



немачка
сарадња
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

**„УНАПРЕЂЕЊЕ
административне
ефикасности и
делотворности
на локалном
нивоу“**

ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ

Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Стална конференција
градова и општина

Савез градова и општина Србије

ИМПРЕСУМ

За издавача

Ђорђе Станичић
Стална
конференција
градова и
општина

Дизајн и прелом

Jeff Art

Штампа

ДМД

Тираж

500

Београд,
2020.

ЛИСТА АКРОНИМА

- СКГО** – Стална конференција градова и општина
- ГИЗ** – Немачка организација за међународну сарадњу
- ЗУП** - Закон о општем управном поступку
- еЗУП** – софтвер за електронску размену података
- ЈЛС** – јединица локалне самоуправе
- ГУ** – градска управа
- ОУ** – општинска управа
- ЈУМ** – Јединствено управно место

Ова публикација је израђена уз помоћ Владе Савезне Републике Немачке, посредством пројекта немачко-српске развојне сарадње „Подршка реформи јавне управе у Србији“, који спроводи ГИЗ у сарадњи са СКГО.

Ставови и мишљења изнети у њој су искључива одговорност њених аутора и не представљају званичне ставове ГИЗ-а.

Термини исказани у публикацији у граматичком мушком роду подразумевају мушки и женски род лица на која се односе.

„НАПРЕДУЈЕМО
САМО ОНОЛИКО
КОЛИКО ТО СЕБИ
ДОЗВОЛИМО“

„ВЕЋА СОЛИДАРНОСТ И
ЈАЧИ ТИМ ЧИНЕ ПОСАО
И ЛАКШИМ И БОЉИМ“

„НИСМО СВЕСНИ
ПРЕДНОСТИ НОВИНЕ
СВЕ ДОК СЕ НЕ
ОДВАЖИМО ДА
ЈЕ ПРОБАМО“

„КАДА СУ ГРАЂАНИ
ЗАДОВОЉНИ,
ЗАДОВОЉНИ
СМО И МИ“

О ПРОЈЕКТУ

Пројекат „Унапређење административне ефикасности и делотворности на локалном нивоу” има за циљ јачање капацитета локалне самоуправе у управљању ресурсима и унапређењу квалитета услуга које се пружају грађанима и привреди уз поштовање начела доброг управљања. Пројекат се реализује у периоду од новембра 2017. до краја маја 2020. године, а спроводи га Стална конференција градова и општина – Савез градова и општина Србије, уз финансијску подршку пројекта немачко-српске развојне сарадње „Подршка реформи јавне управе у Србији”, који спроводи GIZ.

Општи циљ пројекта је унапређење управљања и квалитета услуга које се пружају грађанима.

Како би се овај циљ остварио, пројектне активности су биле усмерене на реализацију два специфична циља, односно одвијају се кроз две компоненте пројекта:

- 1.** Јединице локалне самоуправе кроз развој Индекса добре управе имају на располагању операционализоване показатеље доброг управљања и алат за учење
- 2.** Административна ефикасност и делотворност су унапређене у најмање 15 јединица локалне самоуправе кроз спровођење пакета подршке локалним самоуправама

У оквиру компоненте 1 пројекта, развој Индекса добре управе омогућио је свим јединицама локалне самоуправе да користе онлајн инструмент чијом применом могу да утврде постојање и измере квалитет сопствених административних поступака у односу на законске обавезе и најбоље праксе у областима добре управе као што су: (1) Одговорност, (2) Транспарентност, отвореност и партиципација, (3) Равноправност, (4) Предвидивост, економичност/ефикасност и делотворност, (5) Антикорупција.

ИДУ је као алат Сталне конференције градова и општина (СКГО) за вредновање учинка градова и општина развијен у непосредној сарадњи СКГО и Министарства државне управе и локалне самоуправе уз консултације са другим државним органима, јединицама локалне самоуправе и невладиним организацијама/ партнерима релевантним за област доброг управљања на локалном нивоу. Развијањем ИДУ СКГО је употпунила већ раније израђени електронски (онлајн) систем за вредновање учинка локалних самоуправа у другим различитим областима (Управљање људским ресурсима, Локалне финансије и локална пореска администрација, Локални економски развој, Рурални развој и др.).

У оквиру компоненте 2 пројекта, 15 локалних самоуправа директно је подржано у процесу унапређења административне ефикасности и делотворности, кроз спровођење „Пакета подршке општинама“. Пакети подршке општинама и градовима су методолошки алат који је развила СКГО, а који представља директну консултантску подршку прилагођену конкретним потребама локалних самоуправа у одређеној области из делокруга послова и надлежности локалне самоуправе. Пакети подршке општинама укључују: директну стручну подршку јединицама локалне самоуправе у циљу унапређења њихових изабраних услуга, процедура и докумената; обуке, саветодавну подршку и консултације и менторство по потреби, као и подршку примени добрих пракси кроз размену искустава са колегама и повезивање са другим јединицама локалне самоуправе.

ПАКЕТИ ПОДШКЕ ЈЕДИНИЦИМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛОТОВОРНОСТИ

Пакети подршке спроведени у изабраним ЈЛС на основу два јавна позива и осмишљени су да унапреде ефикасност и делотворност административних процеса и унутрашње организације, као и да допринесу стандардизацији локалних административних поступака и њиховој хармонизацији са реформисаним правним оквиром.

Кроз овај пројекат, а у форми пакета подршке подржани су Ниш, Крагујевац, Пирот, Врање, Сремска Митровица, Рача, Нова Варош, Мали Зворник, Свилајнац, Бела Паланка, Суботица, Пландиште, Чачак, Врњачка Бања и Медвеђа. Подршка усмерена на изградњу примера добре праксе и јединственог управног места додатно је у мањем обиму реализована у Крушевцу, Шапцу, Сомбору и Лозници.

Циљ пружене подршке је био да се стандардизује поступање ЈЛС на основу СКГО модела административних поступака усаглашених са ресорним министарствима. Такође, пакети подршке имали су за циљ побољшање ефикасности и делотворности кроз увођење механизма за уједначавање праксе, механизма за информисање грађана, као и унапређење знања и поступања у складу са законодавним оквиром и постојећим

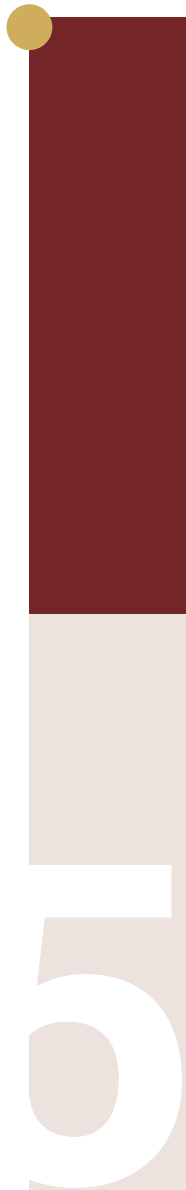
добрим праксама. У изабраним општинама и градовима било је потребно на адекватан начин успоставити механизме за праћење и контролу начина спровођења стручних и административних поступака и процеса у градским, односно општинским управама, са циљем да се допринесе одговорном управљању ресурсима и унапређењу квалитета услуга које управа пружа грађанима.

