћемо се бавити и услугама од интереса за колективе грађана, групе људи. Локалне власти обављају делатности које служе грађанима, а које креирају могућности за грађане (као и за предузећа и организације) да обављају послове који иначе не би могли да се обаве без учешћа општине, или да их обаве на једноставнији начин.

Неке од услуга су директно намењене грађанима, док се друге пружају индиректно.

	<i>Индивидуалне</i>	<i>Колективне</i>
<i>Директне</i>	Пасош Возачка дозвола	Информација: писана, састанци Чишћење региона
<i>Индиректне</i>	Дозволе Обавезно школовање	Сакупљање отпада Јавна расвета

Разлика између **директног** и **индиректног** пружања услуга је значајна због начина организације. Директне услуге подразумевају директан контакт са грађанима и захтевају једну дозу позорности код надлежних општинских службеника. Све оно што раде, као и начин на који то обављају, има директног утицаја на грађане за које то раде. Индиректне услуге обично укључују и додатну фазу активности.

Понекад је то лакше, јер се ради кроз личне контакте, али је понекад потребно и велико разумевање везано резултате који се овим активностима постижу.

Директно пружање услуга

Директно пружање услуга карактеришу директни утицаји на грађане. То је ситуација која подразумева директан лични контакт, а услуга је производ од кога корисник има директну корист а коју он обично и плаћа. Односи се на трансакцију између заинтересованог грађанина и државе која се остварује преко неког од запослених.

Индиректно пружање услуга

Индиректно пружање услуга подразумева одређени контекст. Оно настаје на основу прописа и не утиче само на тражиоца услуге и/или корисника. Ради се о примарном интересу корисника, али су и неки други интереси битни и често се захтева њихово упоређивање. Пружање услуге од стране локалне власти може подразумевати даље вршење услуга за потребе државних органа или организација које обављају одређену јавну делатност. На пример, катастарски регистри и пописи становништва, зависе од квалитета информација и уноса података од стране општина: функционисање централне власти је незамисливо без адекватног уноса података у катастарске регистре и регистре становништва.

Пружање индивидуалних услуга

Пружање индивидуалних услуга се односи на пружање услуга које утичу на појединце или одређену групу људи и строго су приватне природе (на пример власници станова или компанија). Ово не значи да не постоји и трећа страна која може трпети последице такве врсте пружених услуга. Чак и када се пружање овакве услуге не оствари, ова активност се формално посматра као форма пружене услуге.

Колективно пружање услуга

Колективно пружање услуга је усмерено на заједницу као целину, на општину, округ или на улицу. Ово до извесне границе такође има утицаја на функционисање административног апарата локалне или регионалне власти. Неке од услуга не морају да буду извршене директно од стране надлежног органа власти. Локална власт може да ангажује приватну компанију која се бави прикупљањем и прерадом отпада да обави ту врсту услуге на територији општине. Међутим крајња одговорност за квалитет пружене услуге зависи од стране која је уговорила тај посао – а то је у овом случају локална власт.

2 Детаљнији увид у пружање услуга

Побољшање начина пружања услуга има веома много сличности са побољшањем односа између грађана и државне администрације. Захтеви који се постављају у односу на квалитет пружених услуга се могу проширити и на целокупни пакет активности које пружа општина. Изазов је да се направи један прецизно дефинисан пакет услуга, али је још важније да се узме у обзир добро

функционисање односа између локалних власти и њиховог окружења. Пружање услуга није једино на шта би требало обратити пажњу. У савременом друштву људи очекују много од својих снабдевача, а грађани у својој првој перцепцији не праве разлику између понуђача на тржишту и локалне власти. Грађани очекују комплетну услугу и такав став има утицаја на приступ који има локална власт. Ово се подједнако односи како на директно пружање услуга, тако и на друге јавне активности. Запослени у државним органима се са оваквом ситуацијом сусрећу свакодневно. За запослене је битно да буду свесни овакве ситуације, исто као што је потребно да њихови надређени буду свесни значаја обуке и едукације у области односа са корисницима услуга, као и оцењивања те стране њиховог стручног рада. А то захтева улагања.

Кадровско опремање јавног сабирног центра за отпад (на Холандском 'Milieustraat', што представља један облик децентрализованог прикупљања чврстог отпада) је веома битно. У Холандији, грађани и пословни свет улажу велике напоре да организовано прикупе посебне врсте отпада, и за тај напор заслужују цивилизовано опхођење. Они заслужују да буду коректно примљени и да правила прикупљања, складиштења и плаћања (уколико је то случај) отпада буду јасна и прихватљива. Чиста и добро организована локација за прикупљање отпада, са особљем које води рачуна о правилном управљању тим капацитетом, представља додатну мотивацију за грађане. Овакав приступ претвара услугу у форму трансакције која је пријатна за обе стране, грађанима се помоћ око отпада ефикасно пружа, а запослени су награђени тако што схватају да на професионалан начин обављају посао од јавног интереса.

ПРИМЕР ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНОГ ПРИКУПЉАЊА ОТПАДА У ГРАДУ КУЛЕМБОРГ (ХОЛАНДИЈА)

Јавни сабирни центар за отпад (Milieustraat) је локација организована за прикупљање сепарисаног отпада (органског отпада, папира, ломљеног отпада, дрвета, електричних апарата итд.) Грађани сами доносе отпад и за већину отпада који донесу не морају ништа да плате. Ово је допунски начин прикупљања отпада, поред оног који се обавља испред места становања. Грађанима помаже стручно особље. Приступ оваквом месту је веома лак. Контејнери се налазе разврстани према категоријама отпада. Хемијски, кућни отпад (неискоришћене фарбе, мале батерије и слично) се такође може одлагати. Примењују се строга правила прикупљања, повезана са директним надзором. Оваква места за сакупљање отпада су обично отворена сваког радног дана, укључујући и суботу.

Као пример је послужио јавни сабирни центар за отпад у граду Кулемборг, у Холандији, и који за сада добро функционише. Он је показује како једноставне ствари могу да имају шире дејство. Уколико локална власт сматра да је управљање животном средином важно, тада је и грађанима јасно да ће локална власт бити одговорна и у контексту других услуга.

3 Пружање јавних услуга од стране приватних субјеката

Пружање услуга није стриктно ограничено само на државну администрацију. У многим земљама Европске уније пружање услуга које су од општег интереса обезбеђују приватници. Међутим политичко мишљење о овом питању је подељено. У областима као што је прикупљање отпада, јавни превоз и поштанске услуге, већ је дошло до неких видних промена. Приватизација јавних сервиса захтева јасно формулисане уговоре, одредбе којима се формулише ко је одговоран за формирање цена, квалитет и приступ. Ово се често сматра двоструким уговором: приватник добија задатак од државе (клијент 1) и пружа услугу грађанима (клијент 2).

Занимљиво је да се јавља све већи број мешовитих облика јавно-приватних партнерстава. Држава је заједно са привредом остварила нови правни облик пружања услуга (видети такође поглавље 6). И даље је примарно политичко питање до које мере би држава требало да буде укључена у овај процес. Један од аспеката као што је примена санкција и принудних мера је битан фактор у тим разматрањима, као и сигурност и расположивост одређене услуге.

Разлози да се пружање услуга постави ван организације државе су поткрепљени чињеницом да се тако одлуке могу лакше доносити, као и да је организација у том случају много јаснија. Од великог значаја овде може бити и стручност у обављању услуга, што значи да услуге може да обавља професионална организација без потребе за сталним доношењем одлука о томе. Овде такође има места за опрез. Уколико се у обзир узму грађевински радови само као технички посао, то може да значи да планирање за опште добро није баш најбоље обављено.

Следеће поглавље се бави односима између грађана и локалне власти. Ова повезаност има много различитих димензија. Шта представља једну услугу може бити веома лако приказано кроз све форме трансакција које постоје између грађана и компанија. Трансакције би требало погледати у оквиру дијаграма који је дат у наредном поглављу, и на основу њега донети суд о захтевима везаним за квалитет. Препорука је такође да се не би требало фокусирати само на опсег који је дат у дијаграму, него посматрати услугу као део укупног програма државе. Овим се такође успостављају политичке одговорности за пружање услуга.

3 Повезаност грађана и државе

Односи са грађанима су једна од важнијих тема за локалну администрацију и запослене. То је одлучујући чинилац у послу који обављају. Многи запослени у локалној администрацији радећи са грађанима остварују важну пословну сатисфакцију и задовољство и у таквом раду налазе инспирацију.

Однос са грађанима је динамичан и вишедимензионалан. Динамичан је због тога што је предмет свакодневних промена. Људи постају све образованији а самим тим расту и њихове способности у очекивања. Технолошки напредак нуди више могућности за пружање и размену информација. Глобализација мења перспективе, а развој Европе води ка новим стандардима за грађане, компаније и јавну управу.

