

**Administracija i državna služba u 27 država članica EU**

27 profila zemalja

Ovaj dokument je privremeni radni dokument francuskog predsedništva EU koji je razvijen zahvaljujući doprinosu i stručnosti članova EUPAN-ove Grupe za upravljanje ljudskim resursima (HRWG).

Ovaj rad biće nastavljen i tokom češkog predsedavanja tako što će svaka zemlja po potrebi obezbediti ažurirane podatke. Kada sve zemlje potvrde profile, oni će biti dostupni onlajn na internet portalu EUPAN-a.

Uopšteno govoreći, treba ih stalno ažurirati, usklađivati i poboljšavati kako bi informacije bile u skladu sa tekućim reformama i dešavanjima u našim javnim upravama tokom vremena.

Zasad trenutna štampana verzija nije potpuna i konačna: neki profili tek treba da budu potvrđeni (Bugarska, Estonija, Malta, Rumunija), a neki drugi nisu još dostupni (Danska, Španija).

Veoma smo zahvalni članovima HRWG, koji su bili vrlo kooperativni, i nadamo se da će ovaj rad biti svima od pomoći.

**Realizacija:** Biro za planiranje i međunarodne poslove (B2), Generalni direktorat za javnu upravu i državnu službu

**Doprinosi:**

- Institut za javno upravljanje i ekonomski razvoj - Odeljenje za istraživanje, proučavanje i nadzor
- EUPAN-ova Grupa za upravljanje ljudskim resursima

## PROFILI

- Austrija
- Belgija
- Bugarska
- Češka
- Estonija
- Finska
- Francuska
- Grčka
- Holandija
- Irska
- Italija
- Kipar
- Letonija
- Litvanija
- Luksemburg
- Mađarska
- Malta
- Nemačka
- Poljska
- Portugal
- Rumunija
- Slovačka
- Slovenija
- Švedska
- Ujedinjeno Kraljevstvo



- **OPŠTI PODACI**

- geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 84.000 km<sup>2</sup>  
Broj pokrajina: 9  
Ulazak u EU: 1995.  
BDP: 258 milijardi evra  
Broj stanovnika: 8,3 miliona  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 347.000  
(38% radi za saveznu Vladu, 40% za pokrajine i 22% za opštine)



- administrativna i politička organizacija

Austrija je **parlamentarna demokratija**.

Austrija je **savezna republika** koju čini **9** autonomnih **saveznih pokrajina** (Länder). Na saveznom nivou **Savezna kancelarija** je zadužena za koordinaciju politike vlade. Savezni zakon o Ustavu (1920.), koji je revidiran 1929. godine, propisuje zatvoreni spisak nadležnosti savezne vlade (odbrana, poljoprivreda, održavanje reda i zakona, itd).

Pokrajine imaju sopstvenu skupštinu. Ona bira guvernera, koji potom formira vladu. Svaka **vlada** ima dvostruku ulogu. Ona vrši izvršnu vlast i postupa u ime Države u sprovođenju savezne politike.

- **DRŽAVNA SLUŽBA**

- status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Savezni zakon predviđa dve različite vrste javnih službenika:

- Državni službenici zaposleni na neodređeno vreme na osnovu sistema javnog prava, čiji je status uređen Zakonom o državnim službenicima (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979)
- Službenici angažovani po ugovoru na osnovu sistema građanskog prava, čiji je status uređen Zakonom o službenicima po ugovoru (Vertragsbedienstetengesetz 1948)

Status državnog službenika u pokrajinama i opštinama uređen je posebnim zakonom u svakoj državi.

- prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru moraju da služe javnom interesu bez pristrasnosti i moraju da poštuju zakone Republike Austrije. Oni moraju da odgovore na sve zahteve građana osim ukoliko nisu u obavezi da čuvaju profesionalnu tajnu. Zaposleni u javnom sektoru moraju da poštuju **hijerarhijsku poslušnost**. Ako smatraju da je ono što im je naloženo nezakonito, moraju o tome da obaveste svog pretpostavljenog u pisanom obliku. Najzad, zaposleni u javnom sektoru **ne mogu istovremeno sa svojim poslovima da obavljaju drugu aktivnost** koja bi mogla da ugrozi obavljanje njihovih poslovnih dužnosti.

Plate javnih službenika se procenjuju na godišnoj osnovi u odnosu na inflaciju, ekonomski rast i nivoe plata u privatnom sektoru. Jednake mogućnosti se takođe garantuju.

Ne postoji poseban zakonski propis o pravu na štrajk. Štrajk nije eksplicitno uređen, ali se smatra delom ustavom garantovanog prava na udruživanje i okupljanje.

- socijalni dijalog

Ključne teme socijalnog dijaloga u Austriji su: plata i reforma sistema plata, penzioni sistem i propisi o zaposlenima. Dva glavna sindikata članovi su **Austrijske federacije sindikata** (ÖGB): **Sindikata javne službe** (GÖD), koji ima 230.000 članova (uključujući zaposlene u javnom sektoru i penzionisane službenike Savezne administracije i saveznih pokrajina – ne uključujući Beč) i **Sindikata opštinskih službenika**, koji ima 150.000 članova (uključujući nezavisne agencije i preduzeća i penzionisane službenike).

Trenutno poslodavca zastupa savezni ministar u Saveznoj kancelariji koji je zadužen za saveznu javnu upravu.

Vlada Austrije je članica austrijskog odeljenja CEEP-a<sup>1</sup>, koji je jedan od međusektorskih evropskih socijalnih partnera.

– regrutovanje i obuka

**Regrutovanje je decentralizovano** i obavlja se na nivou svakog ministarstva. Po pravilu, početno regrutovanje zasniva se na testovima ili na prijavi, posle čega sledi razgovor. Regrutovanje često prati obuka u **Saveznoj akademiji za administraciju** koja se završava polaganjem ispita.

Uslovi za zapošljavanje u državnoj službi Austrije uključuju starost, vladanje jezicima i sposobnost. 1994. godine status državnih službenika i zaposlenih po ugovoru prilagođen je zahtevima zajednice u vezi sa slobodnim kretanjem radnika. Samo su poslovi **koji zahtevaju direktno učešće u vršenju suverene vlasti** ili bavljenje vitalnim interesima Države rezervisani za **austrijske državljane**.

– naknada za rad i napredovanje

Sistem naknade za rad državnih službenika odlikuje se kombinacijom

- **Sistema zasnovanog na napredovanju sa funkcionalnim dodacima**, a koji je uveden 1994. godine: karijera svakog zaposlenog deli se na 19 platnih razreda. Napredovanje je automatsko. Na osnovnu platu može se dodati funkcionalni dodatak zasnovan na proceni radnog mesta i dužini radnog staža.
- Odmah primenjive naknade za rad za više funkcije, kako rukovodeće tako i stručne (dodatak za poziciju).
- posebne odredbe za visoku državnu službu

Zakon o oglašavanju slobodnih radnih mesta iz 1989. godine (Ausschreibungsgesetz 1989) sadrži sistematične i sveobuhvatne odredbe kojima se uređuje postavljenje na funkcije rukovodećeg nivoa i visoke pozicije. Najviši državni službenici, kao što su generalni direktori, **postavljaju se na period od najviše 5 godina**.

Da bi se unapredila rodna ravnopravnost, svrha amandmana iz 2008. godine na ovaj Zakon je da se uveća broj ženskih kandidata za ove rukovodeće pozicije i da se poveća transparentnost procedura regrutovanja. Samo 16,4% svih generalnih direktora čine žene.

---

<sup>1</sup> Evropski centar preduzeća sa javnim učešćem i preduzeća od opšteg ekonomskog značaja

Godišnje ocenjivanje visokih državnih službenika sprovodi njihov neposredno pretpostavljeni rukovodilac.

• **TEKUĆE REFORME**

Poslednjih godina i u ovom trenutku centralni element administrativne reforme je usredsređenje na kontrolisanje troškova i smanjenje broja zaposlenih na svim nivoima vlasti. Međutim, program reforme uključuje i restrukturiranje nadležnosti između različitih nivoa vlasti sa izvesnim stepenom decentralizacije i regionalizacije odgovornosti. Postojali su pokušaji u smislu poboljšanja usluga koje se pružaju građanima uspostavljanjem „jednošalterskog sistema“ na nivou administrativnih okruga.

Važan stub tekuće reforme budžeta Austrije je uvođenje planiranja budžeta prema učinku. To znači uključivanje mera i pokazatelja učinka u redovni budžetski proces. To bi trebalo da pomogne u prebacivanju težišta debate o budžetu sa ulaznih sredstava na rezultate.

• **FOKUS: privatizacija nekih usluga**

Do smanjenja broja državnih službenika došlo je i putem procesa angažovanja spoljnih kompanija, koji se primenjuje u sve većem broju institucija. To ponekad znači potpunu ili delimičnu privatizaciju ili prenošenje odgovornosti sa direktne kontrole ministarstava na agenciju. Poslovi Službe za zapošljavanje, Saveznog centra Austrije za pružanje informatičkih usluga, Statističke službe Austrije, univerziteta, saveznih železnica, poštanske i telekomunikacione usluge, nekoliko muzeja i pozorišta, pa čak i neki organi poput Tela za finansijsko tržište povereni su spoljnim kompanijama, što je proces koji je započeo devedesetih godina prošlog veka i sproveden je u dogovoru sa sindikatima javnog sektora. Usled toga se u ovim organizacijama sada odvija kolektivno pregovaranje. Broj zaposlenih u saveznoj administraciji je pao sa 300.000 1985. godine na sadašnjih 133.000.



## BELGIJA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 30.500 km<sup>2</sup>  
Broj saveznih jedinica: 6  
Broj pokrajina: 10  
Ulazak u EU: 1957.  
BDP: 332 milijarde evra  
Broj stanovnika: 10,5 miliona  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 840.000  
(23% na saveznom nivou)



#### – administrativna i politička organizacija

Kraljevina Belgija je **parlamentarna ustavna monarhija**.

Ona je **savezna država koja se sastoji od 6 jedinica** (3 regiona i 3 zajednice) od 1993. godine. Zemlja je u administrativnom smislu podeljena na dve vrste lokalne vlasti: pokrajinsku i opštinsku.

**Savezna država** ima nadležnosti u oblasti odbrane, pravosuđa i socijalnog osiguranja.

**Zajednice** su nadležne za kulturna pitanja, obrazovanje i jezičku politiku.

**Regioni** su odgovorni za saobraćaj, javne radove i neka ekonomska pitanja.

**Pokrajine** imaju opštu nadležnost za pitanja od lokalnog značaja u skladu sa normativnom hijerarhijom.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

**Status službenika na centralnom nivou** određen je *Kraljevskim ukazom od 2. oktobra 1937. godine*, koji je revidiran u nekoliko navrata (pre svega Kraljevskim ukazom od 4. avgusta 2004. godine).

**Službenici na centralnom nivou** zaposleni su na neodređeno vreme i razvrstani su u neko zvanje ili klasu.

Većina zaposlenih u javnom sektoru Belgije su zaposleni po ugovoru (21% zaposlenih na saveznom nivou). **Zaposleni po ugovoru** mogu da zauzimaju samo ona radna mesta koja nisu uređena posebnim pravilima.

#### – prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru mogu da **postanu članovi neke političke partije** samo ukoliko to ne utiče na normalno funkcionisanje države. Takođe imaju pravo da **pristupe sindikatu** i da **štrajkuju**.

#### – socijalni dijalog

*Zakon od 19. decembra 1974. godine*, koji je stupio na snagu kraljevskim ukazom od 28. septembra 1984. godine, uspostavlja sindikalni status belgijske državne službe. **Procedure pregovaranja i konsultacija** u javnom sektoru nisu iste kao u privatnom sektoru.

Samo reprezentativne sindikalne organizacije mogu da učestvuju u pregovorima sa vlastima. Između 40 i 55% zaposlenih u javnom sektoru učlanjeno je u neki sindikat.

Poslodavca zastupaju relevantne političke vlasti kad je u pitanju odlučivanje o, primera radi, uslovima rada, te sistemima plata i penzija.

Svaki sporazum koji proističe iz pregovora predstavlja političku obavezu premda nije pravno obavezujući.