Ради остварења овог циља, СКГО је припремила модел Процедуре за унапређење ефикасности и увођење стандарда у спровођењу административних поступака. Сврха ове Процедуре била је да се, кроз стандардизацију и уједначавање поступања организационих јединица, унапређење њихове међусобне комуникације и организације рада, обезбеди правна сигурност грађана у поступцима, као и веће задовољство и поверење у рад органа јавне управе. Спровођење корака дефинисаних Процедуром омогућава да се стратешки сагледају и унапреде сви сегменти поступања и у континуитету обезбеди уједначен квалитет услуга које јединица локалне самоуправе пружа својим грађанима. Истовремено се кроз спровођење Процедуре прати и мери напредак у раду свих организационих јединица, као и појединачне локалне самоуправе у целини. Управо из наведених разлога Процедуром су ближе уређени и међусобни односи организационих јединица у локалној самоуправи и дефинисани начини поступања, формати комуницирања са грађанима, као и процеси праћења и извештавања.

Процедуром су такође обухваћене све радње које је потребно обавити при реализацији административних поступака, што подразумева њихово ефикасно, делотворно и транспарентно спровођење, као и пријем и обраду предмета, начин на који се предмет распоређује, решава, доставља и архивира.

Поред наведеног, дефинисани су и поступци усклађивања са моделима административних поступака које је развила СКГО у сарадњи са Министарством државне управе и локалне самоуправе и другим ресорним министарствима.

Ради одрживости жељеног нивоа унапређених услуга, Процедура обухвата и препоручен поступак евиденције и извештавања о



поступању по ЈЛС о статусу предмета, управљању електронском базом административних поступака.¹

Да би се постигла обавезност примене Процедуре, било је потребно изнаћи начин да примена Процедуре постане обавезујућа. Градови и општине учесници у пројекту су то решили тако што су донели обавезујућу *Инструкцију за спровођење Процедуре за унапређење ефикасности и увођење стандарда у спровођењу административних поступака*².

1 Саставни део Процедуре су и прилози које су субјекти у свакој од одабраних локалних самоуправа у обавези да донесу ради пуне примене Процедуре. Укупно их има 15 и то су:

- Модел решења о образовању радне групе за примену Процедуре;
- Образац потврде о пријему управног предмета;
- Листа административних поступака са препорученим роковима;
- Упутство и образци за размену података/докумената између организационих јединица једне локалне управе;
- Пример образца захтева;
- Упоредна листа административних поступака;
- Надзор над спровођењем административних поступака у складу са моделом;
- Анализа спровођења административног поступка у органу Управе;
- Упутство за рад у Регистру;
- Информација о промени модела за радну групу ради регистрације уписа (измена) или брисања административног модела;
- Акт радне групе о упису новог административног поступка или упису измена елемената административног поступка;
- Акт радне групе о брисању уписа административног поступка;
- Пример извештаја о статусу предмета за странку;
- Вођење евиденције и утврђивање праксе према ставовима другостепених органа, судова, регулаторних и контролних тела, као и ставовима према ванредним правним средствима;
- Процедура за спровођење обавезе информисања странке у поступку о измени прописа.

2 Инструкцију је у једном броју случајева донео председик општине (градоначелник), код других то је чинило веће, а у мањем броју Инструкцију је доносио начелник управе у складу са Законом о локалној самоуправи, „Службени гласник РС”, број 129/2007, 83/2014 – други закон, 101/2016 – други закон и 47/2018 и одредбама из чл. 44, 46 и 53.

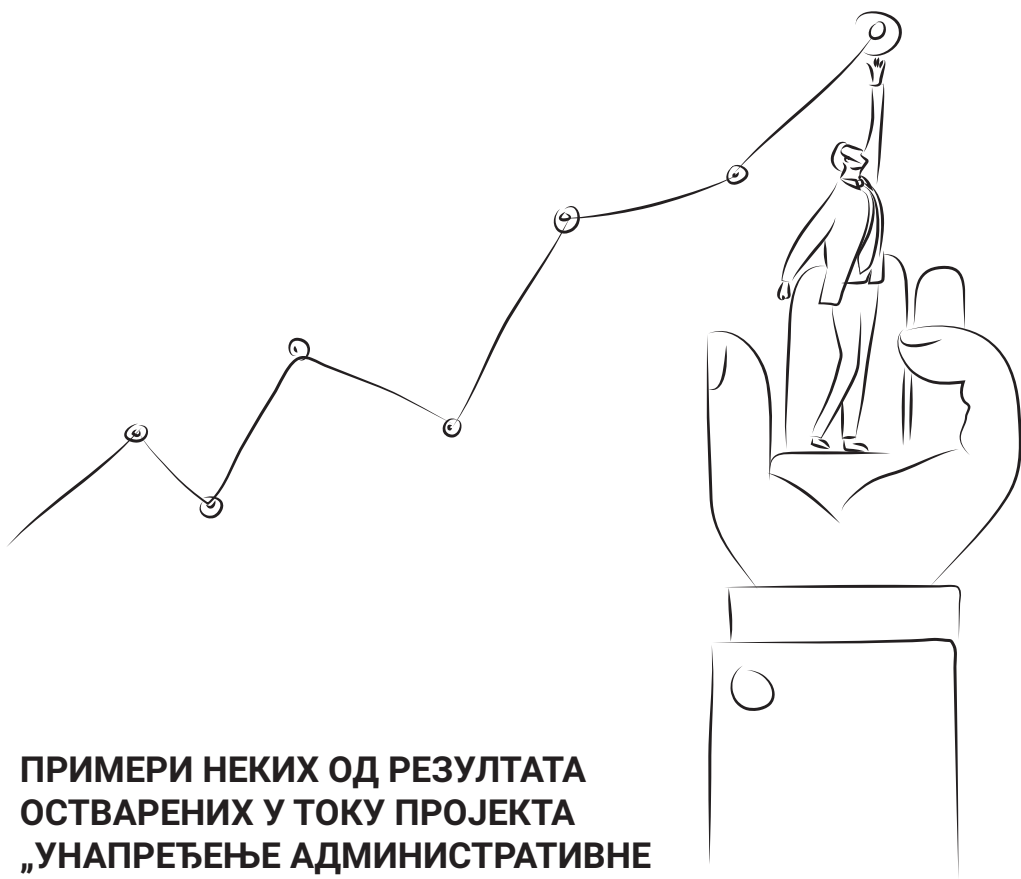
РЕЗУЛТАТИ ПРОЈЕКТА

- » У пројекат је било укључено укупно 19 ЈЛС:
 - 15 којима је пружена целовита подршка у спровођењу пакета за унапређење административне ефикасности и делотворности и
 - 4 у којима је нагласак био на развоју добре праксе и успостављању јединственог управног места;
- » Пројекат је обухватио око 3.700 запослених
- » Око 1.260.000 грађана остварило је посредне користи од пројекта
- » Учинак у подржаних 15 ЈЛС у области , као једне од области Индекса добре управе пре и након спровођења пакета подршке, унапређен је за 22%, односно са 38% у односу на максимални могући резултат измерених у почетној процени, на 60% оствареног учинка у завршној процени капацитета у овим ЈЛС. Ова област ИДУ се дели на четири подобласти: предвидивост, економичност/ ефикасност, делотворност и оцена резултата рада ЈЛС.
 - У подобласти ИДУ „Предвидивост“ остварено унапређење заједнички мерено у свих 15 ЈЛС износило је 25%, са 41% у почетној процени на 66% остварених у завршној процени,
 - У подобласти „Економичност“ напредак на општем нивоу износи 19%, са 56% у почетној процени на 75% измерених у завршној процени,
 - У области потпринципа „Делотворност“ остварено унапређење износи 23% у односу на почетно стање у 15 ЈЛС, односно са почетних 39% на 62%,
 - У подобласти „Оцена резултата рада ЈЛС“ остварени напредак износи 24% у укупном збиру, са остварених 15% у почетној процени, на 39% у односу на максимални могући резултат

забележених у завршној процени капацитета.