1 Аспекти односа између грађана и државе

Грађани и држава се односе једни према другима у разним аспектима⁴. Грађанин је корисник који поставља високе захтеве када су у питању услуге. Грађанин је такође гласач, који свој гласулаже у односе поверења са онима који га представљају. Грађанин је такође и ко-аутор политике. Локална администрација редовно позива грађане на стварање заједничке политике. И на крају, грађанин је део цивилног друштва у коме је локална управа власт а грађанин њен субјекат.

<i>Грађанин</i>	↔	<i>Локалне власти</i>
Корисник	↔	Испоручилац услуга
Субјекат	↔	Држава
Гласач	↔	Представник народа (одабрани појединац)
Ко-аутор политике	↔	Креатор политике

Корисник – Испоручилац услуга

Пружање услуге углавном обухвата класичне принципе маркетиншког размишљања. Потрошачи захтевају да за своје паре добију добру услугу и могу очекивати да им она буде пружена по разумној цени и у разумном временском периоду. Цивилизовани приступ је део овог односа. Не би требало да се наглашав зависност, чак и када грађанин нема другу алтернативу да добије дату услугу.

Приступ који у фокус ставља корисника услуга, указује на то да су људи потпуно информисани и да су присутне различите алтернативе. Ово није случај када су на

⁴ Хиестра користи сличну класификацију у својој књизи “Рад у општинама” (2003), где примењује пет димензија и описује грађанина као “потрошача”.

пример у питању возачке дозволе и пасоши, али је актуелно када се ради о различитим врстама дозвола. Када су у питању грађевинске дозволе, приступи су различити, али је веома важно да око њих нема нејасноћа. У погледу било чега везаног за датог пословног субјекта, уколико он задовољава потребне услове, он има и право на дозволу. Подносиоцу захтева е тиме не чини услуга већ он мора да добије одобрење државе како би могао нешто да гради или да води неки посао.

Субјекат – Власт

Ово је аспект где је зависност грађана од државе много већа. У принципу, грађанин се придржава упутстава. То може бити у превозу, али такође и начин добијања неке дозволе или плаћање пореза. Пред законом смо сви једнаки, тако да правила у принципу важе за све. Овим се не мења чињеница да се кроз већ устаљени начин поступања могу утврдити и правила понашања у односу између потрошача и испоручиоца услуга. Код овог аспекта, међусобно поштовање и разумевање ставова оног другог су узајамни. Грађани би требало да схвате да запослени у државном сектору примењују законе и прописе који су створени у демократском процесу. Њихова појединачна примена може бити неприхватљива, али је она дата чињеница. И она може поново да буде предмет правне провере.

Гласач – Представник народа (изабрани појединац)

Овај аспект се односи на део становништва који припада овој категорији, а то је у демократском систему веома битан однос. Мандат добијен од бирача се може сматрати драгоценшћу која се добија на одређени период. Изабрани представник мора да са њим поступа мудро и искористи своју позицију у представничком телу као што је општинско веће, у свом односу са грађанима, тако што ће водити рачуна о локалној организацији. Савет се може сматрати неком врстом скупа корисника. Као што је већ речено, кредибилитет локалних власти и државне организације расте што се представници народа више концентришу на ефикасност, ефектност, и економичност. Сакупљање отпада се не може обављати без накнаде, и многим грађанима је јасно да прикупљање и одлагање отпада мора да се плати. Трошкови и организација која ефикасно функционише би требало да се узимају у обзир. Уколико општинско веће окаже такво усмерење, уз квалитет и сигурност, то би био начин да порасте и њихов углед као представника народа. Те теме би могле да се оставе у надлежност људима одговорним за управљање, али је прихватање општинског већа и ефикасност његовог пословања много већа уколико се створи дијалог са одговорном представницима државне администрације или управљачком структуром о методама рада, начину реализације и постигнутим резултатима.

Ко аутор политике – Креатор политике

Грађани који дају свој допринос стварању смерница промовишу подршку и ефикасност стварања политике. Узимање учешћа у реализацији смерница је такође битно. Веома је важна интеракција између локалних власти и грађана, и начин на који грађанима прилазе њихове организације и/или представници власти и представници народа. Термин - пријатељски однос према корисницима услуга, није баш најсрећнији избор, међутим ако се озбиљно узме у обзир допринос грађана, ако се прави јасна компаративна процена и тражи начин на

који се могу искористити искуство и знање грађана, наведени термин је ипак добар. Водовод у Разграду (у Бугарској) ангажује младе људе и кориснике у унапређењу рада система за водоснабдевање. Људи постају свесни значаја економичности у коришћењу воде и својим практичним искуствима доприносе ефикасности рада система за водоснабдевање. Оваквим отвореним ставом јавно предузеће ствара бољу слику о својој поузданости и подршци.

ПРИМЕР ИНТЕРАКЦИЈЕ ИЗМЕЂУ ВОДОВОДА У ГРАДУ РАЗГРАДУ И ЊЕГОВИХ СТАНОВНИКА (БУГАРСКА)

У систему водоснабдевања, водовод у Разграду има проблема са цурењима и губицима (око 60%). Нема индивидуалних прикључака, него су распоређени по блоковима кућа или станова. Појединачно домаћинство нема никакву одговорност за утрошак воде. План Водовода су индивидуални прикључци, али је то у овом тренутку веома скупо. Имајући све ово у виду, становници Разграда су обавештени да је потребно да буду веома економични са водом. Компанија ову своју активност спроводи тако што шаље младе људе на екскурзије и у кампање као што су “Годишњи дан воде”, даје транспарентне информације о ценама преко интернета, што такође доприноси повећању свести код корисника.

Повезаност државе и грађана није неутрална. Поверење тражи поверење. Ова формулација ипак мора поседовати и индивидуално значење. Држава је примарно подиспоручилац услуга, а од администрације и организације се очекују знање и дубље ангажовање.

2 Интегритет

Један од аспеката који заслужује посебну пажњу када се ради о повезаности између државе и грађана је интегритет. Усклађивањем услуга са задовољством грађана (потрошача) и у ширем смислу градећи поверење и поузданост, ствара се основа за добре међусобне односе. Овде је интегритет веома битан. Грађани морају да се ослањају на независне државне службенике, запослене и администрацију. Овим се подразумева опрезна примена власти и ресурса лкоји су им поверени да би служили јавном интересу. Овај задатак је веома важан и на нивоу Европске уније. То значи спречавање злоупотребе власти, избегавање контаката са људима који имају директну корист од директног или индиректног пружања услуга (мито и давање поклона), као и услови попут транспарентности и могућности провере.

Дужна пажња се мора обратити на обављање трансакција за рачун локалне власти, тако што ће се поштовати закон и прописаи, преузимати одговорност и

водити рачуна о различитим интересима. Информација је овде веома важна. Ту није у питању индивидуална него заједничка одговорност организације. Ово се такође у принципу односи и на очување интегритета, али и на чињеницу да је организација креатор културе у којој се као стандард поставља поштено управљање. За грађане је ово веома битно. Људи морају да знају да је нормално да се помоћ пружи што је могуће пре, да је информација јавна, и да нису потребни ни пожељни подмићивање и претње.

Активан приступ независности је могуће остварити успостављањем правила понашања, радом према протоколима, тражењем од запослених да полагају заклетву попут запослених у органима управе и именовањем повереника. Администрација овде има двојну улогу, иницијатора и модела. Службеник у јавном сектору има право да га његов послодавац штити од беспотребних изазова. Послодавац мора бити креатор окружења у коме се запослени и руководство усуђују да решавају овакве ситуације.

Постоје бројни примери из међународне праксе на који начин се ово може реализовати⁵. Такође је важно да је интегритет део профила запослених у јавном сектору. Квалитетна услуга и љубазност према странкама укључује и интегритет. Рањивост је ситуација која је присутна у односу државе са грађанима.

На крају, признање и пажња од стране послодавца су битан фактор. Овај однос почиње давањем пристојних зарада запосленима, али се на томе не завршава. Признање за добро обављен посао и стварање повољних услова за рад имају утицаја на културу организације која послује у јавном сектору као поуздан и праведан послодавац.

Уколико грађани захтевају од локалне власти да им се пружи било која врста услуге (одређени производ, информација, примена прописа и сл.), потребно је да буду уверени да ће њихове захтеве правилно разматрати запослени који разумју њихово пословање. Не би требало да сумњају у то да се извршење услуга заснива на противуслугама. Не би требало ни да дођу у искушење да их понуде.

⁵ На пример преко <http://www.egpa-ethics.eu> or <http://www.unodc.org/unodc/index.html> или www.transparency.org.