#### – regrutovanje i obuka

Na **saveznom nivou** kadrove regrutuje **Savezna kancelarija za selekciju administracije** (SELOR). Kandidati će možda biti u obavezi da rade testove u zavisnosti od radnog mesta (razgovori, studije slučaja, praktičan rad, psihotehnički testovi, itd).

**Kadrove za savezne jedinice** bira SELOR, ali uzima se u obzir i mišljenje jedinica.

Najzad, opštinska i pokrajinska veća regrutuju zaposlene (obično putem konkursa) za radna mesta u **lokalnoj vlasti** i odlučuju o njihovom statusu.

**Savezni institut za obuku administracije (IFA)** je zadužen za stalno obučavanje saveznih službenika. Nezavisna tela takođe nude kurseve prilagođene potrebama zaposlenih.

– naknada za rad i napredovanje

Kraljevski ukaz od 29. juna 1973. godine uspostavlja **sistem osnovne plate** za službenike na centralnom nivou (procedure obračunavanja plate, uslove za dužinu radnog staža, itd). **Dodaci, bonusi ili nadoknade** mogu se dodati na to. Treba imati na umu da skale zarada za lokalne vlasti i za saveznu i regionalnu državnu službu nisu jednake.

Belgija ima **karijerni sistem** za državne službenike. Napredovanje u zvanju ili klasi postiže se putem **unapredenja i certifikovane obuke**.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

Plan reforme Kopernikus iz 2000. godine doveo je do stvaranja pozicija **rukovodilaca najvišeg ranga**. Sproveden je interni i eksterni postupak za ponovno regrutovanje visokih rukovodilaca, pa su prethodni direktori bili prinuđeni da se prijave za stvorene pozicije.

Oni koji se regrutuju moraju da imaju veštine komunikacije, procene i upravljanja promenama.

Do 2003. godine postupak za selekciju kandidata sprovodili su spoljni centri za procenu, ali je ovaj sistem obustavljen jer je bio suviše skup.

Najviši rukovodioci imaju **mandat od 6 godina** i on može da se produži ukoliko se ostvare ciljevi postavljeni u planovima rada.

Naknada za rad najviših rukovodilaca zavisi od funkcije a ne od osobe.

• TEKUĆE REFORME

Ministarstvo za državnu službu usvojilo je strategiju za period 2007-2011. zasnovanu na tri principa:

- posmatrati građanina kao klijenta
- stvoriti odgovornu, efikasnu i na rezultate usmerenu vlast
- imati javnu upravu koja se smatra inovativnim, dinamičnim i atraktivnim poslodavcem.

U februaru 2008. godine **usvojena je prva serija mera za reformu države**. Ove mere su proistekle iz institucionalnog kompromisa između flamanskog stanovništva (60% stanovništva), koje bi želelo da regioni dobiju više autonomije, i stanovništva koje govori francuski jezik, koje zagovara jaku centralizovanu državu.

Različite nadležnosti kao što su zakonski propisi o stanarini, sadržajima za decu i uređenju poslovnih lokacija prenesene su na regione. Nova serija pregovora bila je u

toku u julu 2008. godine. Oni mogu da dovedu do prenosa značajnijih nadležnosti (zapošljavanje, porodica, zdravstvena politika, itd).

• FOKUS: Plan Kopernikus

Plan Kopernikus pokrenula je vlada premijera Ferhofsštata (Verhofstadt) 1999. godine. Ovaj program imao je za cilj da građanina postavi u sam centar administrativnog sistema, te da upotrebi tehnike korišćene u privatnom sektoru za restrukturiranje savezne administracije i pojednostavljenje njenih aktivnosti. Ova reforma počiva na tri teze:

- **Reorganizacija saveznih administracija**. Aktivnosti ministarstava, koja su bila poznata kao „savezne javne službe“, su se ponovo usredsredile na njihove ključne misije. Struktura ovih saveznih javnih službi je takođe izmenjena. Posledica toga je da su ministarski kabineti nestali i da su ih zamenile manje jedinice za politiku.
- **Modernizacija upravljanja ljudskim resursima**. Sistem naknade za rad je izmenjen i stvorena je nova „visoka državna služba“.
- **Uspostavljanje novih metoda rada**. Uloženi su naponi da se poboljša kretanje podataka između saveznih ministarstava. Uveden je i onlajn pristup administrativnim dokumentima.



## BUGARSKA



*Sama zemlja još nije potvrdila profil*

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 111.000 km<sup>2</sup>

Broj pokrajina: 28

Ulazak u EU: 2007.

BDP: 21,4 milijarde evra

Broj stanovnika: 7,7 miliona

Broj zaposlenih u javnom

sektoru: 83.943

(47,1% su državni službenici)



#### – administrativna i politička organizacija

Bugarska je **parlamentarna republika** od 1991. godine. U članu 2. Ustava navodi se i da je „Republika Bugarska **unitarna država sa lokalnom samoupravom**“.

Teritorija je u administrativnom i političkom smislu podeljena na opštine (264) i pokrajine (28).

Ustav navodi da je **opština** osnovna administrativna i teritorijalna jedinica koja ima samoupravu na lokalnom nivou.

**Pokrajina** je zadužena za primenu državne politike, odbranu nacionalnih interesa, poštovanje zakona i javnog reda, i ima administrativnu kontrolu nad merama koje preduzimaju lokalne vlasti. Na čelu svake pokrajine nalazi se **guverner** koga imenuje Savet ministara.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Bugarska administracija ima dve vrste kadrova:

- **državne službenike** (47,1%), čiji status je uređen zakonom iz jula 1999. godine, a koji je nekoliko puta izmenjen i dopunjen
- **zaposlene po ugovoru** (53,9%), na koje se odnosi opšti zakon o zapošljavanju.

#### – prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru moraju po zakonu da ispune izvestan broj obaveza, uključujući: **poštovanje zakona, čuvanje tajne, političku neutralnost**, kao i savesno ulaganje truda prilikom odgovaranja na upite građana. Zaposleni u javnom sektoru moraju da **poštuju hijerarhijsku poslušnost** osim u slučaju da je nalog koji im je dat očigledno nezakonit.

Zakon takođe daje zaposlenima pravo na **slobodu govora i pravo da postanu članovi sindikata**. Državni službenici **nemaju pravo na štrajk**. Oni mogu da sprovedu samo simbolične protestne aktivnosti.

#### – socijalni dijalog

**Sindikata državnih službenika**, koji brani prava zaposlenih u javnom sektoru, **oformljen je 2004. godine. Učestvuje u izradi pravila** u vezi sa uslovima rada i platom zaposlenih u javnom sektoru, kao i u modernizaciji penzionog sistema. Oko 25 do 40% državnih službenika učlanjeno je u neki sindikat.

Vode se pregovori unutar trojnog Nacionalnog saveta, koji se sastoji od 2 predstavnika Saveta ministara, 2 predstavnika organizacije zaposlenih i 2 predstavnika poslodavca.

Rezultati kolektivnog pregovaranja moraju se primeniti, te se pretaču u pravni tekst ili politički sporazum.

#### – regrutovanje i obuka

Punoletni građani koji nisu osuđivani za krivična dela mogu da uđu u državnu službu Bugarske.

**Ne** postoje centralizovani administrativni **konkursi** za potrebe regrutovanja. Oko 80% zaposlenih po ugovoru i 35% državnih službenika regrutuju se otvoreno angažovanjem kandidata. Član 10. zakona o državnoj službi navodi da **postupak konkursa mora da se sprovede za sva angažovanja duža od 6 meseci**.

Stručno usavršavanje za zaposlene u javnom sektoru sprovodi **Odsek za javnu upravu na Univerzitetu u Sofiji** ili različita tela za obuke, kao što je **Institut za javnu obuku i evropske integracije**, koji je osnovan 2000. godine.



– naknada za rad i napredovanje

Uredbom je određena zvanična minimalna zarada za svako radno mesto u javnom sektoru. Na osnovnu platu mogu se dodati **bonusi** zasnovani na **učinku** zaposlenih.

Pošto ne postoji stvarna stabilnost u državnoj službi, „administrativne karijere“ ne postoje, te je bugarski **sistem više zasnovan na radnim mestima**.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

Zakon o državnoj službi definiše sva radna mesta u okviru visoke državne službe (generalni sekretar, direktor, itd). **Ne postoje posebne procedure za regrutovanje** za ova radna mesta. Visoki državni službenici se regrutuju putem konkursa, kao i ostali zaposleni u javnom sektoru. Kada su u pitanju neki visoki državni službenici, **konkursna komisija** koju imenuje Savet ministara sprovodi proces regrutovanja. Službenici koji se po prvi put u karijeri nađu na poziciji u visokoj državnoj službi moraju da pohađaju **obavezan program obuke**.

• TEKUĆE REFORME

Bugarski Savet ministara je 2002. godine usvojio **strategiju e-uprave**. Ovu strategiju primenjuje ministar za državnu službu. Ona postavlja ciljeve za onlajn dostupnost administrativnih dokumenata. Ova reforma takođe ima za cilj da se građanima i kompanijama olakša **učeeće u procesu političkog odlučivanja** u elektronskom obliku.

Pre nekoliko godina utemeljena je **strategija za borbu protiv korupcije**. Ona pomaže da se razjasne odnosi između uprave i građana. Nekoliko zakona je doneto kako bi se jasno definisala prava i obaveze zaposlenih u javnom sektoru, **sprečio sukob interesa**, obezbedile efikasnije i transparentnije procedure regrutovanja i razvila fiskalna kontrola. Komisija za borbu protiv korupcije oformljena je 2002. godine. Ona analizira efekte prethodnih mera, koordinira strategiju za borbu protiv korupcije i priprema nove mere.

• FOKUS: program za modernizaciju uprave: OPAC

Bugarska uspostavlja **Operativni program administrativnog kapaciteta (OPAC)** za period 2007-2013. kako bi ispoštovala evropske standarde. Kofinansiran od strane države Bugarske i Evropskog socijalnog fonda, ovaj program ima za cilj da poboljša odnos između uprave i građana, obezbedi okruženje koje je

podsticajno za ekonomski rast i poveća učinak i transparentnost uprave i pravosudnih organa.

Definisane su četiri oblasti rada da bi se ovi ciljevi ostvarili. U svakoj od tih oblasti definisani su prioriteti. Konačno, predstavljene su standardne inicijative, u okviru kojih je naznačeno koji organ je zadužen za primenu inicijative, **pokazatelji, ciljevi** i rokovi. Spomenute četiri oblasti rada su:

- **Valjano upravljanje**: cilj je da se upravi obezbedi efikasna struktura i da se omogući transparentan administrativni sistem. Da bi se to ostvarilo, OPAC konkretno predlaže razvoj partnerstava između privatnog i javnog sektora i učešće nevladinih organizacija u radnim grupama zaduženim za definisanje i primenu javnih politika.
- **Upravljanje ljudskim resursima**: cilj je da se modernizuje upravljanje ljudskim resursima i da se ojačaju strukture građanskog društva. Da bi se to ostvarilo, OPAC predlaže povećanje broja žena i mladih ljudi među zaposlenima i sklapanje sporazuma o partnerstvu s univerzitetima.
- **Poboljšanje kvaliteta usluga koje se prižaju korisnicima i razvoj e-uprave**: OPAC posebno predlaže povećanje broja administrativnih dokumenata dostupnih onlajn, nastojeći da skрати vremenske rokove potrebne da bi se pružila neka administrativna usluga i razvile ankete o zadovoljstvu korisnika.
- **Tehnička podrška**: ova oblast rada podrazumeva metode komuniciranja u vezi sa programom OPAC i metode njegove primene.



ČEŠKA

## • OPŠTI PODACI

### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 79.000 km<sup>2</sup>

Broj regiona: 14

Ulazak u EU: 2004.

BDP: 114 milijardi evra

Broj stanovnika: 10,3 miliona

Broj zaposlenih u državnoj

upravi: 96.207

(19.000 zaposlenih na  
centralnom nivou)



### – administrativna i politička organizacija

Republika Češka je **unitarna država**.

Na decentralizovanom nivou, **14 regiona** (*kraje*) ima nadležnost u oblasti budžeta, srednjoškolskog obrazovanja, saobraćaja, zdravstvenog sistema i posebno pitanja socijalne pomoći. **6240 opština** (*obec*) bavi se uslugama kao što su poljoprivreda, osnovno obrazovanje, politika stanovanja i javni prevoz.