- » У свих 15 ЈЛС у којима су пакети подршке спроведени усвојене су Инструкције за спровођење Процедуре за унапређење административне ефикасности и увођењу стандарда у спровођењу административних поступака
- » Кроз различите врсте обука које су обухватале примену Закона о општем управном поступку, вештине комуникације и вештине управљања, прошло је преко 1.560 запослених
- » У 11 јединица локалне самоуправе успостављена су јединствена управна места, повезивањем поступака који су слични по природи, односно доказа којима се утврђују исте или сродне чињенице, као и поступака који претходе једни другима³
- » Успостављено је 15 Електронских база које обухватају све административне поступке које спроводе општине и градови, и доступне су грађанима.

³ Јединствено управно место дефинисано је чланом 42. Закона о општем управном поступку („Сл. Гласник РС“, бр. 18/2016)



ПРИМЕРИ НЕКИХ ОД РЕЗУЛТАТА ОСТВАРЕНИХ У ТОКУ ПРОЈЕКТА „УНАПРЕЂЕЊЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛТОВНОСТИ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ“

У овој брошури јединице локалне самоуправе које су учествовале у пројекту (19) добиле су прилику да представе резултат који сматрају назначајнијим или најрепрезентативнијим. Представљени примери нису једини резултати који су остварени током пројекта, нити су овде наведени према значају.

Циљ ове брошуре је да се на једном месту прикаже различитост ефеката које је пројекат подржао, да се укаже на вишеструкост могућих користи које су остварене у различитим срединама, како за ЈЛС тако и за њихове грађане.



**ЈЕДИНСТВЕНО
УПРАВНО
МЕСТО**

БЕЛА ПАЛАНКА

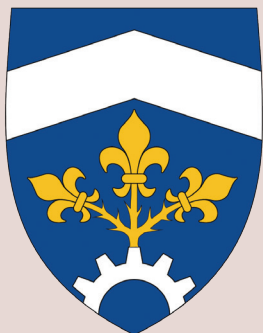
У оквиру подршке Белој Паланци обезбеђени су предуслови да се отвори јединствено управно место са седам шалтера на којима грађани могу да остваре право на доделу социјалне помоћи, да поднесу пореску пријаву за порезе на имовину и пријаве имовину, да поднесу захтев за доделу социјалне помоћи или дечијег додатка са захтевом за стицање својства енергетски угроженог купца, да промене лично име и евиденцију података корисника комуналних услуга, да стекну права својине и промене евиденцију у локалној пореској администрацији.



- Усклађени су административни поступци са утврђеним моделима СКГО
- Прихваћени су препоручени рокови СКГО за издавање решења (преко 95% се издаје у року краћем од препорученог, односно истог дана)
- Успостављена је двосмерна комуникација са грађанима који могу дати предлоге, критике и похвале за рад општине
- Умрежавањем институција убрзане су процедуре и поступци према грађанима
- Мање оптерећење на грађанима – неки послови су се раније обављали за 10 дана, сада се могу обавити за највише 20 минута

Сигурно је да ће наведено знатно унапредити рад ове општине и дати замајац за нове промене у будућности. Циљ руководства општине је да одржи функционалност јединственог управног места и да се његов рад унапреди. Грађани се неће оптерећивати попуњавањем разних формулара и шетањем од шалтера до шалтера, већ ће већу одговорност сносити запослени на локалном и републичком нивоу.

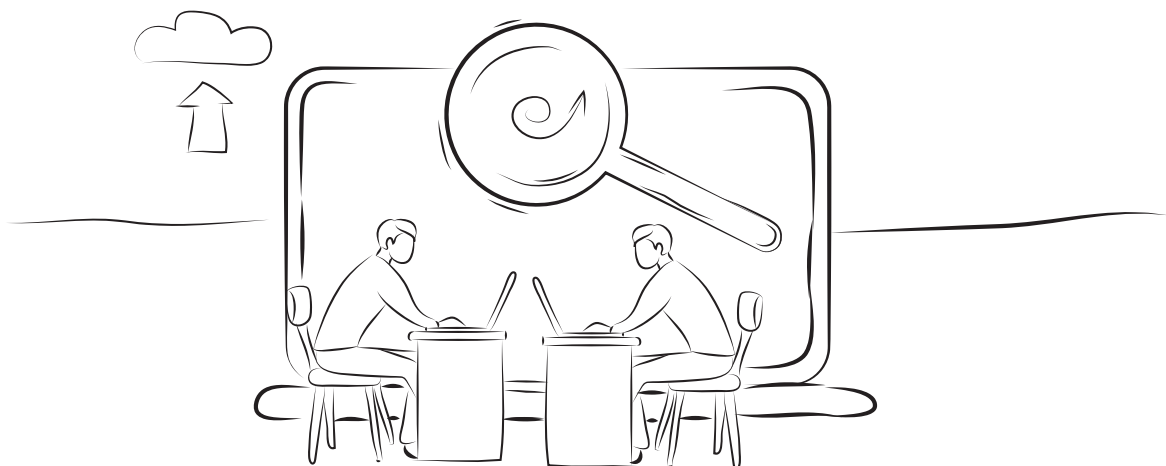




ИНТЕРНИ ПОРТАЛ

ВРАЊЕ

Захваљујући интерном порталу за запослене у Градској управи Града Врања осигуран је истоветан поступак и једнак квалитет услуге за све суграђане без обзира на то којој се градској институцији обраћају. Истовремено, портал пружа подршку запосленима да квалитетније поступају у предметима које обрађују, размене искуства, изнесу ставове и дају препоруке.



- Континуирана размена знања и искустава
- Узајамна подршка запослених и јачи колектив
- Стална провера квалитета услуга уз препоруке за унапређење
- Службеници мотивисанији за промене
- Бољи имиџ Градске управе и веће поверење грађана у њен рад
- Приступ порталу имају и запослени у ЈЛС из целокупног Пчињског округа
- На порталу су доступни сви актуелни прописи, мишљења, одлуке ГУ Града Врања, као и бројне одлуке других ЈЛС из Пчињског округа
- Већа правна сигурност грађана и привредних субјеката

Врање је свим локалним самоуправама из Пчињског округа овај сервис понудило потпуно бесплатно. Град је спреман да се отвори према осталима јер сматра да ово искуство и знање треба да буде доступно и колегама из других локалних самоуправа како би могли да их примене у корист својих заједница и суграђана.