4 Облици пружања услуга

Услуге се могу пружати у различитим облицима. Прво ћемо дати дефиницију, а затим детаљно објаснити њихово значење које је битно за однос између пружаоца услуге и корисника. Овде се нарочита пажња обрађа на комуникације, јер је одржавање добрих односа део пружања услуга. Такође је битан и начин на који се информације обезбеђују, а оне морају бити довољне, јасне и брзе.

1 Интеракција, шалтери и процедуре

Интеракција између грађана и локалне власти се одвија на много разних начина. Свака од ових ситуација пружа могућности побољшања односа са грађанима. Ово се питање тиче самог организовања интеракције. Претходно смо објаснили да је пружање услуга трансакција која представља активан контакт у коме настаје размена. Почиње се са разменом информација и може се завршити индивидуалним трансфером одређеног производа грађанину, као што је на пример возачка дозвола или дозвола да се предузме нека активност као што је оснивање нове компаније.

Обезбеђење општих информација је важан облик пружања услуга које су примарно колективног карактера. То могу да буду информације које се налазе на интернет страницама локалних власти. Оне се могу дати и кроз локалне медије и посебне публикације (на пример инструкције како написати неки захтев, попунити формулар за путни документ и слично), или путем шалтера за информације у просторијама локалних власти. Слика о локалној власти ће бити много боља уколико су грађани информисани на овакве начине. Веома је важно имати на уму форму и циљ једне недвосмислене слике. Људи морају да знају да комуницирају са својом локалном влашћу.

Поједностављење се може постићи кроз давање јасних информација: додељивање једног телефонског броја локалне власти за све услуге, и једноставно функционисање код даљег усмеравања, једна е-mail адреса за први контакт и једна адреса за пријем поште. Ово се допуњује стандардним процесом рада, а потребна је лако приступачна база података за све запослене са информацијама о локалној власти као и добра информатичка подршка. Све ово захтева поприличне инвестиције у људе, знање и физичку инфраструктуру. Општина Хеусден у Холандији је пионир у овој области.

ПРИМЕР ДИГИТАЛНОГ ШАЛТЕРА У ОПШТИНИ ХЕУСДЕН (ХОЛАНДИЈА)

Циљ општине Хеусден је да помогне грађанима на најбржи могући начин и свој процес рада је организовала у том смеру, без обзира на време и место. Циљеви ове општине су транспарентност рада, доступност информација свим грађанима о томе шта све општина може да им пружи и на који начин могу заједно да раде. Фокус општине Хаусден је на грађанима као корисницима. Размишљање од споља ка унутра или од екстерног ка интерном. Обезбедити да ве услуге одговарају корисницима, као и да су брзе и једноставне. Локална власт општине Хеусден је такође усмерена на резултате, пројектно организована, флексибилна и ефикасна. Један од важних резултата је дигитализација процеса рада. Општина има за циљ да њен процес рада буде 100% дигитализован или компјутеризован. Како би ово постигли, оптимизирају велики број доступних информација и користе комуникациону технологију. Стварање, чување, проналажење и пренос информација настаје у потпуно дигитализованом радном окружењу. За оптимално коришћење нових комуникација направљени су нови дигитални приступи. Тако постоји један дигитални “шалтер” или пулт за све грађане.

2 Шалтери (или пултovi)

Шалтери су стари традиционални облик контакта између локалне власти и грађана, када грађани буквално стоје испред шалтера (или седе испред пулта) и директно разговарају са запосленима у локалној управи. Оваква врста контакта се остварује у згради општине или у канцеларији оне службе која пружа услугу. Обично се ради о контакту између корисника услуге и даваоца услуга кроз физичку препреку, која је неопходна из практичних или сигурносних разлога.

Улога шалтера и даље наставља да буде важан облик контакта између (локалне) власти и грађана. У протеклих неколико година, велика пажња је била усмерена на побољшање организације шалтерских служби. Начин на који се грађанину обраћало као кориснику услуга, време које је провео чекајући, физички услови, све је то бажно. У многим се општинама размишљало о организовању централног пулта, такозваног пулта за све. То не би били пултovi за сваку посебну услугу, него сервис за кориснике на јединственој локацији, али организован децентрализовано. Државе у великој мери раде на организацији пружања својих услуга грађанима формирањем канцеларија које су задужене за први контакт, које затим упућују грађане у даље службе. Ово захтева постојање добре организације целокупног процеса.

Организација функције шалтера захтева приступ оријентисаности ка кориснику. Запослени морају да буду припремљени за ово, на одговарајући начин. Начин рада у канцеларијама за први контакт се разликује од рада у канцеларијама у следећим нивоима пружања услуга. Пријатно опхођење са корисницима је битно без обзира

где се услуга пружа, и то се може научити. Први контакт подразумева брзо разјашњење захтева корисника, јасно регистровање и понекад идентификовање путем личних исправа. Оваква врста директне услуге се може убрзати добрим стандардима, формуларима и добрим базним информацијама. Ове базе информације су битне, пошто се припремом и слањем унапред јасних информација о томе шта је потребно за одређену услугу, убрзава целокупан процес и помаже грађанима да врло брзо заврше посао.

У зависности од броја становника и величине општине, могу се користити и децентрализовани шалтери. На различитим локацијама у општини се могу поставити шалтери који дају свеобухватне информације. У месту Перник (у Бугарској) обављање посла у фазама је начин на који се одлучила општина. То је корак у сусрет грађанима. Први контакт је могућ одмах, у месту у коме грађани живе, близу њихових домова. Интернет у овоме помаже још више. Место на коме се размењују информације више није од примарног интереса. У Украјини, на пример, Државни савет за управљање водама Крима је децентрализовао процедуру подношења захтева за добијање прикључака за воду.

Веома је битно да се основна информација обрађује увек на исти начин. Није неопходно да канцеларија за први контакт и канцеларије за даље пружање услуга буду на истој локацији уколико је могућа директна и поуздана информатичка веза. Ово подразумева добру организацију и инвестирање директног окружења зграде општине. Пружање ових услуга се такође може остварити кроз повезивање са другим услугама које пружају институције државе. За одређене врсте услуга, физичко постојање шалтера се може потпуно елиминисати и заменити дигиталним шалтером.

ПРИМЕРИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНОГ ПРУЖАЊА УСЛУГА У ПЕРНИКУ (БУГАРСКА) И КРИМУ (УКРАЈИНА)

Перник је место од 100,000 становника и налази се јужно од Софије. Општинска администрација је одлучила да успостави један шалтер и децентрализује га на градске области. Тренутно постоје три децентрализоване шалтера где могу да се добију различити производи које обезбеђује држава, укључујући и извесна плаћања. Процес подржава интернет и Перник ради са стандардним формуларима који су постављени на интернету. Оно што је специфично је да једну децентрализовану канцеларију више државних служби (један од примера је национални порески орган). Перник планира да организује седам децентрализованих шалтера по целом граду. На Криму је постављен пилот пројекат којим се децентрализује процедура за добијање дозвола за воду. За све пољопривреднике је обавезно да набаве дозволу за воду како би црпили воду за наводњавање. Прибављање дозволе је комплексна бирократска процедура. Децентрализовањем ове услуге подносиоци пријаве за добијање воде сада могу почети ови процедуру у области у којој живе, што значи да не морају да путују у централну канцеларију Државног Савета која се налази у Симферополу. Ствари су поједностављене.

3 Процедуре

У већини контаката између грађана и (локалне) власти природно се примењују процедуре. Процедуре су важне јер се њима упрошћује управљање. Оне се обично не примењују на услуге које се допадају грађанима (или у којима они уживају), оне су нужно зло и у директној су вези са регулаторном улогом државе. Процедуре су најжалост обично извор nelaгодности, а испорука услуга у принципу обухвата стандардизовани метод рада да се одговори на захтев који је поставила заинтересована страна. Процедурама се описује начин рада, временско ограничење, услови и овлашћења. За многе државне службенике оне су основа за рад. За већину грађана начин на који су створене није веома јасан.

За процедуре је веома важно да буду јасно написане и да се јасно зна зашто се примењују дати услови. Код издавања возачке дозволе, на пример, веома је важно утврдити идентитет подносиоца захтева. Многе процедуре се могу побољшати разматрањима о њиховој потреби и начину примене. Понекад једноставна интерна корекција може елиминисати потребу грађанина да одлазе на шалтер. О разлозима за постојање одређених процедура се мора добро размислити. Многи грађани схватају да се ово не може догодити аутоматски, и треже неку врсту одговорности за њихово време и трошкове. Исплати се инвестирати како би се спречило обављање дуплих послова.