## • DRŽAVNA SLUŽBA

### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Postoje dve grupe zaposlenih u javnom sektoru u Republici Češkoj:

- **državni službenici koji rade na centralnom nivou** čine 43% zaposlenih u javnom sektoru (293.000). Njihov status uređen je *Kodeksom rada* iz 2006. godine pošto zakon o državnim službenicima iz 2002. godine, koji predstavlja okvir za radne uslove i platu službenika na centralnom nivou, još uvek nije stupio na snagu.
- **Državni službenici iz teritorijalnih jedinica samouprave** (opština i regiona) predstavljaju 57% zaposlenih u javnom sektoru (387.000). Njihov status definisan je Zakonom br. 312/2002 Zb. o državnim službenicima u teritorijalnim jedinicama

samouprave. Ovaj zakon utvrđuje uslove zapošljavanja i kvalifikacije potrebne za zaposlene u lokalnoj vlasti.

U pripremi je **novi zakon** koji definiše uslove rada za sve zaposlene u javnom sektoru.

### – prava i obaveze

Prava i obaveze svih zaposlenih naznačeni su u Kodeksu rada. **Republika Češka je jedna od malobrojnih zemalja gde službenici na centralnom nivou nemaju drugačiji status od zaposlenih u privatnom sektoru.**

Dotadne obaveze za neke kategorije zaposlenih navedene su u pravnim tekstovima (Zakon br. 312/2002 Zb. o državnim službenicima u teritorijalnim jedinicama samouprave).

Državni službenici moraju da **poštuju zakon, nastoje da služe javnom interesu i ostanu nepristrasni**. Državni službenici na centralnom nivou, kao i oni u teritorijalnim jedinicama samouprave moraju i da poštuju **hijerarhijsku poslušnost**.

Zaposleni u javnom sektoru imaju **pravo na plaćeno odsustvo**, na **otpremninu u slučaju da budu proglašeni viškom radne snage** i mogu da **ospore kaznene mere** koje im odredi pretpostavljeni. Imaju **pravo da štrajkuju** i **da se učlane u sindikat**, ali ostvarivanje ovih prava ostaje teško.

### – socijalni dijalog

Socijalni dijalog zasniva se na trojnim sastancima sindikata (uključujući *Češko-moravsku konfederaciju sindikata*, CMKOS i Udruženje nezavisnih sindikata, ASO) i države, koju zastupa Ekonomski i socijalni savet.

Pregovori se vode uglavnom o uslovima rada, plati, modernizaciji sistema socijalnog osiguranja, jednakim mogućnostima i obuci.

Rezultat pregovora može da bude pravno obavezujući sporazum za strane ili jednostavno političko saopštenje.

### – regrutovanje i obuka

Trenutno **ne** postoje **zakonske odredbe koje definišu metode selekcije** zaposlenih u javnom sektoru. Međutim, pravni tekstovi određuju da se regrutovanje mora **oglasiti** i da se mora uputiti poziv za prijavljivanje. Trebalo bi da zakon koji se priprema sadrži više detalja o budućoj proceduri regrutovanja za državnu službu.

Zakon nalaže zaposlenima u javnom sektoru da stalno unapređuju svoje kvalifikacije. Državne ili lokalne vlasti moraju da ponude smernice i pomoć kad je obuka u pitanju.

**Institut za državnu upravu** obezbeđuje stalnu obuku za službenike na centralnom

nivou, a **Institut za lokalnu samoupravu** obezbeđuje obuku za zaposlene u lokalnoj samoupravi.

– naknada za rad i napredovanje

**Treće poglavlje Kodeksa rada** utvrđuje uslove plaćanja za zaposlene u privatnom i javnom sektoru.

Zarade su zasnovane na stepenu **složenosti radnog mesta i dužini radnog staža**.

Zaposleni koji ostvaruju izvanredne rezultate mogu steći pravo na bodove za radni staž.

## • **TEKUĆE REFORME**

Institut za državnu upravu obučava češke rukovodioce za primenu **Zajedničkog okvira za procenu** (eng. *CAF – Common Assessment Framework*) od 2005. godine. Praktičan vodič za CAF objavljen je 2005. godine.

Nastavljajući reforme započete pre pristupanja Uniji 2004. godine, vlada je od tada ojačala ove mere s ciljem da:

- racionalizuje metode rada i finansijska sredstva administracije na centralnom nivou
- unapredi upravljanje i kvalitet usluge administracije na centralnom nivou

Priprema se i **status državnih službenika**. On treba jasno da definiše uslove rada za državne službenike na centralnom i lokalnom nivou (platu, prava i obaveze, regrutovanje).

## • **FOKUS: program e-vlade**

Program razvoja e-uprave pokrenut je 2004. godine da bi se građanima omogućio brži pristup administrativnim uslugama, smanjili troškovi i uvećala transparentnost administrativnih inicijativa.

Uspostavljene su **kompjuterske veze između centralnih i lokalnih vlasti, te između uprava i građana**. 2008. godine većina javnih institucija imala je sopstvenu Internet prezentaciju, a otvoreno je nekoliko portala.

- [www.epusa.cz](http://www.epusa.cz): pruža opšte informacije o administrativnoj strukturi zemlje (broj opština, stanovnika);
- [www.ramis.cz](http://www.ramis.cz): nudi pristup administrativnim dokumentima i objašnjava određene administrativne procedure;

- [www.mool.cz](http://www.mool.cz): forumi za diskusiju o lokalnim pitanjima otvoreni za građane;
- [www.czech.cz](http://www.czech.cz): (dostupan na francuskom i engleskom jeziku) pruža opšte informacije o vladi i tekućim pitanjima.



## ESTONIJA



*Sama zemlja još nije potvrdila profil*

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 42.200 km<sup>2</sup>

Broj okruga: 15

Ulazak u EU: 2004.

BDP: 13 milijardi evra

Broj stanovnika: 1,34 miliona

Broj zaposlenih u javnom sektoru: 28.000

(sa 70% u državnoj upravi, 14% u profesionalnoj vojsci i 16% u lokalnoj vlasti)



#### – administrativna i politička organizacija

Estonija je **parlamentarna demokratija**.

**Republika** Estonija je **unitarna država**.

Guverner zastupa državu u 15 okruga (*Maakonnad*). Guvernera imenuje centralna vlada po preporuci ministra za regionalna pitanja i posle konsultacija sa predstavnicima lokalnih vlasti okruga. Guverner ima petogodišnji mandat i na čelu je administracije okruga.

Na decentralizovanom nivou, 194 seoske oblasti (*vald*) i 33 opštine (*linn*) imaju nadležnost posebno u pitanjima obrazovanja, javnog stanovanja i rekreativnim sadržajima.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

*Zakon o javnoj službi od 25. januara 1995. godine* opisuje 3 kategorije zaposlenih u javnom sektoru:

– **službenici**: kadrovi koji se biraju ili postavljaju u nekom organu uprave. Postoji razlika između službenika na centralnom i lokalnom nivou vlasti;

– **pomoćni kadrovi**: administrativni kadrovi zaposleni u organima uprave na osnovu pojedinačnih ugovora o radu regulisanih privatnim pravom;

– **državni službenici na određeno vreme**: zaposleni koji se regrutuju na ograničen vremenski period na osnovu pojedinačnih ugovora o radu regulisanih privatnim pravom.

#### – prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru imaju **pravo na naknadu za rad** zasnovanu na dužini radnog staža, kvalifikacijama i broju jezika koje govore. Imaju **pravo na 35 dana godišnjeg odmora** i na plaćeno tromesečno **odsustvo za obuku** svakih pet godina. Najzad, svi službenici imaju **pravo da dobiju penziju**.

Zaposleni u javnom sektoru moraju da **obavljaju svoje poslove** savesno i nepristrasno, te da nastoje da služe javnom interesu. Zaposleni u javnom sektoru moraju i da dostave izveštaj o svojoj **ekonomskoj i finansijskoj situaciji** u skladu sa odredbama *Zakona o borbi protiv korupcije iz 2002. godine*.

Državni službenici **nemaju pravo na štrajk**.

#### – socijalni dijalog

Stopa članstva u sindikatu je prilično niska u estonskoj državnoj službi: manje od 15% zaposlenih u javnom sektoru. Tokom kolektivnih pregovora zaposlene u javnom sektoru predstavlja Konfederacija estonskih sindikata, dok poslodavca predstavlja međuministarski odbor predvođen ministrom za socijalna pitanja.

Teme pregovora tiču se pre svega uslova rada, zarade, penzionog sistema i reforme javnog sektora.

Rezultati pregovora moraju da postanu deo zakona koji će se primenjivati.

#### – regrutovanje i obuka

**Regrutovanje** u Estoniji se ne bazira na konkursima, već se sprovodi na **decentralizovanom** nivou u okviru svakog ministarstva ili administrativne službe

putem intervjua i u skladu s potrebama. Međutim, postoji izuzetak za visoke državne službenike na centralnom nivou, koje regrutuje, unapređuje i ocenjuje „**Odbor za regrutovanje i ocenjivanje visokih državnih službenika na centralnom nivou**“ povezan sa Državnom kancelarijom. Rukovodilac vlasti na centralnom ili lokalnom nivou može da odluči i da organizuje ulazne ispite za regrutovanje na određena radna mesta.

**Obuku** obezbeđuju estonski **univerziteti** (Talin, Tartu, itd), koji nude diplomske programe u oblasti javne uprave. Akademija za javnu službu (ATAK) je zadužena za stalno obrazovanje zaposlenih u javnom sektoru.

– naknada za rad i napredovanje

**Zarade** zaposlenih u javnom sektoru određene su Zakonom o državnoj službi i zasnivaju se na zvanjima.

U **Estoniji** postoji **karijerni sistem**. Stoga unapređenje podrazumeva promenu radnog mesta. Pretpostavljeni preporučuju zaposlene za zaposlenje na višem upražnjenom radnom mestu. Potom odbor za procenu potvrđuje unapređenje.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

**2004. godine visoki državni službenici dobili su poseban status**. On važi za generalne sekretare, pomoćnike generalnih sekretara u ministarstvima i generalne direktore agencija u centralnoj administraciji, kao i za guvernera okruga.

Zakon predviđa da se visoki državni službenici na centralnom nivou moraju regrutovati nakon učešća u otvorenim konkursima. Organ koji zapošljava definiše kriterijume i metode selekcije. Kandidate potom potvrđuje „**Odbor za regrutovanje i ocenjivanje visokih državnih službenika na centralnom nivou**“, koji organizuje postupak regrutovanja, unapređenja i ocenjivanja visokih državnih službenika.

Visoki državni službenici se **ocenjuju** i u smislu **veština** koje poseduju. IT program „Centar za E-kompetentnost“ koristi se da bi se arhivirali i analizirali svi podaci o kompetencijama visokih državnih službenika.

## • TEKUĆE REFORME

**Okvirni dokument o razvoju javnih službi** usvojen je 2004. godine, a ažuriran 2006. Ovaj dokument precizira set mera usmerenih ka poboljšanju kvalifikacija zaposlenih u javnom sektoru, uspostavljanju sistema plata povezanim sa učinkom i usklađivanju uslova rada i zapošljavanja u javnom sektoru sa uslovima u privatnom sektoru.

Godine 2004. usvojen je **plan borbe protiv korupcije „Poštena država“**. Država od tada promovira etički kodeks, a zaposleni u javnom sektoru pohađaju obuku o etici. Konačno, Vlada je donela odluku o strateškom planiranju 2005. godine, koja treba da omogući ministarstvima i agencijama da planiraju i procenjuju svoje aktivnosti. Ovaj sistem treba na kraju da omogući da se državni budžet delotvornije organizuje.

## • FOKUS: Nacionalni strateški referentni okvir za unapređenje administrativnog učinka

**Nacionalni strateški referentni okvir** (NSRF) usvojen 21. juna 2007. godine definiše **razvoj „administrativnih kapaciteta“ kao nacionalni prioritet razvoja**.

Okvir je usmeren ka razvoju sistema **planiranja** u javnom sektoru da bi se ovaj cilj ostvario.