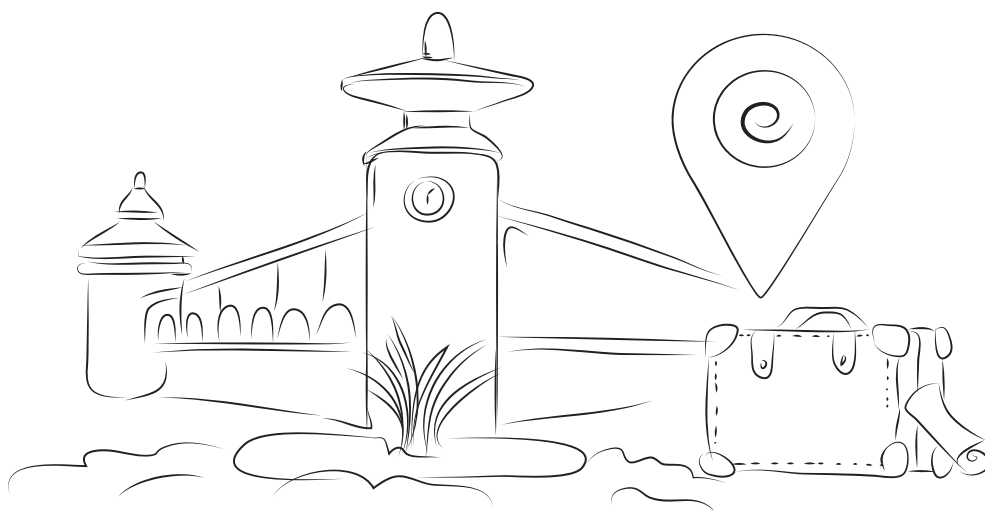


ЈЕДИНСТВЕНЕ ПРОЦЕДУРЕ

ВРЊАЧКА БАЊА

Најзначајнија корист овог пројекта за Врњачку Бању огледа се у успостављању јединствених процедура и стандарда поступања. Спровођење овог пројекта помогло је да Врњачка Бања буде прва локална самоуправа у којој је покренут сервис еТуриста. Послодавци и станодавци у Врњачкој Бањи могу да користе овај сервис за електронску регистрацију гостију.

- Јединствено поступање свих запослених у општинској управи
- Уједначавање правне праксе
- Унапређење капацитета у области примене еЗУП-а
- Унапређени капацитети запослених у области комуникационих вештина и вештина јавног наступа



- Електронско пословање и електронско плаћање свих такси уведено је у потпуности
- ЈУМ је повезан са јавним предузећима
- ЈУМ је успостављен за остварење једнократне помоћи преко Центра за социјални рад и енергетски угроженог купца
- Боља радна атмосфера
- Велике уштеде времена за грађане (нема чекања)
- Лак приступ свим материјалима везаним за процедуре (интерни портал)

Оно што је представљало изазов и на шта је често било замерки у раду Општине Врњачка Бања је спорост у спровођењу административних поступака. Овај пројекат је пружио подршку у овој области, и омогућио да се оствари значајан искорак на овом пољу.



ЈЕДИНСТВЕНО УПРАВНО МЕСТО

КРАГУЈЕВАЦ

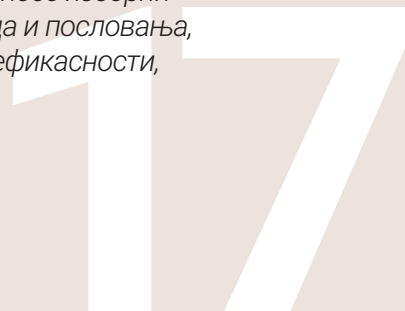
Потписивање Уговора о сарадњи између Градске и Пореске управе представљало је предуслов за успостављање ЈУМ-а чиме је омогућено да Пореска управа добија информације о промени имена сваког лица ради правовременог ажурирања евиденција пореских обвезника. Савесним и одговорним грађанима ово јединствено управно место доноси непосредну корист јер се често дешавало да локална пореска администрација такве податке не добија на време.



- Велике временске уштеде за запослене што раније није био случај, када је свака промена обрасца подразумевала велики утрошак њиховог времена
- Директан приступ подацима и евиденцијама
- Напуштање праксе ручног уноса података
- Електронско достављање података
- Запослени имају више времена за обраду других предмета
- Повећање учинка и продуктивности запослених
- Повећање ефикасности читаве локалне администрације
- Унапређени капацитети службеника у области приступа и употребе еЗУП-а.

Када би јединствено управно место посматрали као изоловану појаву и резултат овог пројекта, све набројане користи не би биле толико јасно видљиве.

Сви резултати пројекта, заједно са формирањем јединствених регистара и матичних књига, казнене евиденције и пореске евиденције, интегрисани су у један повезани организам који утиче на целокупан рад локалне самоуправе у смислу веће ефикасности, економичности и делотворности, а тако и бољег учинка запослених службеника. Додатна корист пројекта огледа се у чињеници да је подигнута свест о томе да, без обзира на промене које доносе изборни процеси, локална самоуправа мора да успостави стандарде рада и пословања, а да је установљавање поступака предуслов за унапређење ефикасности, ефикасности и економичности.





ПОВЕЗИВАЊЕ ПРОЦЕДУРА

КРУШЕВАЦ

У оквиру пројекта извршено је повезивање процедура и на тај начин је грађанима омогућено да сада једним доласком и подношењем једног захтева остваре два права. Скраћено трајање поступака и време обраде предмета, грађанима олакшава да остваре своја права испред органа локалне администрације.

- Поступак за остваривање права на дечји додатак и поступак за стицање статуса енергетски заштићеног (угроженог) купца електричне енергије или природног гаса
- Поступак утврђивања права на новчану социјалну помоћ и поступак за стицање статуса енергетски заштићеног (угроженог) купца електричне енергије или природног гаса
- Поступак промене личног имена, промена презимена услед закључивања брака и враћања

презимена после развода брака, са поступком промене података у евиденцији јавног предузећа

- Поступак пријаве рођења детета (преко породилишта и матичне службе) и поступак доделе дечије надокнаде (поклон честитка за новорођено дете)
- Поступак пријаве смрти са поступком промене података у евиденцији јавних предузећа
- Креирана је и форма обавештења за Центар за социјални рад када је у питању негативно решење (када странка не испуни услов)
- Израђен је Захтев за ваучер који грађани попуњавају у болници заједно са електронском пријавом рођења детета, који се заједно са изводом и уверењем о држављанству доставља на кућну адресу
- Уштеда времена и скраћено време чекања за грађане
- Смањен је притисак на писарницу



Градска управа Града Крушевца има у плану да у наредном периоду успостави ново јединствено управно место - Процедура блокирања текућег рачуна умрлог код банке или друге финансијске институције до окончања оставинског поступка.



УЈЕДНАЧЕНА ПРАВНА ПРАКСА

ЛОЗНИЦА

Захваљујући овом пројекту, ГУ Града Лознице формирала је осам збирки података сходно Акционом плану и Инструкцији за спровођење процедуре за унапређење ефикасности и увођење стандарда у спровођењу административних поступака. Велики напредак је постигнут и на пољу уједначавања управне праксе и поступања у раду.

- Формирана је збирка података у складу са пресудама Уставног суда, као и збирка података Прекршајних судова, судова опште надлежности
- Формирана је збирка података на основу мишљења и налаза Управне инспекције, извештаја и налаза Државне ревизорске институције, Агенције за борбу против корупције, Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности и Заштитника грађана



- Успостављена је и Радна група за уједначавање управне праксе и поступања у раду ГУ Града Лознице која заузима правне ставове, издаје препоруке и стручна мишљења, тумачи прописе и разматра упоредну праксу ЈЛС, припрема моделе аката ЈЛС и подноси извештај о свом раду начелнику ГУ, градоначелнику и Градском већу.