Правилно регистровање основних података је један од начина да се избегну двоструки послови. За општину би требало да буде довољна једна недвосмислена регистрација података. То се нарочито односи на ситуацију где је могућ пријем захтева путем интернета, где се лако прелази са једне услуге које пружа општина на другу. На пример, дозвола за компанију подразумева услуге из различитих општинских сектора. Код дозволе за градњу потребан је урбанистички план, архитектонско решење и потврда о неугрожавању животне средине и безбедности радова. Ово не би требало да изненађује пошто су за сваки део неопходне различите стручне области. Основна информација о компанији која је поднела захтев ће увек бити иста, и она се може меморисати као недвосмислена информација у једном основном регистру. Она се онда може користити и када су у питању неке друге услуге. О овоме не би требало да размишља компанија, него би то требало да се реши на нивоу организације у општини. Једним јединим шалтером се овде могу задовољити и потребе компаније и потребе клијента општине.

4 Улога информација

Већ смо разматрали потребе за обезбеђењем ефикасних информација. Локалне власти су такође важан носилац информација у сврху олакшавања друштвених иницијатива. У циљу стимулсања друштвеног развоја (и стварања позитивне слике) заузимање активног става од стране локалне власти може бити веома повољно. Примери за то су различити: основна информација о условима становања, планирање прописа и пропис о регулисању саобраћаја. Али ту спада и то ко су корисници планова новчане помоћи, да ли су они део борбе против

сиромаштва, и ко има право на неке облике социјалне заштите. Ово је услуга која одлично карактерише однос између државе као ствараоца политике и грађана као ко-аутора.

Стимулативна економска активност води ка креирању нових послова. Преко ње се такође долази до боље искоришћености јавних простора кроз паметнији начин коришћења путних праваца, замену старих зграда новим које су бољег квалитета. За локалне власти је немогуће да саме остваре све ово. Грађани и компаније морају бити вољни да као партнери узму учешће у овоме. Доприноси других држава као и Европске уније би могли да буду од велике користи. Ово може стимулирати економску активност и поједноставити добијање општинских информација од других општина и услужних делатности. Један од облика активног учешћа у испоруци услуга је шалтер за услуге. Пример за ово могу да буду поједностављење процедура које је потребно испоштовати да би се регистровао посао, одабрала локација и добиле дозволе од завода за запошљавање и размотриле могућности субвенционисања. Општина Разград (Бугарска) је у ове сврхе поставила шалтер припремајући се за улазак у ЕУ. Своју организацију су такође прилагодили тако што су основали одељење где су комбиноване економска политика, пружање информација о ЕУ законима и пружање услуга грађанима.

ПРИМЕР ПУЛТА ЗА ПРУЖАЊЕ УСЛУГА У ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА ПАРТНЕРСТАВА ПРИВАТНОГ И ЈАВНОГ СЕКТОРА У ОПШТИНИ РАЗГРАД (БУГАРСКА)

Разград је град од 70,000 становника, који се налази на северу Бугарске. Градско веће је поставило шалтер за услуге како би стимулисало приватно-јавно партнерство са грађанима, компанијама и другим организацијама. Као део канцеларије за први контакт у оквиру општине, шалтер за услуге олакшава подршку ЕУ, лако је приступачан и служи и компанијама и грађанима.

5 Обезбеђивање информација путем интернета и мобилне телефоније

Утицај информационе технологије игра веома важну улогу. Интернет је допринео промени односа између корисника и испоручиоца услуга. Појавила су се много приступачнија решења, брзина протока информација стално расте и раздаљине постају безначајне. Погодности и убрзан развој мобилне телефоније имају такође великог утицаја. Интернет је умногоме помогао да се створи боља повезаност између грађана и локалне власти. Ово се односи како на пружање услуга појединцима тако и удружењима грађана као што су целокупна територија једне општине, један округ, улице, посебне циљне групе као што су омладина, компаније, школе итд.

Један број функција који постоји између државе и корисника (грађана и компанија) се може директно побољшати применом нове информационе технологије.

- **Електронски приступ;**
- **електронска идентификација:** интернет омогућава проверу да ли су лица или компаније они који тврде да јесу;
- **једнозначни бројеви:** у комуникацији са организацијом или лицем које користи интернет, додељује се број којим се доказује идентитет;
- **Основна регистрација:** груписањем свих информација које спадају у исту категорију на једном месту;
- **Размена информација:** интерно обезбеђење информација у једној општини о једном досијеу, једном предмету и једној особи. Овим не би требало оптерећивати корисника.

Функција шалтера се такође може организовати дигитално за велики део посла који се обавља стандардно. Веома је важно да је информација јасна и да постоји добро организован шалтер за одговоре корисницима. У многим земљама број грађана који поседују интернет је још увек далеко од жељеног резултата. Исход је више него очигледан. Исто се може применити и на повезивање државних институција кроз различите нивое државне администрације, и институција које обављају државне послове. Многи грађане нису у стању да направе разлику између различитих нивоа и категорија власти, било да се ради о локалној, регионалној или централној власти. Надаље, за неке од трансакција је већ потребна размена на нивоу држава. Важно је напоменути да промет између држава не би требало да буде у надлежности грађана, без обзира на то што од тога они имају користи.

Развој мобилне телефоније је надмашио интернет и чињеница је да се он мора веома озбиљно узети у обзир у будућности. Развој мобилне телефоније може лако бити начин да земље које још увек каскају у развоју информационе технологије, ухвате прикључак са напреднијима. Ово је делимично одређено обимом расположивости одређене технологије, трошковима унапређења те ситуације, на пример трошковима набавке већег броја компјутера. Приступ код набавке мобилних телефона је другачији. Рибари на Филипинима, на обичним чамцима већ користе мобилне телефоне како би склапали послове са потрошачима, елиминишући на тај начин трговце и посреднике. Куповина карата за значајније културне догађаје је већ могућа путем мобилних телефона. Ово такође има утицај и на комуникацију између државе и грађана кад су у питању приступ, идентификација и размена информација.

5 Квалитет и контрола квалитета

Квалитет почиње да преовлађује у размишљањима пословних људи⁶. Потрошачи су у центру свега и њихова тражња за услугама које се нуде формира оквир за стварање мишљења о квалитету испоручене услуге или производа. То захтева посебну пажњу у односу на комуникацију између државе и грађана. Контрола квалитета, улазни подаци и учешће грађана, привлаче пажњу других кроз упоређивање и начин на који се информација добија. Посебно се обраћа пажња на повеље као што су Повеље за потрошаче.

1 Стандарди пружања услуга

Најјаснији начин да се дефинишу захтеви корисника у односу на локалне власти је путем стандарда за пружање услуга. Они се могу дефинисати као оквир квалитета услуга унутар кога локална власт покушава да ради: локална власт је у обавези у односу на те захтеве и она их јавно региструје, на пример путем повеље. На тај начин локална власт конкретизује своје функције као испоручиоца услуге. То грађанима обезбеђује одређену сигурност, а функционише и као облик “управљања њиховим очекивањима”. Кроз стандарде запослени добијају јасну слику, они се користе код оцене запослених и пружају бољи увид у њихов учинак. Рад у државној управи се понекад чини бескрајним, због тога што се многе ствари преклапају. Стандарди пружања услуга који су скупљени у форму повеље омогућавају заједничку јасну слику о учинку који је потребно остварити. Потрошачка логика је оперативни термин којим се успостављају стандарди за пружање услуга. Они морају бити конкретни и мерљиви. Морају бити тачно мерљиви за одређено време, али понекада морају да буду и квалитативни, као што је случај са оценом пристојности понашања. Стандарди квалитета се могу снизити до нивоа разлика које постоје у оцени понашања запослених, зато што оно што једна особа сматра добрим понашањем, не мора обавезно да важи и за другу. Ово свакако не мења чињеницу да се постављањем квалитативних стандарда и њиховим извршавањем шаље јасан позитиван сигнал грађанима и организацијама.

Стандарди се могу односити на разне факторе:

- **Време:** време чекања на шалтерима или пултовима, време чекања на добијање дозволе, време чекања на обраду упита, време потребно за плаћање фактура;

⁶ Још једна добра web страница за инструменте квалитета је www.12manage.com.

- **Правила понашања:** пријатељски приступ, али и на једноставно коришћење имена у телефонском контакту, потврда пријема писма или електронске поште;
- **Физички изглед и услужност:** изглед чекаонице, понуда напитака као што су чај, кафа, вода уколико се (превише) дуго чека на услугу, омогућавање приватности (увођењем у засебне просторије);
- **Приступачност:** јасно исписано радно време, претходне информације преко брошура, додатна помоћ људима са посебним потребама;
- **Поклањање пажње:** озбиљан приступ жалбама, понуда неког вида компензације уколико, на пример, услуга није пружена на време, преузимање обавеза, тражење мишљења корисника и поступање у складу са њим;
- **Пружање информација:** јасна презентација, активно информисање корисника, на пример обавештавање корисника неколико недеља унапред о истеку рока важности пасоша.