Sistem **upravljanja putem rezultata** će takođe biti uspostavljen da bi se povećala efikasnost uprave.

Najzad, **sporazumi o partnerstvu** sa građanskim društvom i nevladinim organizacijama biće razvijeni narednih godina.



## FINSKA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 338.145 km<sup>2</sup>  
Broj pokrajina: 5  
Ulazak u EU: 1995.  
BDP: 191 milijarda evra  
Broj stanovnika: 5,3 miliona  
Broj zaposlenih na centralnom nivou: 124.000 (uključujući 103.000 državnih službenika)  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 562.000 (uključujući 430.000 u lokalnoj vlasti i 8.000 u državnim preduzećima)



#### – administrativna i politička organizacija

Finska je od proglašenja nezavisnosti (1917.) **parlamentarna republika**. Vlast na centralnom nivou je podeljena na 12 ministarstava i trenutno ima 20 ministara. Na regionalnom nivou ima **5 pokrajina** i autonomna Olandska ostrva. Na čelu pokrajina nalazi se guverner koga imenuje predsednik Republike. Na lokalnom nivou postoji **415 opština** i oko 200 zajedničkih opštinskih organa koji pružaju osnovne javne usluge svojim stanovnicima.

### • DRŽAVNA SLUŽBA (2005.)

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Finska državna uprava ima dve kategorije zaposlenih u javnom sektoru, državne službenike i nameštenike. Status državnih službenika (83%) uređen je *Zakonom o*

*državnim službenicima*, a status javnih nameštenika (17%) Zakonom o ugovorima o zapošljavanju. Pravila koja za njih važe prilično su slična međusobno. Kolektivni ugovori važe za obe kategorije.

Postoji 12 ministarstava i oko 120 agencija koje **rade pod okriljem** svojih nadležnih ministarstava.

#### – prava i obaveze

Državni službenici u načelu imaju ista prava kao svi građani, npr. ne smeju biti izloženi bilo kakvom obliku diskriminacije. Oni treba da se ponašaju na način koji je adekvatan njihovoj poziciji. Imaju obavezu čuvanja tajnosti i moraju da obavljaju svoje dužnosti valjano i bez odlaganja. Moraju da poštuju naloge svojih pretpostavljenih. Ne smeju da traže, prihvate ili prime bilo kakvu finansijsku ili neku drugu korist ako to može da umanjí poverenje koje im se ukazuje.

*Zakon o otvorenosti vladinih aktivnosti* i drugi zakonski propisi sadrže odredbe o obavezama državnih službenika u pogledu čuvanja tajnosti.

#### – socijalni dijalog

O kolektivnim ugovorima vezanim za uslove zapošljavanja državnih službenika i nameštenika pregovaraju Kancelarija Vlade kao poslodavca, Ministarstvo finansija i reprezentativni sindikati. Pitanja tržišta rada mogu se dogovoriti i na lokalnom nivou. Poslednjih godina uvećao se obim lokalnih pregovora, na primer kao posledica novih sistema plata. Vladine agencije i sindikati sklapaju kolektivne ugovore na nivou agencija.

Kolektivni ugovor koji se trenutno primenjuje na zaposlene na centralnom nivou potpisan je za period 2007-2010.

IZMEĐU **80 I 90% Finaca zaposlenih u javnom sektoru članovi su sindikata.**

Kao članica CEEP-a<sup>1</sup> Vlada Finske učestvuje u evropskom međusektorskom socijalnom dijalogu.

<sup>1</sup> Evropski centar preduzeća sa javnim učešćem i preduzeća od opšteg ekonomskog značaja

## – regrutovanje i obuka

Finska državna služba je **sistem zasnovan na radnim mestima**. To, između ostalog, znači da napredovanje na osnovu dužine radnog staža nije moguće. Međutim, neka radna mesta čine deo karijernog sistema. To je slučaj sa oružanim snagama i spoljnim poslovima.

Vladino telo odgovorno za strateško upravljanje ljudskim resursima je *Kancelarija Vlade kao poslodavca*, koja planira široki okvir za upravljanje kompetencijama. Međutim, svaka organizacija uvek samostalno bira praktična rešenja i modele rada. Uloga upravljanja ljudskim resursima leži u pružanju podrške primeni operativne strategije organizacije i u poboljšanju delotvornosti njenog rada. Zbog toga je funkcija upravljanja ljudskim resursima u velikoj meri decentralizovana.

Radna mesta u javnom sektoru mogu se otvoriti u okviru ograničenja budžetskih aproprijacija za zarade.

Državni službenici se regrutuju na neodređeno ili određeno vreme. Mogu da budu otpušteni ukoliko se njihovo radno mesto ukine. Svako ministarstvo ili agencija organizuje regrutovanje svojih kadrova. Upraznjeno radno mesto i opis posla moraju se zvanično oglasiti. Kandidat sa najboljim profilom zapošljava se nakon razgovora; svako telo koje regrutuje određuje metode regrutovanja koje će primenjivati. Uprkos tome, finski Ustav precizira jedan broj minimalnih kriterijuma: kompetentnost, sposobnost i svest o tome šta je od javnog interesa. Mogu se zahtevati i drugi uslovi, kao što su obrazovanje, iskustvo i jezička sposobnost (Finska ima dva zvanična jezika: finski i švedski). Za veliki broj poslova na centralnom nivou neophodno je univerzitetsko obrazovanje. Zabranjen je svaki oblik diskriminacije, bilo da se zasniva na polu ili drugim faktorima.

Poslodavac u javnom sektoru veoma poštuje obrazovanje i obuku, te je obrazovni nivo u državnoj upravi visok. Ne postoji poseban ulazni put do dužnosti na centralnom nivou putem neke obrazovne institucije, opšti obrazovni sistem stvara nove zaposlene za državu. Svako ministarstvo i agencija odgovorni su za razvoj kompetencija svojih kadrova. Zaposleni takođe imaju i sopstvenu odgovornost za to. Svake godine zaposleni razgovaraju o potrebi za daljom obukom ili o drugim potrebama za ličnim razvojem sa svojim pretpostavljenim.

## – naknada za rad

Sistemi plata u centralnoj upravi reformisani su tokom poslednjih godina i trenutno su skoro svi javni službenici unutar ovih sistema. Novi sistemi plata zasnivaju se na

proceni posla i ocenjivanju individualnog učinka. Opšti cilj je da se unapredi korelacija između poslova, učinka i plate, da se podrži razvoj kompetentnosti kadrova, procena i postavljanje ciljeva, te da se obezbede podsticaji za dobar učinak.

## – posebne odredbe za visoku državnu službu

Ne postoji posebna početna obuka koja je obavezna za visoke državne službenike. Međutim, oni mogu da pohađaju posebne kurseve obuke, naročito o pitanjima upravljanja.

Postupak regrutovanja visokih državnih službenika isti je kao i za druge državne službenike. Kriterijumi za selekciju su drugačiji zbog same prirode poslova. Primera radi, kompetencija upravljanja i iskustvo su neophodni.

Visoke državne službenike imenuju Državni savet ili predsednik Republike.

Visoki državni službenici moraju da prijave sukob interesa u finansijskom smislu ili bilo koje druge obaveze koje mogu da utiču na rad u određenoj oblasti.

## • TEKUĆE REFORME

Finska trenutno sprovodi izuzetno širok program reformi.

**Finski akcioni program za produktivnost javnog sektora** već je pokrenut 2003. godine. Zahvaljujući tome, ministarstva od 2004. godine razvijaju sistematičan način da poboljšaju svoju produktivnost. Program produktivnosti mora se sačiniti u skladu sa smernicama Vlade za svaku granu uprave. Ove programe koordinira Ministarstvo finansija u tesnoj vezi s drugim ministarstvima. Od 2005. godine ministarstva u Program produktivnosti uključuju glavne ciljeve, aktivnosti i njihove efekte na okvir i plan budžeta, uključujući opštinski sektor i nevladine organizacije koje finansira država. Rezultat prve faze je skoro 200 projekata za razvoj produktivnosti, uključujući sve grane uprave. U nekoliko slučajeva je na projektima saradivalo više organa. Konkretno rezultate možemo sumirati tako što se pojavila mogućnost da se smanji broj zaposlenih za 9.645 ljudi do 2011. godine.

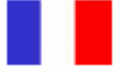
**Program relokacije** treba da omogući da se funkcije centralne vlasti premeste iz Helsinkija u druge finske regione. Cilj je da se premesti 4.000 do 8.000 vladinih poslova izvan regiona glavnog grada do 2015. godine. Cilj ove reforme je da se osigura ravnomerniji razvoj zemlje. Namera je da se zaštiti delotvorno izvršenje poslova vlasti i da se obezbedi adekvatna popuna radnih mesta za vladine poslove u budućnosti; da se promoviše uravnotežen regionalni razvoj i podstiče zapošljavanje u različitim delovima zemlje; i da se odluke o relokaciji zasnivaju na jednoobraznoj praksi i demokratskom procesu odlučivanja.

**Reforma regionalne administracije** pokrenuta je juna 2007. godine. Cilj je da regionalna administracija bude više usmerena ka građanima i klijentima, kao i da se uveća efikasnost i produktivnost njenih poslova, te da se razjasni podela dužnosti između regionalne državne uprave i regionalnih saveta koji predstavljaju lokalne vlasti u regionu.

- **FOKUS: stvaranje zajedničkih uslužnih centara**

Upravljanje nekim pratećim funkcijama kao što su finansijsko upravljanje ili upravljanje ljudskim resursima prenosi se na pet agencija širom zemlje. Stvaranje ovih centara omogućava postizanje ekonomije obima, dobiti od proizvodnje i otvaranje radnih mesta van regiona Helsinkija. Upravljanje uslužnim centrima biće zasnovano na modelu kupca i pružaoca usluge, pa će ih korisnici usluga kupovati od pružilaca usluga.





## FRANCUSKA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 550.000 km<sup>2</sup>  
Broj regiona: 22  
Ulazak u EU: 1957.  
BDP: 2.000 milijardi evra  
Broj stanovnika: 65 miliona  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 5,2 miliona



#### – administrativna i politička organizacija

Republika Francuska je parlamentarna demokratija. Vlast na centralnom nivou sastoji se od različitih ministarstava u Parizu koja imaju regionalne i departmanske direktorate. **Regioni i departmani (*départements*)** imaju nadležnost nad pitanjima koja se tiču stručnog usavršavanja, saobraćaja i javnih radova.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Francuska ima **tri ogranka državne službe (centralna vlast, lokalna vlast i bolnice)**. Ovi ogranci zajedno upošljavaju 5,2 miliona ljudi. Skoro polovina je zaposlena u državnoj službi na centralnom nivou, 31% u državnoj službi na lokalnom nivou i 20% u bolničkoj državnoj službi. Status svakog ogranka uređen je specifičnim setom odredbi koje se primenjuju širom zemlje. Opšti propisi za sva tri ogranka objedinjeni su zakonom od 13. jula 1983. godine (Glava I – Opšti propisi), koji je ipak definisao i zadržao specifičnosti svakog ogranka. Status sudija i vojnih lica uređen je posebnim propisima.

#### – prava i obaveze

**Glavne obaveze državnih službenika obuhvataju** profesionalnu diskreciju, obaveštavanje javnosti, obavljanje zadataka koji su im povereni, izvršavanje naloga pretpostavljenih i diskreciju.

**Njihova osnovna prava su:** sloboda mišljenja (bilo politička, sindikalna, filozofska ili verska), pravo na štrajk, pravo na učlanjenje u sindikat, pravo na neprekidno usavršavanje, pravo da se kandiduju za politički položaj, pravo da dobiju naknadu za obavljani rad i pravo na zaštitu.

#### – socijalni dijalog

Teorijski, sindikati ne mogu da iniciraju kolektivno pregovaranje. U stvarnosti, praksa pregovaranja se razvila i produbila tokom poslednjih deset godina. Tokom pregovora vladu predstavlja Ministarstvo za državnu službu (državna služba na centralnom nivou), Ministarstvo zdravlja (bolnička državna služba) i Ministarstvo za lokalne vlasti (državna služba na lokalnom nivou). Predstavnici zaposlenih potiču iz osam velikih sindikata. Teme o kojima se razgovara obuhvataju naknadu za rad, uslove rada, radni status, modernizaciju sistema socijalnog osiguranja, pitanja obuke, bezbednosti i zdravlja i zapošljavanje ljudi sa invaliditetom.