Пројекат је Лозници омогућио да креира основ за успостављање бржег и ефикаснијег пружање услуга ГУ. Радна група ће, у случају измене прописа, донети препоруке за унапређење и вршити координацију комуникације на ову тему. На овај начин ГУ Града Лознице започела је промене ка већој професионализацији рада градских органа и успостављању ефикасног сервиса за своје суграђане.



ЕЛЕКТРОНСКА ПИСАРНИЦА

МАЛИ ЗВОРНИК

Захваљујући овом пројекту електронска писарница се користи у много већој мери него раније. Руководиоци организационих јединица први су увидели све користи које доноси употреба софтвера за управљање документима, и у складу са тим у оквиру пројекта се радило на сензибилизацији запослених кроз континуирану комуникацију и унапређење знања.



- Већа продуктивност услед лаког прегледа предмета
- Подигнута свест о личној одговорности и учинку запосленог
- Појачана мотивација запослених
- Уштеда времена за запослене и грађане
- Осигуран континуитет рада при промени запосленог на одређеном предмету
- Значајно смањена појава „ћутања управе“
- Писарница растерећенија и доступнија грађанима
- Повећање економичности, делотворности и ефикасности у раду услед рационалније употребе и расподеле материјалних, људских и техничких ресурса

*Улога руководећег кадра била је од кључног значаја у овом процесу будући да надређени/руководилац својим ставом увек битно утиче на усвајање промена код запослених. Руководилац је тај који покреће процес промене и управља променама (**change management**).*



**ИЗРАДА
ИНТЕРНИХ
АКАТА И
ПРОЦЕДУРА О
ПОСЛОВАЊУ**

МЕДВЕЂА

Пројекат представља само једну фазу дугорочног процеса унапређења рада локалне самоуправе. Општина Медвеђа је одавно започела рад на увођењу система менаџмента квалитета тако да је Инструкција израђена током пројекта у потпуности креирана „по мери“ локалне администрације, што је довело до надоградње система јер су сва интерна акта и законодавни оквир повезани у један целовит систем.





- Кроз Инструкцију осигурана систематизација посла на нивоу административних поступака
- Трасиран пут ка електронском пословању
- Унапређени лични и професионални капацитети запослених
- Обезбеђено транспарентно праћење предмета и учинка запослених
- Већа професионалност у обављању послова
- Стечено стручно знање примењиво у новом систему рада
- Цео систем усмерен на пружање боље и квалитетније услуге грађанима.

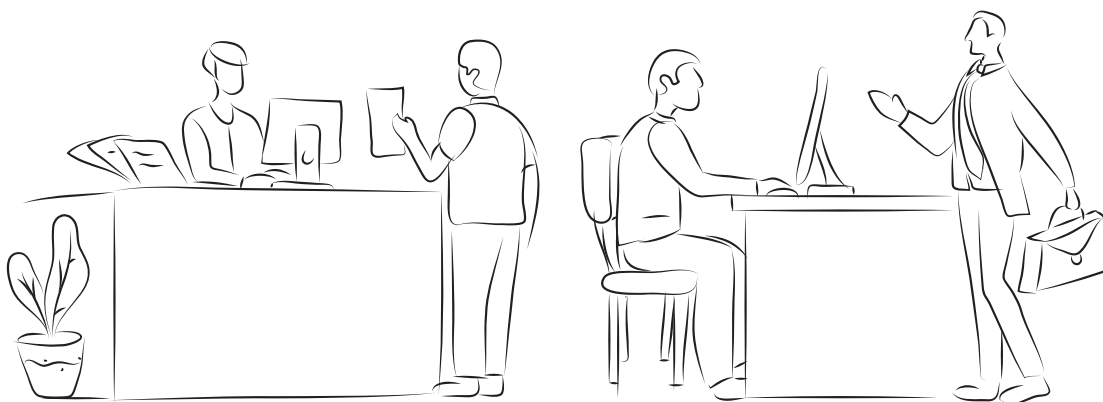
Пројекат је подржао напоре руководства општине да унапреди рад, стручно знање и искуство запослених те да све расположиве људске, материјалне, техничке и нормативне ресурсе интегрише и искористи на најефикаснији, најекономичнији и најтранспарентнији начин.



УНАПРЕЂЕНЕ ПРОЦЕДУРЕ

НИШ

Усвајањем Инструкције ГУ Града Ниша је направила први корак ка уједначавању управне праксе, што је надограђено и унапређењем праћења поступања у роковима предвиђеним ЗУП-ом. У току пројекта успостављено је јединствено управно место за остваривање права грађана на новчану социјалну помоћ и права на статус енергетски угроженог купца.



- Сprovedено је шест обука
- Усвојена је Процедура за унапређење ефикасности и увођење стандарда у спровођењу административних поступака
- Успостављено је јединствено управно место.

Градска управа Града Ниша спровела је свих 14 препорука за повећање ефикасности и делотворности, формулисаних у оквиру пројекта. Током трајања пројекта усаглашени су сви поступци у складу са моделима СКГО.



ЈЕДИНСТВЕНО УПРАВНО МЕСТО

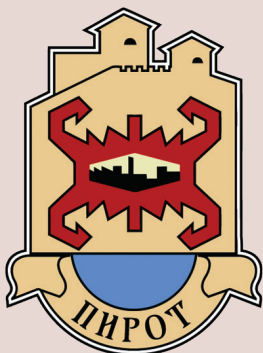
НОВА ВАРОШ

Нова Варош је, између осталог, подржана у увођењу концепта јединственог управног места за сродне административне поступке. Након извршене анализе и бројних састанака, договорено је да почетком 2020. године почне са радом јединствено управно место за поступке „Утврђивање права на новчану социјалну помоћ“ и „Стицање статуса енергетски угроженог купца електричне енергије или природног гаса“, за које су надлежни Центар за социјални рад и Општинска управа.



- Повезан захтев за енергетски угроженог купца са захтевом за новчану социјалну помоћ
- Обучени запослени за нов начин рада
- Олакшана процедура за запослене
- Уштеда времена и новца за грађане
- Започет процес поједностављења процедура у општини
- Веће поверење грађана у рад општине
- Одговорнија и модернија општина.

У почетној процени у подобласти „Економичност/ефикасност“, Општина Нова Варош забележила је учинак од 39% у односу на максимални могући резултат, док је у анализи ефеката пакета подршке тај резултат био значајно бољи и износио је чак 71%. Овај резултат је остварен највише захваљујући настојању општине да се придржава максималног трајања одређених радњи и процеса. Више од 95% решења издаје се у року краћем од препорученог, чак истог дана када грађани поднесу захтев. Јединствено управно место ће засигурно додатно убрзати реализацију услуга које ова општина пружа, а општина ће настојати да уведе исти концепт и за остале поступке.