Постављање стандарда услуга за организацију и државну администрацију представља обавезу да она предузме одговарајуће мере и оспособи запослене да добро обављају посао у оквиру предвиђених параметара. Избор мора такође да буде јасан. Боље опремљена чекаоница захтева више новца за уређење а то може утицати на друге ствари. Одмеравање шта је битније не мора увек да буде присутно, али да сваки избор има своју цену је чињеница коју свакако не би требало занемарити.

У формулисању повеље, горе наведени договори добијају чак и виши статус и могу се сматрати једном врстом основног уговора.

2 Повеље

Постоје различите врсте повеља. Одређене повеље имају утицај на организацију јавног живота на глобалном нивоу. Државна администрација и организације се договарају о утемељеном начину рада и стандардима који их прате. Они се примењују у целој општини и обухватају велики број општинских услуга и производа. У Холандији постоји велики пројекат Министарства унутрашњих послова и Удружења општина Холандије (VNG), којим се стимулишу повеље. У 97 општина такав документ већ постоји.

Такође постоји низ повеља које су везане за одређене производе или делове организација које пружају јавне услуге. Постоји врста повеље која се односи на начин комуникације који општина користи, као што су на пример телефон, електронска пошта или писани облик комуницирања. Користе се и комбинације повеља.

Врсте повеља које даје једна организација говоре о циљевима који се постављају унутар организације. Избор врсте повеља утиче на пословање организације. На пример, повеља која се примењује на целу општину од ње захтевају систем

квалитета реализован у целој општини, уз све могуће последице. И ниво одговорности се такође може променити. Повеље локалне власти утичу на пословање целокупне организације. Такве повеље се не могу остварити без јасно одређене улоге администрације. Администрација, дакле, преузима на себе обавезу.

Ово је једноставније кад се ради о повељама за одређени производ, иако и овде администрација улази у односе са локалном заједницом и њеном организацијом. Администрација тражи да буде гарант за функционисање ових производа. То производима даје одређени статус. Повеље које се тичу организационих јединица су углавном проблем одређеног руководства и запослених. За комбиноване облике као и за повеље које се тичу комуникација потребан је већи степен обавезивања од стране државне администрације. У сваком од ових случајева локална власт улази у неку врсту облигационог односа са својим клијентима, изван и унутар локалне власти.

Разне врсте повеља се такође могу користити како би се изградио или распоредио одређени режим квалитета. Повеља, наравно, не мора да се користи као средство акције. У почетку се може примењивати једноставан процес са стандардима за услуге који се везују за контакте са корисницима као што су проведено време чекања, периоди наплате и потврде пријема. У граду Бергама (у Турској) је спроведено истраживање о задовољству корисника услугама које им пружа њихова општина. Резултати овог истраживања су искоришћени како би се побољшала процедура везана за жалбе корисника.

Мали кораци који могу да нас доведу до успеха могу бити веома стимулативни за организацију. Повезивање администрације остаје важан фактор успеха, као што је и активно учешће руководства и побољшање професионалног развоја организације (као инструмент службе образовање и обука).

ПРИМЕР ПОБОЉШАЊА ПРОЦЕДУРЕ ОДГОВОРА НА ЖАЛБЕ У ОПШТИНИ БЕРГАМА (ТУСКА)

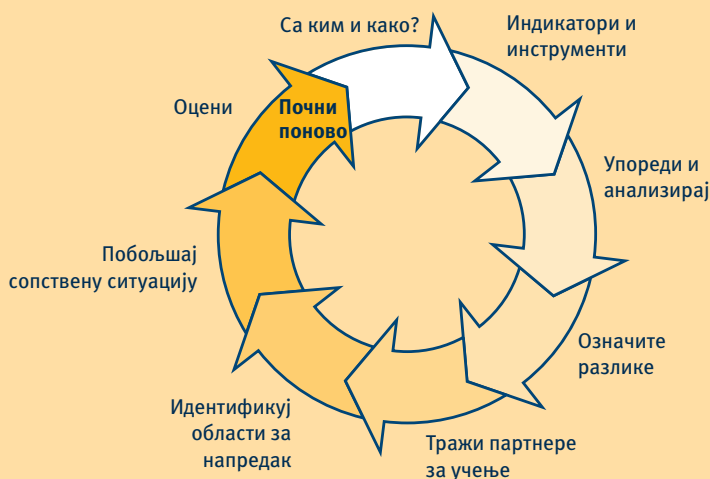
Град Бергама (у западној Турској) је спровео анкету о томе колико су грађани задовољни локалном влашћу. Резултати анкете су искоришћени да се побољша процедура општине за решавање жалби. Поступак подношења жалбе даје структуру и увид у проблеме који настају и како се они решавају. Делотворна процедура за подношење жалби пружа могућност општини да брзо реши свако место застоја у свом раду. И на дуги рок обезбеђује могућност да се боље дефинишу организациони циљеви општине, њене одговорности и надлежности.

3 Бенчмаркинг - Одређивање стандарда

Бенчмаркинг - инструмент који се користи код одређивања стандарда квалитета - представља углавном упоређивање са другима да би се напредовало. Учење је резултат упоређивања. Локалне власти уз стручну помоћ бирају сопствено окружење из кога ће учити, тако што траже партнере који желе да раде на исти начин, и који заједно са њима одређују стандарде радим упоређивања. Заједничким упоређивањем разлика ствара се основа за напредак.

Избор стандарда захтева административну смелост због тога што јавност приказивања резултата може довести до критике и конкуренције, а да се при том није ништа научило. Извесна доза конкуренције и није лоша, она чак помаже да процес напретка буде интересантнији, али мора бити јасно да би фокус требало да буде на међусобном учењу. Најбоље је примењивати фазни приступ. Ово се може постићи уколико се процес организује као циклус који перманентно пружа импулсе за нови круг успеха.

Министарство унутрашњих послова Холандије примењује следећи дијаграм као информацију о бенчмаркингу:



Прво питање је са ким и како. То могу бити суседне општине, са којима се успоставља процес узајамног учења. Али овде се може догодити да су њихова величина и начин рада толико различити да је боље потражити неке друге општине које су сличне по величини и начину пословања. Ово могу бити општине са много споменика културе, општине са више од пет центара, или општине које су богате воденим површинама, све оне могу бити одговарајући кандидати за упоређивање.

Такође је важно упоређивати број производа, процеса и организационих јединица које локална власт жели да упоређује. У Холандији, Удружење општина Холандије (VNG) је започело пројекат којим је створена породица стандарда. Локалне холандске власти могу преко веб странице на интернету да прате своје стање. На истом месту могу да траже свог идеалног партнера, као и да одаберу сопствену методологију побољшања. Део ове породице је група стандарда за пружање јавних услуга. Питања која се постављају у групи стандарда за пружање јавних услуга су иста као и она код стандарда за пружање услуга:

- Колико је доступна локална власт?
- Да ли се корисницима (грађани, компаније) помаже у прихватљивом временском периоду?
- да ли је однос запослених према корисницима услуга коректан и љубазан?
- Да ли време за које се добије услуга или производ одговара обећаном времену?
- Колика је висина трошкова и да ли постоји информација о начину додељивања средстава?
- Да ли локална власт пружа своје услуге и у електронској форми?

Одговор на ова питања се може упоредити са одговорима других локалних власти. База података има податке о различитим индикаторима који пружају увид у детаљније податке који могу бити од важности за оцену квалитета и упоређивање. Примери индикатора учинка су радно време општине, време чекања на шалтерима, мишљење грађана о квалитету услуга. На овај начин општина може повући паралелу и одлучити да ли је добро радила па може да се хвали или је потребан програм побољшања.

Веома је битно за локалне власти назначе своје циљеве. Фокусирање на квалитет не мора да значи исте стандарде за све локалне власти. Од помоћи је за локалне власти да знају шта је битно када је у питању квалитет пружања услуга. Већ смо говорили о важности обраћања пажње на квалитет у ширем смислу. Многе локалне власти се фокусирају баш на ово. Али постоје и друге области које су такође вредне пажње. У свим овим областима локалне власти могу да уче једне од других, а систем одређивања стандарда је значајна помоћ у процесу учења.

4 Учешће и одговорност

Грађани такође могу активно да се укључе у процес развоја квалитета. Ово може да се уради на пример формирањем панела уз општинско веће. То се може постићи и активним посматрањем како грађани гледају на квалитет услуга које им пружа њихова локална власт. Систем којим се побољшава квалитет испоруке услуга је начин на који се траже редовне повратне информације и редовно ажурира статус.

Још једна методологија која се примењује је спровођење периодичних истраживања. И наравно могуће су разне комбинације. Периодично извештавање,

које је обично двогодишње или годишње, значи одговорност. Активним информисањем корисника и других који су ван резултата истраживања, локална власт показује својим грађанима да свој посао и њих саме схвата озбиљно. Укључивањем државне администрације ово се може још више учврстити. Обрада извештаја о квалитету је природан тренутак за скретање пажње у периодичном циклусу рада државне администрације.