Iako postignuti sporazumi nisu obavezujući, politička težina koju imaju je nesporna.

U okviru reforme socijalnog dijaloga šest sindikata je 2. juna 2008. godine potpisalo „sporazume Bersi (Bercy)“. Cilj ovih sporazuma bio je da se ojača uloga pregovaranja i socijalnog dijaloga između ogranaka državne službe i ministarstava, da se naglasi legitimnost tehničkih odbora i savetodavnih tela, te da se učvrste prava i sredstva za sindikalno delovanje.

#### – regrutovanje i obuka

Premda se državni službenici mogu angažovati na osnovu ugovora, osnovni put do tri ogranka državne službe je putem konkursa.

Javne vlasti su osnovale nekoliko desetina škola i instituta za obuku koji su specijalizovani za obuku državnih službenika.

Ove institucije imaju dvostruku misiju:

- obezbeđenje obuke za uspešne kandidate (praktične i profesionalne veštine i metode rada potrebne za različita radna mesta)
- organizovanje doživotnog učenja za državne službenike.

Pored toga, neke škole imaju misiju vezanu za međunarodnu saradnju. To su Nacionalna škola za administraciju (ENA), pet Instituta za regionalnu administraciju (IRA) koji nude obuku za standardna radna mesta u upravi i Centar za evropske studije (CEES) u Strazburu, koji pruža obuku o evropskim poslovima.

Svako ministarstvo ima i jedan broj škola i instituta koji pružaju obuku za specifična radna mesta.

#### – naknada za rad i napredovanje

U skladu sa članom 20. Zakona od 13. jula 1983. godine, naknada za rad se zasniva na kategoriji zaposlenog i rangu koji je dostigao ili na njegovom radnom mestu.

Pojedinačna naknada za rad određena je pripadnošću državnog službenika korpusu\* i zavisi od kategorije osobe u tom korpusu. Rang državnog službenika, kome se dodeljuje bruto koeficijent, precizno određuje poziciju te osobe na skali koeficijenata koja je zajednička za sve državne službenike.

Usklađen, pojednostavljen i individualniji sistem bonusa poznat pod nazivom „Bonus za funkciju i učinak“ (PFR) trenutno je u izradi. Ovaj bonus će se sastojati od dva dela – funkcionalnog dela, koji uzima u obzir odgovornosti državnog službenika, i drugog dela, koji obuhvata individualni učinak osobe koji se procenjuje tokom pojedinačnih razgovora.

#### – posebne odredbe za visoku državnu službu

Regrutovanje visokih državnih službenika je u osnovi centralizovano. ENA je glavni ulaz za visoke pozicije.

Međutim, Uredba br. 2005-1569 od 15. decembra 2005. godine, kojom se sprovede vladine inicijative u pogledu napredovanja u karijeri, olakšava regrutovanje visokih rukovodilaca (*administrateurs civils*) eksternim putem (*tour extérieur*). Ova procedura, koja je otvorena za državne službenike A kategorije sa najmanje osam godina radnog staža, posebno je kreirana da uzme u obzir profesionalno iskustvo i praksa je koju vlada želi da podstakne i ohrabri.

Pored toga, ukinuta je starosna granica od 50 godina, koja se dosad primenjivala na spoljne kandidate.

---

\* Napomena prevodioca: korpus (eng. *corps*) je osnova organizacije javne službe u Francuskoj – npr. korpus profesora srednjih škola, korpus zdravstvenih radnika, itd.

Najzad, u sklopu politike razvoja mobilnosti između tri ogranka državne službe Uredba precizira da državni službenici na lokalnom i bolničkom nivou koji su privremeno premešteni u korpus *administrateurs civils* mogu da u njemu ostanu neodređeno vreme nakon dve godine službe.

#### • TEKUĆE REFORME

Da bi se odgovorilo na ove izazove, pokrenuto je nekoliko projekata, uključujući i one koji se bave individualizovanom naknadom za rad, mobilnošću, ocenjivanjem, obukom i raznolikošću. Jedan broj ovih projekata deo je mape puta za sporazum „Javna služba 2012“. Oni su takođe deo šireg Opšteg pregleda javnih politika (RGPP), posebno poglavlja o upravljanju ljudskim resursima države.

Osim toga, tri velika projekta kojima rukovodi Generalni direktorat za administraciju i državnu službu (DGAFP) biće realizovana 2008. godine. Oni predstavljaju produžetke trojnih konsultacija o socijalnoj reformi održanih 2007. godine i tiču se kupovne moći državnih službenika, putanja karijere i obnovljenog socijalnog dijaloga.

#### • FOKUS: Opšti pregled javnih politika (RGPP)

Reforme koje je odobrio Savet za modernizaciju javnih politika pomoći će da se poboljša kvalitet javnih službi i da se ostvari cilj da se zameni samo jedan od dva državna službenika koji se penzionišu između 2009. i 2011. Odluke Saveta treba da dovedu do uštede od oko 7 milijardi evra do 2011. godine. Polovina ovog iznosa biće ponovo podeljena među državnim službenicima.

Ove reforme obuhvataju:

– **modernizaciju ministarstava:** pripremljene su reforme širokog spektra za svako od petnaest ministarstava Francuske kako bi se **ona ponovo usredsredila na svoje osnovne misije, bolje ostvarila potrebe korisnika i unapredila efikasnost.** Nekoliko ministarstava (uključujući ministarstva odbrane, održivog razvoja i unutrašnjih poslova) već imaju mapu puta za modernizaciju na nivou čitavog ministarstva;

– **seriju međuresornih mera:** one obuhvataju višegodišnji državni budžet, modernizaciju teritorijalne organizacije države, pojednostavljenje internih procedura, modernizaciju upravljanja ljudskim resursima, poboljšanje prijema javnih usluga od strane korisnika, modernizaciju pratećih funkcija države (platni spisak, politika nekretnina i državne nabavke) i politiku potpune debirokratizacije rada.



## GRČKA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 132.000 km<sup>2</sup>

Broj regiona: 13

Ulazak u EU: 1981.

BDP: 208 milijardi evra

Broj stanovnika: 11,2 miliona

Broj zaposlenih u javnom

sektoru: 369.800 (sa 25% u

centralnim organima, 23% u

lokalnoj samoupravi i 52% u

državnim preduzećima



#### – administrativna i politička organizacija

Grčka je **parlamentarna republika**. Ova tradicionalno veoma centralizovana zemlja kreće se ka uvećanju nadležnosti i finansijskih sredstava na lokalnom nivou tokom poslednjih 15 godina. Godine 1994. stvorena su **52 departmana** (*nomoi*) i oni su preuzeli nadležnosti koje je ranije imao prefekt.

U **13 regiona** (*periphēria*, na dekoncentrisanom nivou) državu zastupa **regionalni generalni sekretar**.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Grčka administracija ima tri kategorije zaposlenih u javnom sektoru.

Status **državnih službenika** definisan je *Kodeksom državne službe (zakon 3528/2007)* i uređen javnim pravom (ustavna, zakonodavna i regulatorna pravila).

Status **nameštenika** uređen je privatnim pravom (*opšti kodeks rada*) i nekim posebnim pravilima (*naredba predsednika 410/1988*). Oni uvek dobijaju ugovore na neodređeno vreme.

Ostali zaposleni po ugovoru regrutuju se privremeno na ograničene vremenske periode kako bi odgovorili na posebne zahteve i hitne situacije.

#### – prava i obaveze

Kodeks državne službe iz 2007. godine potvrđuje da državni službenici imaju ista **građanska, politička i socijalna prava** kao drugi građani. Zaposleni imaju **pravo na štrajk i članstvo u sindikatu**. Samo policija i oružane snage nemaju ova prava.

Zaposleni moraju da poštuju **Ustav i demokratske institucije**. Moraju da poštuju **profesionalnu tajnost**. Konačno, zaposleni u javnom sektoru ne mogu da imaju drugi posao koji bi doveo do sukoba interesa sa njihovim radnim mestima u javnom sektoru.

#### – socijalni dijalog

*Zakon 2738/1999* pruža okvir za organizovanje socijalnog dijaloga u državnoj službi. Pregovori između države kao poslodavca, koju zastupa ministar unutrašnjih poslova, kome po potrebi pomažu predstavnici drugih uključenih ministarstava, i Vrhovne administracije sindikata grčkih državnih službenika (ADEDY) održavaju se **jednom godišnje**.

Glavne teme pregovora su: **pitanja zarade, obuka, modernizacija sistema socijalnog osiguranja, sindikalna prava, radna sedmica i mobilnost zaposlenih**.

Sporazumi o plati, penzijama ili kreiranju radnih mesta nisu obavezujući za organe, dok su oni koji se tiču obuke, socijalnog osiguranja i sindikalnih prava obavezni.

#### – regrutovanje i obuka

Od 1994. godine regrutovanje se uglavnom zasniva na **konkursima**. **Vrhovni savet za odabir kadrova** formiran je u to vreme i nadzire sveukupni proces selekcije.

Zakon navodi da regrutovanje i zapošljavanje zaposlenih na lokalnom nivou treba da bude centralizovano. Međutim, u praksi svaka lokalna vlast regrutuje svoje kadrove i upravlja njima.

**Nacionalni centar za javnu upravu**, koji je oformljen 1983. godine, zadužen je za stalno obučavanje. **Nacionalna škola za lokalnu samoupravu**, koja je osnovana 2007. godine, obučava zaposlene na lokalnom nivou.

#### – naknada za rad i napredovanje

Metod plaćanja državnih službenika uspostavljen je 1997. godine. Zasnovan je na nizu od **36 skala zarada** u skladu sa kategorijom zaposlenog. Svaka skala sastoji se od **18 nivoa** i svaki nivo ima osnovnu platu određenu zakonom. Zaposlenima se automatski menja nivo svake dve godine.

Zarade **zaposlenih po ugovoru** određene su **kolektivnim ugovorima** koji se zaključuju između Ministarstva unutrašnjih poslova, Ministarstva finansija i sindikalnih organizacija.

Premda su lokalne vlasti zadužene za plate svojih zaposlenih, naknada za rad je ista kao za državne službenike na centralnom nivou.

Državni službenici dobijaju unapređenje u skladu sa svojim akademskim kvalifikacijama, dužinom radnog staža i ocenom pretpostavljenih.

#### – posebne odredbe za visoku državnu službu

Kodeks državne službe iz 2007. godine definiše veoma specifične procedure za odabir visokih državnih službenika. Visoki državni službenici se regrutuju **na osnovu tri grupe merljivih i objektivnih kriterijuma sa koeficijentima** u skladu sa njihovom važnosti. Konačna ocena koristi se radi odabira među prijavljenim kandidatima. Tri odabrane grupe kriterijuma su nivo kvalifikacija (diplome, obuka), iskustvo i sposobnost da se posao obavlja (ovaj kriterijum se obično procenjuje tokom razgovora).

Visoki državni službenici ostaju **na položaju u periodu od tri godine** i moraju da pohađaju **specijalizovani kurs obuke** pre stupanja na dužnost.

#### • TEKUĆE REFORME

**Program reforme javne uprave** planiran je za period 2007-2013, a podržan je od strane Evropskog socijalnog fonda. Cilj ove reforme je da se okončaju nepravilnosti u radu grčke administracije. Tako su definisana četiri pravca delovanja:

- uspostavljanje politika javnog kvaliteta putem modernizacije regulatornog okvira, reforme administrativnih struktura i procedura,
- unapređenje upravljanja ljudskim resursima u administraciji,
- jačanje javnih politika radi borbe protiv rodne diskriminacije,
- tehnička pomoć i podrška.

#### • FOKUS: jednošalterski punktovi

Postoji preko 1,000 jednošalterskih punktova u Grčkoj. Oni **skupljaju podatke i pružaju različite usluge** koje tradicionalno pružaju različiti organi. U kombinaciji sa **kontakt centrima** i **Internet sajtovim** koji nude pristup velikom broj administrativnih dokumenata, ovi punktovi pružaju građanima **brze i delotvorne usluge**.