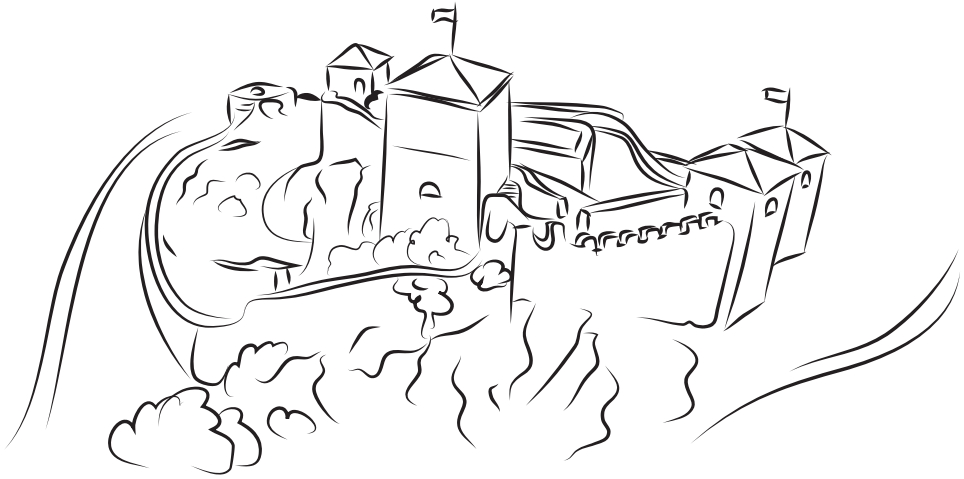


ЈЕДИНСТВЕНО УПРАВНО МЕСТО

ПИРОТ

У процесу успостављања ЈУМ-а прво је извршена анализа почетног стања која је омогућила да се уради пресек и попис свих капацитета, предности и недостатака. Претходно формиран Услужни центар обезбедио је основ за промену која је била потребна овом граду. ГУ Града Пирота ће се трудити да унапређује свој рад и својим суграђанима брже пружа услуге.

- Израђена листа од 125 административних поступака са препорученим роковима за поступање у ГУ Града Пирота
- Рок за преглед и решавање предмета је 1 дан у грађанским стварима, док се преко 95% решења издаје у краћем року од рока прописаног законом
- Електронски регистар свих 125 административних поступака доступан грађанима на сајту Града



- Потписани споразumi са јавним предузећима о заједничком поступању
- Интензивирано уједначавање управне правне праксе
- Израђене електронске базе прописа, мишљења и инструкција у појединим одсецима
- Значајно унапређена стандардизација административних поступака и процедура
- Унапређена стручност и компетентност запослених
- Повећана транспарентност рада управе.

Јединствено управно место и увођење електронске писарнице учиниће пословање грађана са управом још једноставнијим, флексибилнијим, јефтинијим и бржим, уз ефикасну размену података из службених евиденција, како на републичком, тако и на локалном нивоу. На овај начин се доприноси рационализацији, транспарентности и већој правној сигурности грађана.



УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

ПЛАНДИШТЕ

Највећа вредност коју је донео пројекат јесте подигнута свест руководилица и запослених о томе да је квалитетно управљање људским ресурсима неопходан предуслов за стручан, ефикасан, делотворан и економичан рад свих органа локалне самоуправе. Захваљујући Индексу добре управе извршена је процена капацитета, сагледане су јаке и слабе стране и дефинисане су конкретне активности које ће донети унапређење.

- Повећана свест о значају управљања људским ресурсима
- Повећана свест о одговорности руководилица у области управљања људским ресурсима
- Усвојен принцип да добре управе нема без квалитетног управљања људским ресурсима



- Подигнути капацитети руководица
- Успостављено праћење постављених циљева и учинка запослених
- Унапређени међуљудски односи и побољшана радна атмосфера
- Уочено повећање продуктивности и колегијалности
- Пре почетка пројекта Општина Пландиште је примењивала 168 административних поступака, док на крају пројекта примењује свих 188.

Дошло је до квалитативне промене у комуникацији између руководица и запослених. Уочено је да њихова комуникација постала истовремено непосреднија и пословнија, са више међусобног уважавања и поштовања. Као и пре пројекта, руководиоци организационих јединица на месечном нивоу пишу извештаје о раду, али сада су ти извештаји још конкретнији и садржајнији.



ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА РАДА ЈЛС

РАЧА

Кроз обуке организоване у оквиру пројекта остварен је велики помак у оспособљавању и стручном усавршавању запослених. Иако и даље постоји простор за додатно унапређење, ОУ Општине Рача успела је да успостави јаснију организацију и механизам за извештавање. Будући да су од Министарства државне управе и локалне самоуправе обезбеђена средства за успостављање јединственог управног места које би ускоро требало да почне са радом, пројекат је анализирао најфреквентније поступке и предложио бар две комбинације поступака и процедура који могу да се успоставе кроз ЈУМ.



- Успостављена је јасна организација и механизам за извештавање претпостављених, праћење, анализу извршења ради будућег ефикаснијег планирања
- Велики помак остварен је у скраћењу времена обраде предмета, посебно у подручју издавања водних услова, дозвола и промене намене земљишта које је са 30 дана скраћено на 2 дана; уверење о статусу предузетника сада се издаје без чекања, док је претходно рок био чак 30 дана.

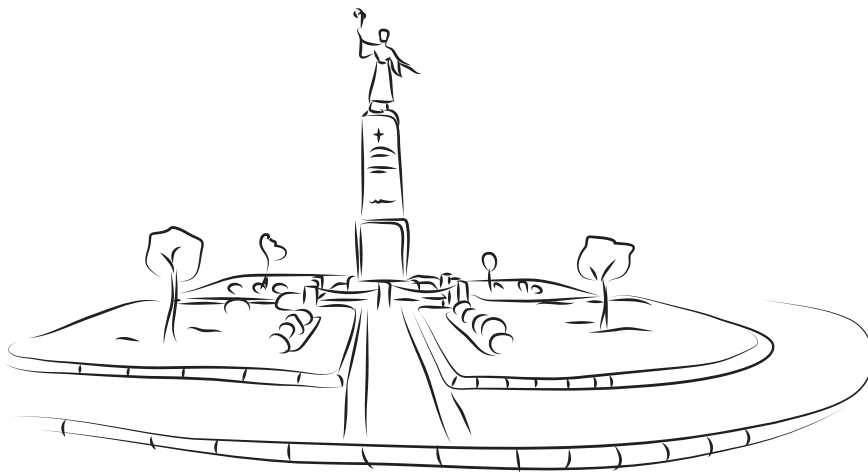
Променама начина рада, времена и организације посла, ОУ Општине Рача је успела да значајно повећа ефикасност у спровођењу скоро свих административних поступака, а ова добра пракса прописана је у оквиру Инструкције за спровођење процедуре за унапређење ефикасности и увођење стандарда у спровођењу административних поступака. Највећи напредак ОУ Општине Рача је остварила у подобласти „Оцена резултата рада“ у ЈЛС, јер грађани сада могу да дају сугестије за унапређење рада кроз различите видове упитника и образаца, за шта до сада није постојала могућност.



УНАПРЕЂЕНЕ ПРОЦЕДУРЕ

СВИЛАЈНАЦ

Иако и даље постоји простор за унапређење ефикасности и административне делотворности, важно је похвалити поштовање изузетно кратког времена трајања поступака - у просеку захтев стиже код обрађивача за један дан, обрађивач упућује захтеве по службеној дужности у истом дану или за један дан, повратна информација по службеној дужности стиже у року од једног до три дана, осим за процене утицаја на животну средину где услед законске процедуре (обавеза јавног увида, односно консултовања јавности) временско трајање мора да буде дуже и износи до 20 дана.