Још један посебан начин да се укључе корисници је појединачно закључивање договора са групама локалних организација у форми споразума. То могу да буду трговци на мало, или можда корисници пословног простора. Споразум се може ограничити на пружање услуга, али може да обухвати и друге области. Посебна мера може да буде постављање неке врсте менаџера који ће служити као контакт особа.

На крају, ревизија може понудити неке још прецизније детаље. Она се може вршити добровољно и повремено, на пример једном у четири или пет година. Ревизија може такође бити и екстерног карактера због тога што локална власт ради и за неке друге власти. Те власти очекују стални квалитет, а могу и да донесу пропис о периодичној ревизији. Квалитет информације и брзина доставе информација су основни елементи у животу локалне администрације.

6 Приступ и организација

Као направити добру организацију и одакле почети? Какве су последице за запослене и организацију? Каква је улога администрације? Да ли то можете да урадите сами као локална власт или је од помоћи сарадња са другим локалним властима? Да ли је уговарање спољне сарадње добра идеја или можете такође да радите заједно са приватним организацијама и компанијама⁷?

У овом поглављу ћемо се бавити начином на који се сада може унапредити пружање услуга. Указујемо на то шта је потребно да уради локална власт како би побољшала пружање услуга. Навешћемо детаље из претходних поглавља.

1 Организација

Ваљана испорука услуга захтева сталну будност администрације и руководства. Ово је посао који се никада не завршава. Прегледи, правила понашања, јасан начин рада, се могу лепо упаковати у стратегије помоћу повеља (видети поглавље 5). И могу се дати обавезујућа обећања.

Пружање услуга од стране локалне власти подразумева однос између грађана и компанија. У почетку је корисно одредити где ће се која врста услуге пружати, и које ће услуге и начини испорука услуга бити у надлежности локалне власти. Адекватан приказ такође указује на то ко је одговоран за одређене кораке у процесу пружања услуга. Директан контакт са корисницима је одговорност самих испоручилаца услуга.

Основни услов који је потребно да се задовољи код ефикасне организације пружања услуга је став оријентисаности ка кориснику услуге који морају да поштују запослени који су у диоректном контакту са запосленима и предузећима. То значи да руководство те организације мора да омогући запосленима да испуне овај захтев, кроз (на пример) обуку или образовање. Да би корисници и запослени створили јасну слику о томе шта једни могу да очекују од других, потребно је да им се обезбеди тачан опис производа и метода рада (протокола). Он може да да и неке краткорочне резултате. Одговорност за управљање процесом је важан део (административног) документа. Мора се направити процена да ли се ради о приступу који се тиче целокупне организације или је у питању услуга која се пружа у фазама. У формулисању плана активности битно је држати се једноставности. Да би се то постигло, потребно је проникнути у интересе у примарним контактима и односима са локалном влашћу. Било би добро знати шта о томе мисле грађани и компаније. Дobar први корак би био истраживање мишљења корисника. Такође је важно проценити да ли се жеље корисника могу испунити у разумном временском

⁷ Web страница <http://www.correlation-net.org.agenda.html> нуди подршку код побољшања услуга кроз информације, оцене и мерење.

периоду, као и то да сви заинтересовани имају идеју о постизању бољих резултата. Ово се односи како на кориснике, тако и на све запослене у ланцу пружања услуга.

Планом рада се предвиђа израда претходне студије, опис процеса рада са свим поступцима, преглед контаката и производа, као и крајњи циљ. Крајњи резултат може имати више аспеката (протокол, опис производа, захтеви за квалитет). Због чињенице да је овде циљ побољшање, мора размотрити инвестирање у уређаје који олакшавају рад као што су компјутери, телефони и тако даље. Такође је важно оценити да ли је особље довољно обучено и стручно. Добро образовање и искуство су предуслови за пружање квалитетних услуга. Рад у канцеларијама за први контакт захтева другачије способности од умешности писања захтева за издавање неке дозволе.

2 Контакт са корисницима

Већ је било речи о начинима одржавања контакта са грађанима. Шалтери, телефонски контакти и интернет су већ спомињани. Анализа и план активности могу обухватити и начине комуницирања.

Може се донети закључак да одговорност за ово треба доделити посебној организационој јединици, као што је центар за контакте са јавношћу где се организују различити начини успостављања контаката. Једна канцеларија за први контакт за целокупну организацију локалне власти, која би радила као нека врста продавнице.

Идеја о једном шалтеру је један од начина поједностављења пружања услуга. Уз помоћ интернета, време чекања се може значајно смањити и тиме побољшати контакти.. Ово се односи на директне контакте, као и на контакте који се остварују путем телефона, где је могућност приступања такође важан чинилац у оцени процеса побољшања. Смањење директних контаката, скраћење времена чекања и смањење административног оптерећења су важни методи за побољшање пружања услуга.

Приступ којим се предвиђа смањење административног оптерећења се односи на поједностављење процедура и добијање дозвола. Ово се може постићи процењивањем потребе да се уведе систем издавања дозвола. Често се догоди да постоје и други методи рада који су мање оптерећујући за грађане и компаније. Како је раније наведено, ако останемо на дозволама, начин рада може да значи да људи више неће морати да прикупљају сувишне информације, да ће време чекања бити ограничено, а процедура јаснија. Уколико се систем издавања дозвола буде правилно примењивао, многи ће грађани разумети да се интереси морају вредновати. Овим се постиже значајно смањење сувишног бирократског оптерећења.

3 Сарадња

Део пословне политике у области пружања услуга се заснива и на потреби да се сарађује са осталим (локалним) властима. Наплата пореза и доприноса за опште услуге је одлична прилика да се размишља о сарадњи. У Холандији се могу наћи примери комбиноване наплате и такси за сакупљање отпада из домаћинстава и доприноса за прераду отпадних вода.

Сарадња може бити и дубља. Локалне власти могу да се уједине и повежу своје услуге у одређеним областима. Овде су ипак потребна разјашњења. То значи да општине морају прво да добро организују сопствене послове пре него што понуде услуге и сарадњу са две или више партнерских општина. Очигледан мотив је велики обим који се тако може обрадити, јер двоје може обично више да уради него један, а и укупни трошкови се смањују. У овој сарадњи не би требало занемарити могућност приступа од стране грађана, као ни удаљеност од административног центра.

Комбинација рада у канцеларији за први контакт са радом на следећим нивоима такође може бити од користи. Пружање услуга за социјалне категорије (као што су новчана помоћ и олакшице за особе са посебним могућностима) захтева посебна знања у области закона и праксе у пружању услуга за такве кориснике. Пружање услуга овим категоријама се може поделити на директан рад са грађанима и рад који се мора обавити иза шалтера, као што су провере и консултације.

Велики простор за пружање услуга је у области прикупљања и складиштења отпада, где се кроз сарадњу могу остварити знатне предности. На првом месту би морао да се направи избор да ли је уопште потребна сарадња са приватним компанијама, а затим би на тржишту требало понудити сарадњу. Проблем који је може да настане кроз ову опцију смо разматрали у поглављу 2, и овде га нећемо поткрепљивати примерима.

Још један ефикасан вид сарадње на нивоу локалних власти је удруживање снага са партнерима из приватног сектора. Партнерство јавног и приватног сектора (ППП) је облик рада са страним партнерима који се све више прихвата. Пружање услуга, креирање пословне политике и реализација социјалних пројеката се преклапају. Могуће је направити такву врсту аранжмана где корист могу да остваре и приватни и јавни сектор. Управљање процесом у овом виду сарадње захтева пажљиву организацију, начин управљања, одговорност и комуникацију. Приватна-јавна партнерства су облик сарадње где сарадња са организацијама ван државног система и садржај услуга које се пружају грађанима потпадају под појам пружања услуга.

Код партнерстава јавног и приватног сектора, важно је водити рачуна да се не упадне у клопке које су карактеристичне код склапања уговора за спољну сарадњу. Познавање прописа ЕУ је важно код правилне примене овог вида сарадње, и свакако вреди да се истражи та могућност. Управљање отпадом и јавни превоз су два примера у области пружања услуга где се партнерства јавног и приватног сектора обично успешно примењују.

4 Образовање и обука

Образовање и обука запослених су битни за побољшање квалитета пружених услуга. Многи запослени у јавним установама су посебно обучени да обављају одређене послове, често правног или административног карактера. Директна комуникација са корисницима је веома ретко била део њиховог образовања. Љубазан приступ кориснику је од кључног значаја за креирање добрих односа између грађана и њихове локалне власти. Да би се ово постигло, потребно је знање и осећај за рад са људима. У Бугарском граду Сандански, локална власт је намерно одлучила да обучи запослене који раде у локаном аутопревозу, углавном возаче, како би на тај начин побољшала њихов однос са путницима које превозе. Ово је део пословне политике који има за циљ да се грађани охрабре да користе јавни превоз и на тај начин смање саобраћајне гужве у граду.