Jednošalterski punktovi stvoreni su *zakonom 3013/2002*. **Potrebno je odobrenje Ministarstva unutrašnjih poslova da bi se takav punkt otvorio**. Lokalne vlasti zadužene su za njihovo otvaranje i upravljanje njima.

Jednošalterski punktovi pružaju administrativne usluge građanima u nekim enklavama i prave uštede u budžetu i u pogledu ljudskih resursa. Ova posebno inovativna reforma finansirana je kao pilot projekat od strane Evropske unije (75%) i države Grčke (25%).



## HOLANDIJA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 41.900 km<sup>2</sup>

Broj pokrajina: 12

Ulazak u EU: 1957.

BDP: 529 milijardi evra

Broj stanovnika: 16,4 miliona

Broj zaposlenih u javnom

sektoru: 1 milion (12% u državnoj upravi)



#### – administrativna i politička organizacija

Holandija je **ustavna monarhija** sa **parlamentarnim režimom**.

Administracija ovog kraljevstva je podeljena na tri nivoa: centralni, **decentralizovani** i u okviru njega, pokrajine i opštine.

**Dvanaest pokrajina** (*provincies*) nadležne su za nekoliko oblasti, u većini slučajeva u sprezi sa vlastima na centralnom nivou (red i mir, kultura, rekreativni sadržaji i saobraćaj) ili sa opštinama (stanovanje i socijalne službe).

**Četrstošezdeset sedam opština** (*gemeenten*) takođe dele nadležnosti sa vladom po pitanjima kao što su stanovanje, turizam i osnovno obrazovanje.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Postoje dve kategorije zaposlenih u javnom sektoru u Holandiji.

– **Status državnih službenika** uređen je **javnim pravom**. **Uslovi** zapošljavanja koji važe za njih **vrlo su slični onima koji važe za zaposlene čiji je status regulisan privatnim pravom**. Ova situacija je posledica politike čiji je cilj da se status zaposlenih u javnom sektoru uskladi sa opštim uslovima koji preovladavaju na tržištu

rada. To se naziva „normalizacijom“. Zapravo, državni službenici nemaju stalno zaposlenje i nemaju pravo da postanu karijerni državni službenici u administraciji. Većina zaposlenih u javnom sektoru u Kraljevini Holandiji ima status državnog službenika.

– **Nameštenici rade po ugovorima regulisanim privatnim pravom**. Ova vrsta ugovora ukinuta je 1993. godine, što znači da će ova kategorija zaposlenih **vremenom nestati**.

#### – prava i obaveze

Državni službenici imaju ista socijalna i politička prava kao zaposleni u privatnom sektoru. Oni mogu da obavljaju administrativne poslove u jednom organu lokalne ili regionalne vlasti paralelno sa poslovima izabranih predstavnika u nekom drugom organu lokalne ili regionalne vlasti. Međutim, ne mogu istovremeno da obavljaju administrativne poslove i da zauzimaju mesto u nacionalnoj vladi.

**Pravni tekstovi ne priznaju pravo državnih službenika na štrajk**. Ipak, Evropska socijalna povelja, koja je direktno primenljiva na Holandiju, daje ovo pravo svim zaposlenima od 1980. godine. Pravo državnih službenika na štrajk regulisano je sudskom praksom i ograničeno za neke kategorije zaposlenih (oružane snage, policija, železničko osoblje, visoki državni službenici).

Zaposlene u javnom sektoru dužnost obavezuje na **neutralnost, lojalnost, diskreciju i poštovanje profesionalne tajnosti**. Državni službenici mogu da se učlane u sindikate i političke partije, ali moraju da se ponašaju u skladu sa dužnostima svog radnog mesta.

#### – socijalni dijalog

O svim promenama uslova rada i plata zaposlenih u javnom sektoru pregovaraju poslodavac, koga zastupa Ministarstvo unutrašnjih poslova, i četiri glavna sindikata.

Oko **30% zaposlenih u javnom sektoru** učlanjeno je u neki sindikat.

Svi sporazumi koje strane postignu tokom kolektivnog pregovaranja su pravno obavezujući.

Kao članice CEEP-a<sup>1</sup>, Vlada Holandije i opštine učestvuju u evropskom međusektorskom socijalnom dijalogu.

<sup>1</sup> Evropski centar preduzeća sa javnim učešćem i preduzeća od opšteg ekonomskog značaja

#### – regrutovanje i obuka

U Holandiji **ne postoji formalna procedura konkursa**. Postupak regrutovanja počinje konsultovanjem **registra državnih službenika** koji su dostupni ili žele da promene radno mesto. Potom se objavljuje otvoren poziv kandidatima da se prijave, prvo u okviru dotičnog ministarstva a onda u novinama. Taj poziv obuhvata opis posla, te tražene kvalifikacije i iskustvo. Rukovodilac organa ima relativno široka ovlašćenja u odabiru kadrova. **Za rukovodeća radna mesta postoji sistem pozitivne diskriminacije u odnosu na žene**. U skladu sa jednim drugim propisom, najmanje 2% slobodnih radnih mesta rezervisano je za kandidate sa invaliditetom.

Ne postoji **sistem početne obuke** za državne službenike u Holandiji. Veoma razvijen sistem stalnog obrazovanja dostupan je svim zaposlenima putem **ROI** (*Opleidingsinstituut voor de Rijksoverheid* ili Institut za obuku državnih i lokalnih vlasti). Pored toga, **EIPA** iz Matrihta pruža obuku u oblasti evropskog znanja i javnih poslova.

Upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi je u velikoj meri decentralizovano i teško je sprovesti standardizaciju. I pokrajine i opštine imaju pravo i odgovornost da usvoje sopstvene propise ali u okvirima propisanim Zakonom o državnoj službi. To ih obavezuje, primera radi, da formulišu politiku integriteta.

#### – naknada za rad i napredovanje

Naknada za rad u holandskoj državnoj službi se uglavnom zasniva na trenutnom **radnom mestu** (osim za diplomate) i na **ocenjivanju zaposlenih**.

Postoji skala zarade za svako zvanje (19). Naknada za rad državnih službenika se uvećava dok se ne stigne do vrha skale. Svaki zaposleni dobija godišnje povećanje plate nakon godinu dana provedenih na jednom radnom mestu ako se njegov/njen rad smatra zadovoljavajućim.

Za izuzetan rad može se dobiti **odatak za postignuća i sposobnosti**. Ovaj dodatak nije nešto na šta se automatski stiče pravo i neće se nužno ponoviti sledeće godine.

Ovo je **sistem koji se zasniva na radnim mestima**, pa teoretski posmatrano zaposleni **ne mogu da polažu pravo na napredovanje**. Međutim, radna mesta se sistematski nude državnim službenicima i postoji malo spoljne potražnje da se uđe u državnu službu. Dakle, državni službenici mogu da grade svoju karijeru u državnoj službi.

#### – posebne odredbe za visoku državnu službu

Nova državna služba (Visoka javna služba, engl. *Senior Public Service-SPS*) uspostavljena je 1995. godine. SPS se sastoji od državnih službenika na rukovodećim pozicijama i može da se podeli na tri nivoa odgovornosti:

- **grupa najviših rukovodilaca** koju čine službenici na najvišim pozicijama (generalni sekretari, generalni direktori i direktori agencija). Oni se postavljaju na položaj na period od 7 godina i taj period se ne može obnoviti;
- **državni službenici u zvanjima 17 i 18**, na radnim mestima za koordinaciju i upravljanje angažuju se ugovorom na 3 do 7 godina;
- **službenici u zvanjima 15 i 16**, oni čine „uzgajalište“ za SPS.

**Upravljanje visokim državnim službenicima je veoma centralizovano**. Od sedamnaestog zvanja spisak svih upražnjenih radnih mesta mora se proslediti Kancelariji za visoku javnu službu. Ove pozicije otvorene su kako za interne tako i za eksterne kandidate. Kancelarija potom priprema opise poslova i spisak kandidata sa traženim profilom u sprezi sa ministarstvom koje zapošljava.

Visoki javni službenici pohađaju programe dodatne i specijalizovane obuke. Oni se posebno usredsređuju na pitanja administracije, upravljanja i rukovođenja.

Kancelarija je pokrenula program koji treba da pomogne da se promoviše regrutovanje zaposlenih iz redova pripadnika nacionalnih manjina. U pogledu jednakosti polova, cilj je da do 2011. godina 25% pozicija u visokoj državnoj službi zauzimaju žene.

#### • TEKUĆE REFORME

Postoji konsenzus u holandskim političkim krugovima da je potrebno sprovesti debirokratizaciju. Posle velikih reformi koje su sprovedene devedesetih godina prošlog veka (značajna smanjenja radne snage, sistematska procena javnih politika i njihovog učinka), Vlada je sada usredsređena na smanjivanje administrativnih troškova („bolje uređenje“) i broja državnih službenika.

Planirano je da se reformom iz 2008. godine **smanji broj zaposlenih** u centralnoj administraciji. Cilj novog akcionog plana pod nazivom „Poboljšanje centralne vlasti“ (“*Vernieuwing Rijksdienst*“) je da smanji broj radne snage u organima na centralnom nivou vlasti za 12.800 ekvivalenata punog radnog vremena (FTE – engl. *full-time equivalents*) (od trenutnog broja od 175.000 FTE ili čak i 189.000 ako se računaju i upražnjena radna mesta) i na taj način uštedi 630 miliona evra do 2011. godine. Vlada će istovremeno pokušati da poboljša kvalitet usluga koje pruža centralna administracija putem unapređenih smernica i nižih troškova. Akcioni plan ide ruku pod ruku sa povećanjem plata i posebnim fondom od 500 miliona evra za potrebe ponovnog obučavanja.

Da bi se ovaj cilj ispunio, pod terminom centralna vlast podrazumevaju se sva ministarstva i njihove agencije, zajedno sa nekih trideset nezavisnih administrativnih tela (“Zelfstanding Bestuursorgaan – ZBO”), koja u potpunosti ili delimično finansiraju treće strane. Agencije i ZBO-i moraju da navedu broj smanjenja radnih mesta u svojim godišnjim izveštajima. Svako ministarstvo mora da sačini svoj akcioni plan, koji obuhvata i povezane ZBO-e. Smanjenje radne snage biće nejednako raspoređeno u različitim podnivoima ovih administracija: 20% u političkim službama, 25% u stručnim službama, 20% u inspekcijским službama i 10% u političkim izvršnim strukturama.

Holandska vlada će olakšati i unaprediti mobilnost državnih službenika i tražiće veću fleksibilnost od njih nego ranije. „Organizacija za mobilnost državnih službenika“ (“Mobiliteitsorganisatie”), koju čine državni službenici iz službi za ljudske resurse različitih ministarstava, pomoći će državnim službenicima koji će postati neraspoređeni. Zadatak ove organizacije je da im pronađu novo radno mesto bilo unutar ili van službi vlade. Ne postoje planovi za obavezno otpuštanje. Državni službenici neće biti zamenjeni kada se penzionišu, a državni službenici koji postanu neraspoređeni naći će drugi posao zahvaljujući Organizaciji za mobilnost državnih službenika. Svake godine oko 7,000 zaposlenih napusti centralnu administraciju Holandije. Uprkos planiranom prosečnom smanjenju od 3.200 FTE godišnje, centralna administracija mora da nastavi da regrutuje državne službenike. Nova kampanja pod nazivom „Raditi za centralnu vlast“ (“Werken bij het Rijk”) pokrenuta je 2007. godine da bi se privukli novi kadrovi a posebno mladi diplomci.

- **FOKUS: usklađivanje uslova rada i zapošljavanja u javnom i privatnom sektoru**

Uslovi rada i zapošljavanja koji važe za državne službenike veoma su slični onima koji važe za zaposlene u privatnom sektoru.

Sve razlike između javnog i privatnog sektora postepeno su nestale. Međutim, sudija upravnog suda ostaje nadležan u slučaju sporova koji se tiču kršenja ugovora o radu.



## IRSKA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 70.000 km<sup>2</sup>

Broj okruga: 26

Ulazak u EU: 1973.

BDP: 191 milijarda evra

Broj stanovnika: 4,2 miliona

Broj zaposlenih u javnim službama: 316.000



#### – administrativna i politička organizacija

Irska je **parlamentarna demokratija** i **republika** je od 1949. godine.