- У целој општинској управи се примењује систем прибављања података по службеној дужности на начин предвиђен Законом о општем управном поступку
- Успостављена је електронска писарница која се користи за уношење података о новим предметима, предметима у раду и архивираним предметима
- ОУ Општине Свилајнац пажњу ће посветити успостављању праксе израде извештаја о свом раду.

Општина Свилајнац показује спремност да пружање услуга учини бржим и ефикаснијим за грађане. Овај пројекат пружио је подршку општини у анализама капацитета и могућности и постоји увереност да ће резултати тих анализа бити искоришћени за напредовање.



ЈЕДИНСТВЕНО УПРАВНО МЕСТО

СОМБОР

Град Сомбор тежи подизању техничких, софтверских и стручних капацитета у јавној управи у циљу унапређења пословних процеса, повећања ефикасности пружања услуга и боље комуникације са грађанима и запосленима у ГУ Града Сомбора. Институт ЈУМ-а представља механизам који у највећој мери омогућава да јавна управа постане сервис грађана и привреде.

- Обједињавање захтева за додељивање статуса енергетски угроженог купца са захтевом за субвенционисање цене комуналних услуга и обједињавање захтева за једнократну финансијску помоћ незапосленим породиљама са захтевом за стицање својства енергетски угроженог купца⁴

⁴ Ови поступци концептуално су развијени у сарадњи експертских тимова за спровођење пројекта „Унапређење административне ефикасности и делотворности на локалном ниову“ реализованог кроз ГИЗ пројекат „Подршка реформи јавне управе у Србији“ и USAID Пројекта за одговорну власт.



- Олакшане су процедуре за подношење и пријем захтева странке за остваривање два или више права у надлежности ГУ Града Сомбора
- Грађанин остварује комуникацију са „тачком контакта“ само једном (подноси захтев или захтеве приликом једног доласка)
- Значајна уштеда времена и новца за грађане и избегавање чекања
- Елиминација непотребних трошкова, процедура и захтева
- Унапређена организација и координација надлежних органа
- Повећање делотворности рада запослених и целокупне администрације.

Јединствено управно место представља мост са свим органима са којима би грађани морали директно да комуницирају ради остварења једног или више права. То значи да грађанин подноси захтев на јединственом шалтеру где добија све релевантне информације, комуницира само са једним органом и, на крају, на том истом месту добија и одговарајуће решење.



БРЖЕ И УЈЕДНАЧЕНЕ УСЛУГЕ

СРЕМСКА МИТРОВИЦА

Кроз пружену подршку је остварен велики напредак у односу на почетну анализу. И поред чињенице да је Сремска Митровица и пре пројекта важила за једног од лидера у области електронске управе, пројекат је донео додатно убрзавање процедура и унапређење капацитета запослених.

- Успостављање ЈУМ-а почетак свих других активности
- У плану да се још неке фреквентне услуге подигну на ниво ЈУМ-а
- У плану је увезивање са јавним предузећима
- Планира се отварање одељења за подношење захтева за издавање личне карте



- Прихватањем модела и предлога СКГО започето је уједначавање правне праксе
- Повећана је сарадња са локалним самоуправама у окружењу
- ЗУП је много допринео успостављању сарадње између запослених (пореска администрација)
- Унапређени колегијални односи и повећана сарадња
- Скраћен утрошак времена запослених за давање одговора на питања и захтеве грађана.

Јединствена управа је много боље решење, а то је управо оно на чему ради Сремска Митровица. Нови колегијуми су још више повезали запослене и допринели томе да се осећају као део тима. Грађани уочавају промене и позитивно реагују на њих.

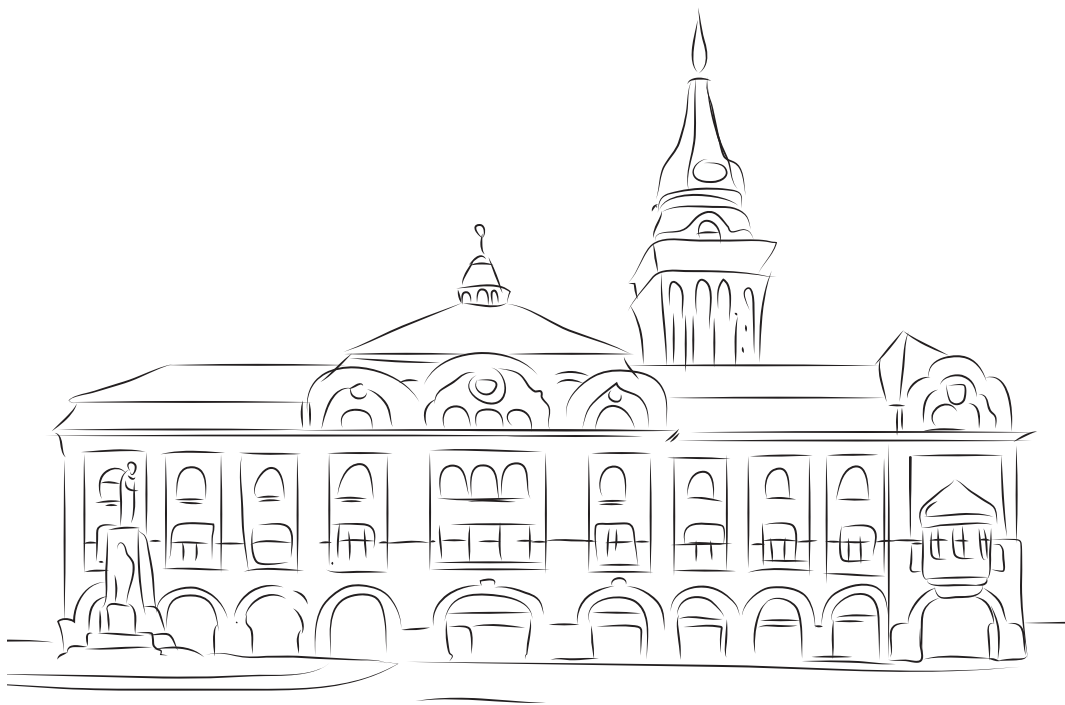


УНАПРЕЂЕНЕ ПРОЦЕДУРЕ

СУБОТИЦА

У оквиру пројекта успостављено је јединствено управно место у области такси превоза, тако да ће грађани Суботице који намеравају да се баве овом делатношћу убудуће путем ЈУМ-а остваривати право на издавање кровне ознаке на такси возилу и добијати сагласност на кровну ознаку. У 2020. години, план је да се установи јединствено управно место за све поступке у вези са такси превозом. Поред тога, спровођење административних поступака је додатно брже и ефикасније, услед примене модела СКГО, а рокови за поступање према грађанима су знатно скраћени.

- Сprovedено је шест обука којима су присуствовали и извршиоци и руководиоци
- Успостављено је јединствено управно место у области такси превоза.



Остварени резултат у подобласти „Економичност/ефикасност“ чини ГУ Града Суботице једном од најбољих локалних самоуправа у Републици Србији. Овај резултат остварен је у домену праћења поступања у роковима предвиђеним ЗУП-ом. Од девет инструкционих рокова, град прати већину рокова прописаних за праћење максималног трајања одређених радњи или процесних фаза, а више од 95% решења издаје се у року краћем од препорученог. Са почетних 71% учинка у односу на максимални могући резултат у подобласти „Економичност/ефикасност“, што је такође одличан успех, након овог пројекта, ГУ Града Суботице повећала је свој учинак на 85%.