Шалтер на коме се грађанима пружају услуге преко јединственог канала захтева да запослени буду веома добро обучени у свим областима, али и да поседују знање о правилном уносу података и имају стрпљење и способност да се носе са понекад иритираним корисницима. Организација због тога мора да инвестира на два фронта, да обучи своје запослене који раде у канцеларијама иза шалтера, да схвате да податке које некада добију није доставио колега из канцеларије за први пријем него сам грађанин. И да обучи запослене који раде у канцеларијама за први пријем да сваку странку приме са осмехом. А посебно када је у питању странка којој се није изашло у сусрет.

5 Планирање и контрола: извршење плана у фазама

Приступ бољем пружању услуга почиње добрим планирањем. Не обећавајте превише и пребрзо, неко постепено извршавајте обавезе које сте преузели како бисте пружили бољу услугу. Нека у плану буде јасно, и то изложите свима, да локална власт придаје велики значај мишљењу грађана о томе како се пружају услуге (и то не само када су избори). Увођење система квалитета је овде веома битно. Такође је битно да се рад о бољем начину рада прикаже као програм. Локална власт жели да на дуги рок пружи бољи квалитет услуга, а то захтева системски приступ који се може сматрати програмом који се састоји из неколико делова. Овим се такође омогућава да се увиди да и на интерном и на екстерном плану не може све да се уради истовремено, него у фазама, са циљем да се побољша целокупни пакет услуга. Који ће бити део (делови) са којим ће се прво почети је политичка одлука.

Ово поглавље нас уводи у приступ којим се локалној власти даје могућност да побољша квалитет својих услуга. План који дајемо у наставку приказује приступ овом питању.

Фаза	Активност	Циљ
1	Анализа	1 Увид у очекивања грађана и компанија 2 Утврђивање веза корисника са услугама и производима
2	Формулисање жеља	1 Формулисање слике о државној администрацији и организацији и избор процеса побољшања 2 Успостављање процеса интерне и екстерне комуникације
3	Успостављање организације	1 Успостављање програма управљања 2 Одређивање улоге и одговорности 3 Одређивање буџета
4	Развој протокола	Опис производа и метода рада
5	Развој система квалитета	Одређивање стандарда и договора око производа (групе)
6	Покретање процеса реализације	Увођење новог метода рада, прилагођавање организације, укључивање физичких мера
7	Обука и образовање	Идентификовање тражених знања и способности и информисање запослених
8	Оцена	Процена резултата са запосленима и грађанима и утврђивање последица за процесе праћења

Неке од ових корака је могуће обављати упоредо или се могу припремити или започети и уколико претходни поступак није још завршен. Посебно су пети и шести корак међусобно повезани и у већини случајева се могу реализовати упоредо. Процес комуникације у кораку 2 се одвија до коначне оцене.

Веома је важно организацију држати под чврстом контролом и пратити напредак за све који су укључени. Метод којим се постиже напредак је сам по себи вежба у оријентацији ка кориснику услуге.

На крају, важно је потражити сарадњу са другим (локалним) властима и проценити када може доћи до опструкција због прописа из виших инстанци. Дobar начин пружања услуга од стране локалне власти, помаже и националним и регионалним властима у њиховом организовању и успостављању добрих односа са грађанима и компанијама. Резултати се могу очекивати и изван граница локалне власти.

7 Закључци

Поверење и задовољство грађана пруженим услугама је важан фактор за одржање легитимитета државне администрације. Локална власт има монопол на пружање услуга на које грађани понекада не гледају баш благонаклоно. Али је битно да се ове врсте услуга пружа професионално обучен, посвећен и марљив персонал. Услуге морају бити пружене на професионалан начин, брзе и по умереним ценама, без обзира на то да ли се пружају појединцима или колективу.

Пружање услуга није изолован процес, то је део много ширих односа између локалне власти и грађана. То је динамична веза у којој контакти са компанијама и грађанима морају да достигну највиши квалитет. Интегритет је веома важан. Ни један појединац у овим односима не би смео да има личну корист.

У зависности од врсте пружене услуге, везе између грађана и локалне власти имају различите форме. Услуге се пружају директно на шалтерима, а могу да буду и формалне природе. Пружање услуга понекад поприма и облик сарадње између грађана и државе.

Достављање правих информација представља важну функцију у укупној комуникацији између локалне власти и локалне заједнице. Ово је предвиђено и подржано новим информационим технологијама и то има дугорочни утицај на динамику односа између државе и локалне заједнице.

Пружање услуга је процес који се у великој мери руководи размишљањима о квалитету. Грађани су клијенти и битан им је добар рад њихових локалних власти, на исти начин како то раде њихове банке, осигурања, пекаре или књижаре. Постоје многи инструменти који могу да помогну у побољшању квалитета рада и могуће је извесну улогу у свему овоме поверити грађанима и компанијама.

Да би се побољшало пружање услуга важно је да одабрани метод одговара онаквом типу организације који би локална власт желела да оствари. Свака локална власт жели признање и популарност код својих грађана. Она мора да стави нагласак на корисника услуге. Локалне власти заједно могу да послуже једне другима као пример. Охрабрење је када се погледа да локалне власти широм Европе напорно раде како би повећале поверење грађана и њихових организација.

Свако од њих заслужује поверење оног другог.



VNG International

Агенција за међународну сарадњу Асоцијације холандских општина

Опредељена ка јачању демократских локалних власти у целом свету

Основно опредељење VNG International је јачање демократске локалне власти. У питању је мала динамична компанија која на годишњем нивоу води преко 60 пројеката и програма, са тежиштем ка децентрализацији и подизању капацитета. VNG International подржава локалне власти, њихова удружења и установе које организују курсеве обуке у земљама у развоју и земљама у транзицији.

Активност VNG International

За VNG International, јачање демократске локалне власти значи успостављање три међусобно повезана нивоа делатности:

- **Обука на нивоу** – сваког појединца и мотивисање запослених у општинама и одабраних представника
- **На организационом нивоу** – усмеравање локалних власти ка побољшању њихове организационе структуре и метода рада
- **На институционалном нивоу** – усклађивање начина финансирања, закона и институционалних права

Приступ који заступа VNG International заснива се на:

- Колегијалној сарадњи
- Институционалном повезивању

T: +31 70 3738401
F: +31 70 3738660
E: vng-international@vng.nl
www.vng-international.nl



Федерација локалних власти Румуније

Основана је са циљем да постане јединствен глас локалних власти Румуније код заступања њихових заједничких интереса пред централном владом и Скупштином

Основни задатак Федерације локалних власти Румуније је да заступа интересе локалних власти у контексту националних и политичких система, као и да обезбеди пружање услуга и професионалну помоћ локалним властима и чланицама удружења. Пружање услуга захтева побољшање професионалних односа и убрзану размену информација. Федерација локалних власти Румуније је основана 2001 године од стране Асоцијације општина Румуније (AMR), Асоцијације градова Румуније (AOR), Асоцијације месних заједница Румуније (ACoR) и Националне Уније Окружних Савета Румуније (UNCJR).

Циљ делатности Федерације локалних власти Румуније

Основне активности којима се баве чланице удружења су везане за платформу и начине комуницирања, док румунска Федерација има значајну улогу у лобирању (а централна власт је сматра партнером код заступања пред локалним и регионалним властима), и успостављању интернационалних веза (призната је од стране многих међународних институција и донатора). Активности које су везане за курсеве обуке како на нивоу удружења тако и на нивоу Федерације се обично финансирају међународним донацијама. У зависности од садржаја, ови се програми могу односити на сваку или на све локалне и регионалне власти, фокусирајући се на одређену проблематику. Пројекти који се одвијају на међунационалном нивоу (међународна сарадња) као и процес пружања информација ће одиграти значајну улогу у раду Федерације локалних власти Румуније.

Румунија је постала члан Европске Уније 1-ог Јануара 2007 године. Ово је за земљу значило нов приступ међународној сарадњи и процесу креирања повезаности и јединства. Програм LOGO East нам пружа могућност да јасно видимо и разумемо шта све асоцијација локалних власти може да уради како би развила своју делатност ван граница земље, и успоставила процесе повезивања чланица. Програм такође ствара могућности подршке развоју других локалних власти, планира развој регионалних пројеката, и примену LOGO East програма локалних власти на земље у окружењу.