Na regionalnom nivou postoji 5 gradskih veća, 29 okružnih veća i 8 opštinskih i varoških veća. Glavne javne usluge koje se pružaju na regionalnom nivou su stanovanje i izgradnja, drumski saobraćaj, bezbednost u drumskom saobraćaju, snabdevanje vodom i kanalizacione usluge, planiranje i razvoj, zaštita životne sredine i rekreativni sadržaji.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Ministar finansija odgovoran je za irsku državnu službu. Zapošljavanje u državnoj službi regulisano je Zakonima o uređenju državne službe 1956-2005. i Zakonom o upravljanju javnom službom (regrutovanje i zapošljavanje) iz 2004. godine.

Odgovornost za širu javnu službu, gde spadaju sektori zdravlja i obrazovanja, policija i snage odbrane, te druge državne agencije, ima odgovarajući ministar.

#### – prava i obaveze

Taoiseach (Premijer), ministri u sastavu vlade, državni ministri, članovi Oireachtas (parlamenta), državni tužilac, posebni savetnici, direktori državnih organa i imenovani javni i državni službenici moraju da poštuju odredbe Zakona o etici (tj. Zakona o etici na javnoj funkciji iz 1995. godine i Zakona o standardima na javnoj funkciji iz 2001. godine).

To, između ostalog, zahteva podnošenje izjava o interesima koje treba prijaviti (uključujući poklone), u slučajevima kada interes može da u materijalnom pogledu utiče na učinak dotične osobe kada su njene službene funkcije i dužnosti u pitanju, i prijavljivanje sukoba materijalnih interesa.

Peti odeljak Kodeksa državne službe (*circular 26/2004*) **zabranjuje zaposlenima u javnom sektoru da se uključuju u političke aktivnosti**. Oni ne smeju da izražavaju svoje stavove u javnim debatama (da pišu u novinama i da izražavaju svoje mišljenje u sredstvima informisanja) osim ukoliko to nije potrebno jer je deo njihovog posla.

Državni i javni službenici imaju pravo da se **učlane u sindikat** i **da štrajkuju**.

#### – socijalni dijalog

U Irskoj postoji duga tradicija socijalnog dijaloga. Obično se nacionalni sporazumi sklapaju na period do 3 godine. U javnom sektoru oni se bave nizom tema uključujući modernizaciju javne službe, nivoa zarade i uslove rada. Tokom centralnih pregovora u javnom sektoru, poslodavca predstavlja Ministarstvo finansija, dok zaposlene predstavljaju 4 glavna sindikata javnog sektora. Između **60 i 80% zaposlenih u javnom sektoru Irske** učlanjeno je u neki sindikat.

U načelu, Parlament treba da ratifikuje sporazume sklopljene tokom kolektivnog pregovaranja pre nego što počnu da se primenjuju. Ako pregovori propadnu, moguće je da treća strana vrši arbitražu.

#### – regrutovanje i obuka

Regrutovanje za irsku državnu službu sprovodi se na osnovu konkursa. Zakon o upravljanju javnom službom (regrutovanje i zapošljavanje) iz 2004. godine uređuje regrutovanje u irsku državnu službu. Tim zakonom uspostavljena je Komisija za zapošljavanje u javnoj službi (CPSA) i Služba za javno zapošljavanje (PAS).



CPSA uspostavlja standarde poštenja, jednakosti, pravičnosti, selekcije na osnovu postignuća i sposobnosti, zaštite javnih interesa, primene najbolje prakse i dobrog upravljanja kao i druge principe koje smatra prikladnim za selekciju i regrutovanje ljudi za radna mesta u državnoj službi i drugim javnim telima. Ti standardi izloženi su u Kodeksu prakse regrutovanja za radna mesta u državnoj službi.

PAS predstavlja centralizovano telo za regrutovanje, procenu i selekciju za državnu službu, a sličnu uslugu po potrebi pruža lokalnim vlastima i sektoru zdravstva, policiji (Garda Síochána) i svakom drugom telu javne službe.

Nakon stupanja u radni odnos novozaposleni imaju probni rad od godinu dana i tokom tog perioda procenjuju se njihova kompetentnost i prikladnost.

Ministarstvo finansija rukovodi Centrom za obuku i razvoj državnih službenika (CSTDC) koji je odgovoran za održavanje kulture stalnog učenja koja podržava veoma motivisanu, dinamičnu, fleksibilnu i agilnu državnu službu. **Institut za javnu upravu (IPA)** takođe nudi stalnu obuku prilagođenu potrebama zaposlenih.

#### – naknada za rad i napredovanje

Unapređenje se zasniva na postignućima i sposobnosti, kao i prikladnosti i uglavnom do njega dolazi nakon takmičarskog procesa tokom kog se kandidat procenjuje u odnosu na kompetencije radnog mesta za koje se prijavljuje.

### • TEKUĆE REFORME

Aktuelni program modernizacije javne službe vodi poreklo od Inicijative za strateško upravljanje koja je pokrenuta 1994. godine i razvijana je putem uzastopnih Sporazuma o nacionalnom partnerstvu.

Aprila 2008. godine OECD je objavio prikaz irske javne službe – „**Prema integrisanoj javnoj službi**“, koji je napravljen na poziv irske Vlade. Ovaj izveštaj nudi i preporuke za nastavak modernizacije javne službe. Ovo su glavne preporuke:

- nastaviti s podizanjem **kvaliteta** usluga koje se pružaju,
- povećati **fleksibilnost i mobilnost zaposlenih**,
- usredsrediti se na **procenu učinka**,
- nastaviti s **programom e-uprave**.

Sačinjena je radna grupa da bi se ove preporuke primenile i da bi se razvio akcioni plan za javnu službu.

### • FOKUS: prema fleksibilnijim načinima regrutovanja

Zakon o upravljanju javnom službom (regrutovanje i zapošljavanje) iz 2004. godine uređuje regrutovanje u irsku državnu službu. Uspostavljanjem Komisije za zapošljavanje u javnoj službi (CPSA) i Službe za javno zapošljavanje (PAS) Zakon je uveo fleksibilnost u proces regrutovanja za državnu službu.

Regrutovanje za pozicije u visokoj državnoj službi sada je otvoreno i sprovodi ga poseban Odbor za najviše pozicije (eng. *Top Level Appointments Committee, TLAC*). Proširen je spektar zvanja koja mogu da se prijave za ove poslove.

Da bi se službama omogućilo da brzo regrutuju kvalifikovane kadrove, uspostavljen je novi okvir regrutovanja. On omogućava ministarstvima i agencijama da direktno regrutuju kadrove na osnovu ugovora. Ovaj sistem čini proces regrutovanja fleksibilnijim.



## ITALIJA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 301.338 km<sup>2</sup>

Broj pokrajina: 110

Ulazak u EU: 1957.

BDP: 1.400 milijardi evra

Broj stanovnika: 58,9 miliona

Broj zaposlenih u javnom

sektoru: 3,4 miliona (15%

državnih službenika)



#### – administrativna i politička organizacija

Italija je **unitarna država** premda Ustav prepoznaje načela teritorijalne autonomije i dekoncentracije vlasti.

Na decentralizovanom nivou Italija je podeljena u **20 regiona** (sa visokim nivoom političke, zakonodavne i administrativne autonomije), **110 pokrajina** (uglavnom zaduženih za sopstveni razvoj i planiranje, putnu infrastrukturu u pokrajini, unapređenje životne sredine i kulturne baštine, stanovanje i školske zgrade) i **8.000 opština** (sa nadležnostima u oblastima opštinskog planiranja i ekonomskog razvoja, životne sredine, nekih javnih usluga za pojedince i zajednice).

Na lokalnom nivou vlasti predstavljaju „teritorijalne vladine kancelarije“. Prefekta u teritorijalnoj vlasti imenuje Savet ministara.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Reforma državne službe iz februara 1993. godine uspostavila je ugovorne odnose između zaposlenih u javnom sektoru i države (ovaj proces je poznat i kao

„privatizacija zapošljavanja u javnom sektoru“), ostavljajući puno prostora za kolektivno pregovaranje. Većina sindikata je takođe podržala ovu reformu, čiji je cilj bio da zaustavi određene privilegije i prakse prikupljanja glasova, te da dovede do toga da se uobičajena zakonska pravila primenjuju na javnu upravu. To je dovelo do toga da je status državnih službenika uređen privatnim radnim pravom, a sporove u koje su uključeni rešavaju redovne sudije. Neke kategorije zaposlenih nisu privatizovane da bi se garantovala njihova nezavisnost (aktivne sudije, javni tužioci, univerzitetski profesori, vojno osoblje i policajci, diplomate i prefekti). Ove kategorije imaju status **državnih službenika** definisan *ukazom br. 165 od 30. marta 2001. godine*. Samo 15% zaposlenih u javnom sektoru ima ovaj status.

Većina zaposlenih u javnom sektoru su kadrovi **po ugovoru** i njihov status regulisan je privatnim pravom. Njihov status, uslovi rada i sve specifične pojedinosti (povećanja zarade, odsustva, radno vreme i klizno radno vreme, stručni sadržaji, odnos sa sindikatom, itd, regrutovanje putem konkursa, nekompatibilnost sa drugim poslovima) izloženi su u **kolektivnim ugovorima**.

#### – prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru imaju pravo na **slobodu govora, političku slobodu i članstvo u sindikatu**. **Štrajkovanje** je dozvoljeno, ali je za vojno i državno policijsko osoblje regulisano posebnim pravilima.

Državni službenici moraju da polože zakletvu. Zaposleni po ugovoru nemaju ovu obavezu od 2001. godine.

Zaposleni u javnom sektoru imaju obavezu **efikasnosti, neutralnosti i profesionalizma**. Takođe im je dužnost da budu u rezervnom sastavu i da budu lojalni naciji.

#### – socijalni dijalog

**Agencija za javne organe (ARAN)** predstavlja poslodavca tokom kolektivnih pregovora za celu državnu službu od 1993. godine (osim za kadrove čiji je status uređen javnim pravom). Članstvo u ARAN-u je obavezno za sve javne organe, koji se redovno obaveštavaju o napretku u pregovorima. Što se zaposlenih tiče, postoji puno sindikata i tri glavne konfederacije. Oko 40 do 55% zaposlenih u javnom sektoru učlanjeno je u sindikat. Pregovori se obavljaju u 11 različitih sektora na nacionalnom i lokalnom nivou o pitanjima koja se tiču plate, uslova rada, stručnih sadržaja i jednakih mogućnosti. Sporazumi koji se postignu potom postaju deo zakona i ukaza koji se tiču državne službe.

Kao članica CEEP-a, Vlada Italije učestvuje u evropskom međusektorskom socijalnom dijalogu.

– regrutovanje i obuka

Ustavom je uspostavljen **princip konkursa** prilikom prijavljivanja za poslove u javnom sektoru, ali se prihvataju posebni **izuzeci** putem zakonskih procedura.

Kandidati koji se prijavljuju za zaposlenje u javnom sektoru moraju da imaju građanska i politička prava, kao i posebne kvalifikacije za određena radna mesta. Osim određenog broja radnih mesta (zvanično izlistanih) koja su otvorena samo za državljane Italije, italijanska državna služba je širom otvorena za državljane Evropske unije.

Po pravilu, postoji **obuka prilikom započinjanja rada na nekom radnom mestu**. Državni službenici takođe imaju šestomesečni **probni period**.

**Stalno obučavanje** je jedan od prioriteta ministarstva zaduženog za državnu službu. Ono je **obavezno** i odgovornost je organa u kome zaposleni radi. Postoje i centri za obučavanje kao što su **Nacionalna škola za javnu upravu za zaposlene u javnom sektoru na centralnom nivou, Škola, Škola za lokalne javne organe, Škola za policiju i Formez** (Centar za studije i obuku).

– naknada za rad i napredovanje

Sve vrste automatskih povećanja plate zaposlenih u javnom sektoru obustavljene su 1993. godine. Naknada za rad i napredovanje određeni su kolektivnim ugovorima za zaposlene. **Rad rukovodilaca mora ce ocenjivati na godišnjem nivou.**

Promena „profesionalnih kvalifikacija“ (poslovi i nivo odgovornosti) postiže se putem konkursa a ne napredovanjem.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

Nova visoka državna služba uspostavljena je *zakonskim ukazom iz 1993. godine*.