СКРАЋЕНИ РОКОВИ ЗА ПОСТУПАЊЕ

ЧАЧАК

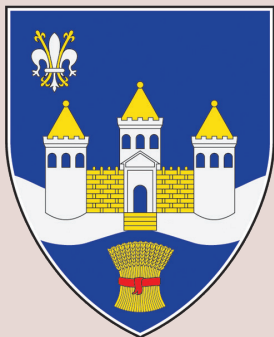
Кроз праћење трајања 17 најфреквентнијих административних поступака и сагледавањем капацитета којима располаже локална самоуправа, обезбеђени су нови рокови за поступање Градске управе Града Чачка. На тај начин осигурано је брже и ефикасније пружање услуга грађанима који сада знају колико дуго који поступак може да траје.

- Спроведене су обуке којима су присуствовали руководиоци и извршиоци
- Формиран је електронски регистар административних поступака у сагласности са Инструкцијом и моделима СКГО
- Именована је комисија и запослени који је задужен за анализу поступања.



Предвидивост поступања управе према грађанима и привредницима један је од важнијих принципа на којем је потребно радити како би се повећала транспарентност рада и повећало поверење грађана у рад јавних институција. ГУ Града Чачка нормирала је чак 143 процедуре које спроводи и за сваку дефинисала шифру, рокове за преглед и решавање предмета. Према почетној анализи СКГО, ГУ Града Чачка остварила је учинак од 49% у односу на максимални могући резултат у подобласти „Предвидивост“, а захваљујући овом пројекту, у предметној подобласти учинак је подигнут на 75%.

45



ЈЕДИНСТВЕНО УПРАВНО МЕСТО

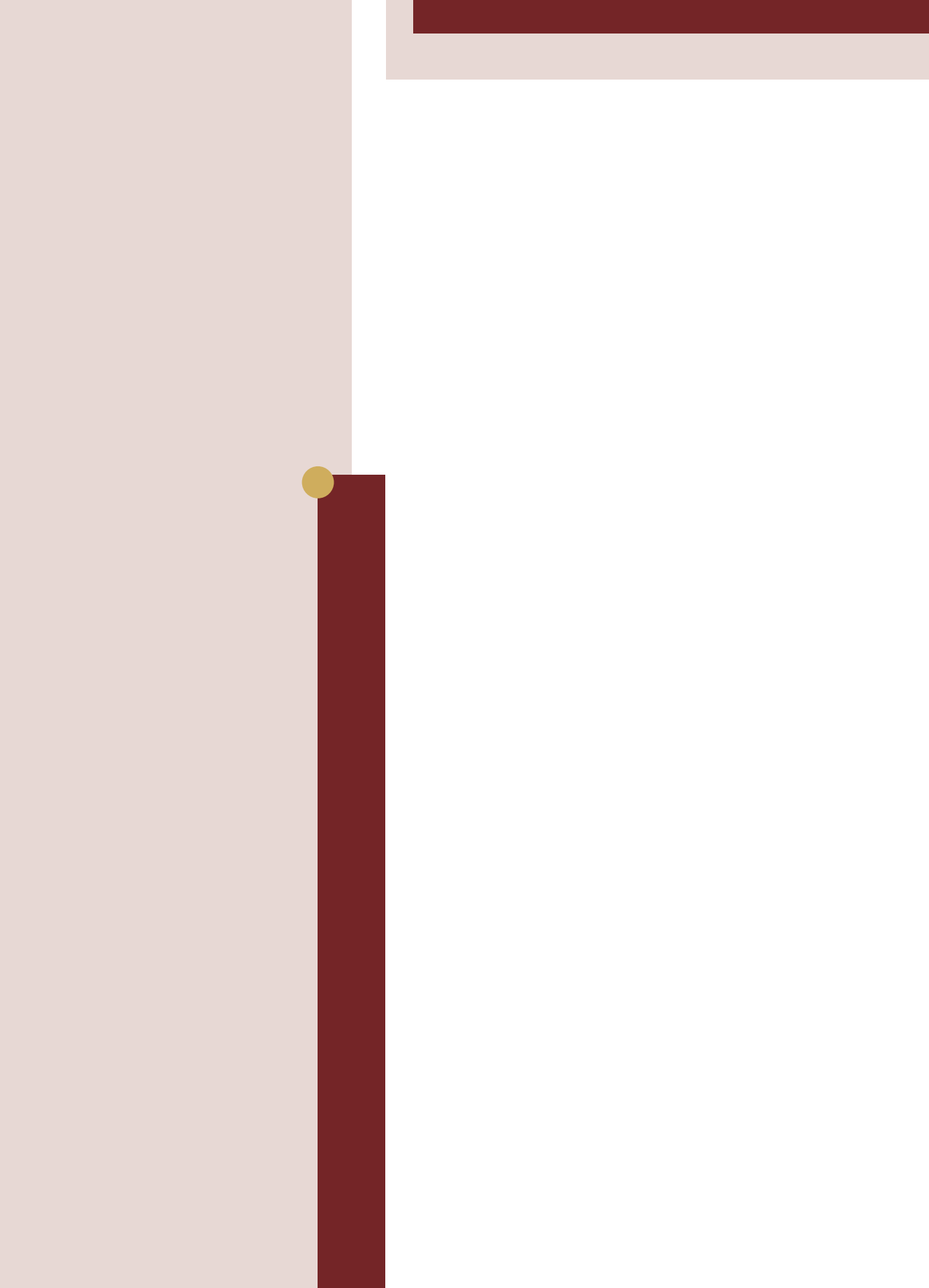
ШАБАЦ

У ГУ Града Шапца почело је са радом шест облика јединственог управног места, којим су обједињени послови у следећим процесима: обједињавање права на новчану социјалну помоћ и права на стицање статуса енергетски угроженог купца електричне енергије односно природног гаса и обједињавање права на дечији додатак и права на накнаду трошкова боравка у предшколској установи. Адаптацијом дела зграде испуњава се предуслов за реорганизацију и модернизацију који ће омогућити бржу и лакшу комуникацију и ефикасније остваривање услуга.



- Бољи радни услови и боља радна атмосфера
- Унапређено знање о административним поступцима
- Побољшана сарадња са другим институцијама
- Повећана продуктивност
- Задовољнији грађани који уочавају напредак
- Измењене две градске одлуке чиме је олакшано спровођењ процедура
- Захтеви се примају и у месним канцеларијама и решења се достављају на кућну адресу грађана који живе у селима.

Захваљујући овом пројекту, успех ГУ из Шапца представљен је неколико пута на догађајима које је организовала СКГО. На тај начин, другим локалним самоуправама је омогућено да увиде могућности које су им на располагању, али и ГУ Града Шапца да изврши процену додатних опција за даљи напредак.



**ПОДРШКА
РЕФОРМИ
ЈАВНЕ УПРАВЕ
У СРБИЈИ**

**Адреса пројекта
Теразије 23/V
11000 Београд,
Србија
Т +381 11 400 38 97
Т +381 11 400 38 98
Е info@giz.de
I www.giz.de/serbia**



**Стална конференција
градова и општина**

Савез градова и општина Србије

**Македонска 22/VIII
11000 Београд
Србија**

Тел: 011 3223 446

Факс: 011 3221 215

Е-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org

www.facebook.com/skgo.sctm

www.twitter.com/skgo_sctm