Cristian Anghel, FALR Председник

T: + 40 21 31 50 590

F: + 40 21 315 05 90

E: falr@falr.ro

www.falr.ro



Национална асоцијација општина Републике Бугарске

Јачање локалне демократије и развој локаних заједница

Национална асоцијација општина Републике Бугарске је основана је 1966 године и представља и заступа опште интересе општина на нивоу централне власти. Према Закону о локалној самоуправи и локалној администрацији, асоцијација има право да даје предлоге за измену и унапређење прописа који се примењују на локалну самоуправу, припрема мишљења и предлоге на нацрте државног буџета који се тичу општина, као и да приступа међународним асоцијацијама.

Сврха делатности Националне асоцијације општина Републике Бугарске

Представници Националне асоцијације општина у Републици Бугарској учествују у доношењу одлука у саветима регионалне политике, социјалне политике, малим и средњим предузећима, туризму, катастарским и власничким регистрима, примени и праћењу националног плана развоја пољопривреде и села, и другим областима. Представници су такође присутни у руководећим телима у програму приступања ISPA и SAPARD као и руководећим комисијама многих донаторских програма који су намењени финансијској подршци општина.

- **Консултативни приручници:** консултативни приручници се редовно публикују како би се помогло члановима у припреми и имплементирању општинских буџета, одређивању локалних такси, накнада за пружене услуге и осталим компликованим питањима;
- **Приручници и референце:** са информацијама о битним садржајима као што је општинска имовина и финансије, концесије, попис становништва, позитивна пракса локалних власти у Европи, правни прописи, здравствена заштита и образовање, лобирање итд;
- **Обука:** искусни предавачи, актуелна проблематика и интерактивна пракса помажу члановима да побољшају свој рад;
- **Услуге информисања:** Билтен се издаје два пута месечно, у тиражу од 1500 копија.

Пројекти који су имплементирани у бугарским општинама на билатералном или трилатералном партнерству, у оквиру LOGO East програма, подржавају унапређење пословања кроз пружање висококвалитетних услуга јавног транспорта, услуга намењених деци и омладини, помоћи у развоју одрживих пројеката, урбано планирање и управљање у водоснабдевању, спречавање губитака при испоруци воде итд.

LOGO East су врата ка партнерству, извор идеја које обогаћују општинско знање, и основа побољшања услуга које пружамо нашим грађанима.

*Vogomil Blchev, NAMRB Члан управног Одбора
Градonaчелник општине Габрово*

T: + 359 2 943 4467

F: + 359 2 943 4468

E: namrb@namrb.org

www.namrb.org



Унија општина Турске

Окупити општине које су представници савремених демократских локалних тела у једну целину

Унија општина Турске је организација која се шири у виду кишобрана са циљем да побољша радну ефикасност савремених демократских општина у Турској. Унија општина Турске је преузела многе иницијативе на парламентарном, националном и нивоу страних влада како би представљала и сачувала општинске интересе као што су пружање помоћи код побољшања финансијске, социјалне, правне и политичке ефикасности пословања општина.

Основни задатак Уније општина Турске

Унија општина Турске је уверена да општине које поседују добро обучен кадар могу да побољшају квалитет услуга које пружају својим суграђанима, па је у том смислу окренута организовању обука за запослене у општинама. Обуке се спроводе кроз семинаре, округле столове, симпозијуме и међународне конференције. Унија такође обезбеђује помоћ општинама у циљу очувања њихових интереса у односу на трговинске уније, социјална, економска и друга питања. Унија је такође и значајна веза у комуникацији између локалних администрација и скупштине и јавног мњења.

У својој организацији Унија има три кључна тела: Савет, тело које доноси одлуке. Председника Уније, који је на челу администрације и представник је правне власти у Унији. Извршни Савет, који је састављен од Председника и четрнаест градоначелника које Савет бира између чланова, на период од годину дана.

LOGO East програм је пример како повезивање градова може да доведе до позитивних конкретних резултата. Програм је увео нову праксу у пилот општинама које пружају јавне услуге, од услуга социјалне заштите до управљања отпадом. Важна је чињеница да су мале општине које су обухваћене овим програмом, биле веома успешне у успостављању међународног партнерства.

Mrs. A. Berrin Ayd n, Директор спољних послова UMT

T: + 90 312 4192100

F: + 90 312 4192130

E: tbb@tbb.gov.tr

www.tbb.gov.tr



Асоціація градова и општина Украјине

Заштита општина

Асоцијација градова и општина Украјине је основана јуна 1992 године, и добровољна је унија локалних власти формиране у циљу промовисања интереса чланова, побољшања ефикасности рада локалне власти, напредовања у њеном заступању, интеракцији и сарадњи.

Сврха делатности Асоцијације градова и општина Украјине

Асоцијације градова и општина Украјине обезбеђује:

- Помоћ при изради закона
- Анализе и експертизе
- Информатичке услуге и обуку
- Правне савете и помоћ
- Партнерске услуге међународним организацијама и страним удружењима
- Услуге Националног сектора Савета Европских општина и региона (CEMR)
- Координационе активности за развој општина у Украјини

LOGO East програм даје подршку градовима Украјине у остваривању напретка код решавања проблема у области социјалних услуга, становања и сектору комуналија, и пружа могућност приступу информацијама о искуствима земаља, чланица EU у руковођењу овим секторима и оптималном пружању услуга становништву.

Овакви програми помажу украјинским општинама у успешнијој интеграцији Украјине у Европу.

Myroslav Pittsyk, Извршни директор АУС

T: +380 44 287 01 11

F: +380 44 287 70 50

E: auc@rql.net.ua

www.auc.org.ua



Стална конференција градова и општина у Србији

Представљање интереса, обезбеђивање високог нивоа услуга, и подршка развоју и напретку локалне власти кроз заједничке напоре њених чланова, у складу са европским стандардима

Стална конференција градова и општина у Србији пружа подршку локалним властима у њиховим настојањима да унапреде своју легалну и финансијску позицију. Стална конференција је усмерена ка успостављању сарадње и дијалога између локалних власти и подржавању њихових иницијатива у односу на централну власт. Она је такође и кључ протока информација о питањима релевантним за градове и општине. Стална конференција градова и општина је национална асоцијација локалних власти основана 1953 године следећи примере асоцијација локалних власти у земљама Западне Европе.

Сврха делатности Сталне конференције градова и општина

Са циљем да постане потпуни и поуздан представник интереса локалних власти, Стална конференција је поставила стратешке циљеве и захтеве као своје будуће активности:

- Свеобухватно и поуздано учешће у процесу успостављања законодавне власти;
- Пружање услуга својим чланицама у складу са њиховим потребама и интересима;
- Развој великог броја програма обуке за запослене у локалној самоуправи;
- Заступање интереса и потреба локалних власти код Централне власти;
- Понуда и организирање стручне помоћи;
- Успостављање дугорочне ефикасности стварањем модерних организационих система и структура.

Стална конференција је остварила веома добро развијену међународну сарадњу са многим другим националним асоцијацијама локалних власти као и са релевантним међународним асоцијацијама.

Програм LOGO East пружа изузетну могућност општинама у Србији да се упознају са позитивним искуствима локалних власти у Холандији, кроз јачање постојећих и стварање нових партнерстава. Како су Стална конференција градова и општина и VNG International годинама остваривали успешну сарадњу, надам се да ће се та сарадња наставити и даље у будућности, и да ће се повећати број општина које су овим програмом обухваћене.

Ђорђе Станичић, Генерални секретар

T: + 381 11 3223 446

F: + 381 11 3221 215

E: secretariat@skgo.org

www.skgo.org



**Buitenlandse
Zaken**

Ова публикација је написана у оквиру LOGO East програма, који подржава VNG International. Програм је финансиран од стране Холандског Министарства Финансија уз подршку Програма за трансформацију Централне и Источне Европе (МАТРА). Програм LOGO East се заснива на јачању регионалне и локалне власти кроз програм партнерства у Румунији, Бугарској, Турској, Украјини, Србији и Црној Гори. Предвиђено је да се овим програмом обезбеди механизам размене искустава између општина у Холандији, провинција, управних одбора за управљање водама, јавних комуналних предузећа и њихових колега који се баве истим пословима у земљама које су одабране за сарадњу. Програм се надовезује на већ постојећу мрежу која је створена између локалне и регионалне власти, са тенденцијом ка новим удруживањима.

У овој публикацији су приказана практична искуства осмишљена са циљем да се помогне локалним и регионалним властима у побољшају квалитета пружених услуга. Ови примери практичних искуства представљају преглед резултата остварених у оквиру програма LOGO East; у њима је описан процес промена и намена им је да буду коришћена као смернице за даљи рад. LOGO East програм подстиче иновативност и побољшања у сектору локалне и регионалне власти у Централној и Источној Европи, кроз примену праксе којом су остварени добри резултати на нивоу локалне и регионалне власти у Холандији.

VNG International

Хаг, Холандија

E-MAIL vng-international@vng.nl

TELEPHONE +31 (0)70 3738401

WWW www.vng-international.nl