Regrutovanje visokih državnih službenika uglavnom se obavlja putem **konkursa**. Moguće je regrutovati **stručnjake** van državne službe kako bi popunili rukovodeće pozicije na određeno i ograničeno vreme i to samo za **mali procenat radnih mesta**.

Italijanski visoki državni službenici potpisuju dva **ugovora regulisana javnim pravom: za zaposlenje na neodređeno vreme i privatni ugovor za konkretno angažovanje na period od 3 do 5 godina**. Potonji ugovori postavljaju ciljeve koje treba ostvariti u datom periodu kao i uslove plaćanja. Deo njihove **naknade tesno je povezan sa njihovim učinkom**.

• TEKUĆE REFORME

Modernizovanje javne uprave je ključno pitanje za zemlju kao celinu. Uskoro treba da bude ustanovljen plan za period od tri do pet godina koji će definisati ciljeve učinka u državnoj službi.

Ovaj plan predviđa rast produktivnosti u javnim službama od 20%. Jedan od osam ljudi koji se penzionišu neće biti zamenjen i javni organi treba da postanu efikasniji, da se reorganizuju i digitalizuju, te da poboljšaju kvalitet i zadovoljstvo stranaka-građana. U skladu sa zakonom iz 2008. godine, javni rashodi treba da se smanje za 40 milijardi evra tokom 5 godina. Štaviše, novi plan predviđa povećanje nezavisnosti i odgovornosti poslodavca u javnom sektoru u pogledu upravljanja ljudskim resursima, dajući mu isključivu nadležnost za ocenjivanje kadrova, rast zarade i nagrađivanje produktivnosti i mobilnosti.

• FOKUS: uspostavljanje ugovornog odnosa u državnoj službi

Italija sprovodi širok program prelaska na ugovorni odnos u državnoj službi od 1993. godine. S izuzetkom diplomata, sudija, članova organa prefektura, oružanih snaga i policije, državni službenici sada potpisuju privatni ugovor. Ovi ugovori su u skladu sa onima u privatnom sektoru. Potpisuju se na period od četiri godine, a o platama se pregovara svake dve godine.

Cilj ove reforme bio je da se značajno smanji broj zaposlenih u javnom sektoru i da se umanje izdaci za zaposlene sa 12,8% BDP-a 1990. godine na 10,5% 2001. godine. Jedan zakon takođe definiše cilj da se izdaci za zaposlene smanje za 1% godišnje. Planirana zapošljavanja u italijanskoj državnoj službi na približno svakih 6 meseci odobrava Savet ministara na predlog Ministarstva za državnu upravu i ona moraju biti u skladu sa ovim zakonskim ciljem.



## KIPAR

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 9.251 km<sup>2</sup>  
Broj okruga: 6  
Ulazak u EU: 2004.  
BDP 2008: 17 milijardi evra  
Broj stanovnika: 792.000  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 63.384



#### – administrativna i politička organizacija

Kipar je podjeljen na šest administrativnih okruga. Na čelu svakog okruga nalazi se okružni funkcioner. On je glavni koordinator aktivnosti svih ministarstava u okrugu. Okružni funkcioneri su odgovorni Ministru unutrašnjih poslova.

Postoje dve vrste lokalnih vlasti na Kipru, opštine i zajednice, koje su uređene posebnim zakonima. U načelu, opštine čine oblik lokalne samouprave u gradskim i turističkim centrima, dok zajednice čine lokalnu strukturu u seoskim oblastima.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

*Zakon o javnoj službi za period 1990-2006.* definiše pojam javne službe i različite kategorije i zvanja radnih mesta u javnom sektoru.

Službenici u pravosudnoj službi, obrazovnoj službi, kao i u službi oružanih ili bezbednosnih snaga podležu posebnim zakonima.

Zaposleni u poluvladinim organizacijama i lokalnim vlastima takođe imaju sopstveni status.

#### – prava i obaveze

Kiparski javni službenici moraju da budu nepristrasni, da služe javnom interesu, poštuju zakon i izbegavaju sukobe interesa, da poštuju Ustav, sve zakonske odredbe i uputstva svojih pretpostavljenih. Oni treba odmah da obaveste svoje pretpostavljene ako smatraju da je nalog koji im je dat nezakonit. Ako njihov pretpostavljeni, u skladu sa mišljenjem državnog tužioca, insistira na izvršenju naloga, službenici imaju obavezu da se povinuju nalogu.

Javni službenici, podred ostalih prava, imaju **pravo na štrajk, članstvo u sindikatu i na slobodno izražavanje svog mišljenja**. Imaju pravo da izražavaju svoje političke stavove javno i privatno i to kada nisu na dužnosti.

#### – socijalni dijalog

**Sindikati imaju ključnu ulogu** u upravi Kipra. Glavni sindikat zaposlenih u javnom sektoru je **PASYDY** (Svekiparski sindikat javnih službenika), u koji je učlanjeno **80% zaposlenih u javnom sektoru** Kipra. Oko 10% pripada drugim sindikatima, a preostalih 10% nije učlanjeno u sindikat.

Socijalni dijalog u državnoj službi odvija se na **Zajedničkom odboru zaposlenih**. Pregovori o uslovima rada, naknadi za rad i pitanjima u vezi sa zaposlenima vode se na ovom odboru.

Odbor uvek nastoji da postigne konsenzus. Ako do njega dođe, zaključci Odbora predstavljaju se **Savetu ministara**, koji donosi konačnu odluku. Zaključci Odbora nisu obavezujući za Savet ministara, koji može da ih odbije ako nađe za shodno.

Ako Odbor ne postigne konsenzus, njegov rad i zaključci predstavljaju se Savetu ministara radi poravnanja.

Javni službenici obaveštavaju se o odlukama Saveta ministara po službeničkim pitanjima putem cirkularnog pisma koje distribuira Ministarstvo za javnu upravu i kadrove.

#### – regrutovanje i obuka

*Zakon o javnoj službi za period 1990-2006.* previđa **centralizovano regrutovanje** kadrova. Za većinu slobodnih radnih mesta **Komisija za javnu službu** (PSC) organizuje regrutovanje u četiri faze:

- opšti **pisani ispit** organizuje se svake godine za slobodna radna mesta sa istim zahtevima u smislu kvalifikacija,
- **spisak** uspešnih kandidata priprema se na osnovu njihovog uspeha,
- Komisija **poziva na usmeni ispit** tri uspešna kandidata sa spiska za svako upražnjeno radno mesto,

- konačni odabir vrši Komisija na osnovu rezultata pisanih i usmenih ispita i drugih objektivnih kriterijuma definisanih Zakonom o javnoj službi.

**Kiparska akademija za javnu upravu**, koja se osnovana 1991. godine, bila je zadužena za stalno obučavanje zaposlenih u javnom sektoru do 2001. godine. Od tada akademija **pomaže administrativnim institucijama da uspostave sopstvenu politiku učenja** u sklopu „inicijative za učenje“. Svaka institucija ili agencija mora da formira „**jedinicu za učenje**“, koja će proceniti potrebe i organizovati plan obuke. Tokom 2008. godine, polovina institucija je uspostavila sopstvene sisteme obuke pod nadzorom Akademije kako bi se osigurao kvalitet novih sistema.

- naknada za rad i napredovanje

**Zakon o državnom budžetu određuje skale zarada** u državnoj službi. **Regulatorni standardi** određuju penzije, naknade za rad i dodatke koje primaju zaposleni u javnom sektoru.

**Komisija za javnu službu** odlučuje o **unapređenju** na više radno mesto u skladu sa dužinom radnog staža zaposlenog, kvalifikacijama i učinkom. Prilikom donošenja odluke Komisija mora da uzme u obzir i preporuke ministarstva koje zapošljava i sadržaj prijave zaposlenog.

## • TEKUĆE REFORME

**Novi sistem ocenjivanja učinka** razvijen je u tesnoj saradnji sa privatnom konsultantskom firmom i o njemu se trenutno razgovara sa sindikatom državnih službenika ne bi li se postigao konsenzus o njegovim parametrima i odredbama. Osnovna načela sistema i njegovi ciljevi već su dogovoreni. Cilj je da se postigne sporazum tokom prvog polugodišta 2009. godine da bi se potom počelo s izradom nacrtu uredbi/direktiva koje će biti dostavljene Savetu ministara i Predstavničkom domu skupštine radi odobrenja.

**Kodeks ponašanja državnih službenika** stupiće na snagu krajem 2009. godine. On jasno precizira ponašanje koje se očekuje od zaposlenih u javnom sektoru, te njihova prava i obaveze na osnovu direktiva i preporuka Evropskog saveta i mreže EUPAN. Ovaj kodeks ponašanja pomoći će da se unapredi kredibilnost i transparentnost kiparske uprave.

Od septembra 2004. godine Kipar primenjuje **Zajednički okvir za procenu (CAF)** kao pilot projekat u nekim organima. Ovaj metodološki instrument ima za cilj da pomogne javnoj upravi u njenoj politici poboljšanja zasnovanoj na načelima totalnog

upravljanja kvalitetom. Verzija iz 2006. godine predstavljena je na 4. konferenciji o kvalitetu u Tampereu (Tampère). Na Kipru je odbor unutar Ministarstva za javnu upravu i kadrove zadužen za uspostavljanje CAF-a u sprezi sa Kiparskom akademijom za javnu upravu. Rukovodioci organa koji primenjuju CAF moraju da prođu obuku. Primena CAF-a u pilot ministarstvima dovela je do objavljivanja izveštaja i akcionih planova za njihovu modernizaciju.

## • FOKUS: jednošalterski punktovi

Kiparska uprava uspostavlja „**jednošalterske punktove**“ za građane od 2005. godine kako bi brže i efikasije odgovorila na potrebe korisnika.

**Formirano je pet centara u tri godine.** Oni pružaju **informacije** i preko 64 **usluge** iz delokruga šest različitih organa. U usluge koje se pružaju spadaju izdavanje i produženje vozačkih dozvola, distribucija zahteva za univerzitetske subvencije, podnošenje prijave za subvencije, dodatke, penzije, itd. i izdavanje ličnih karti i izvoda iz matične knjige rođenih. Većina ovih usluga pruža se **odmah** ili vrlo brzo pošto se **pružaju građanima na lokalnom nivou.**

Mora se naglasiti da ovi centri ni na koji način ne zamenjuju konvencionalna ministarstva.

Jednošalterski punktovi otvoreni su od 8.00 do 17.00 časova od ponedeljka do petka. Ukupno **600.000** usluga je ponuđeno građanima između 12. decembra 2005. i 15. novembra 2008. godine putem jednošalterskih punktova.



## LETONIJA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 64.500km<sup>2</sup>

Broj okruga: 26

Ulazak u EU: 2004.

BDP: 16,2 milijarde evra

Broj stanovnika: 2,3 miliona

Broj zaposlenih u javnom sektoru: 241.500 miliona (52% u državnoj upravi, 48% u lokalnoj samoupravi)



#### – administrativna i politička organizacija

Letonija je **parlamentarna demokratija**.

Republika Letonija je takođe **unitarna država**. Ne postoji centralna državna uprava kao takva na lokalnom nivou, ali državne agencije pružaju neke usluge na regionalnom nivou.

Postoje dva glavna nivoa samouprave u Letoniji – 26 regiona (*rajons*) i 524 lokalne opštine. Pored toga, postoji i 58 gradova, 29 okruga (*novadi*), 428 malih seoskih opština. Regionalne opštine odgovorne su posebno za građansku zaštitu, organizaciju javnog prevoza i obuku nastavnika; lokalne opštine pružaju socijalne usluge, zaštitu maloletnika, pomoć u stanovanju i kulturne sadržaje.

Administrativna reforma je u toku i planirano je da postoji lokalna samouprava na samo jednom nivou – 103 okruga od sredine 2009. godine.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Postoje dve kategorije javnih službenika u državnoj upravi:

- **državni službenici (13%)**, čiji je status uređen *Zakonom o državnoj službi iz 2001. godine*. Ovaj zakon primenjuje se samo na 116 institucija državne uprave (ministarstva, agencije, itd);
- **nameštenici (87%)**, koji rade po ugovorima i čiji je status regulisan opštim zakonom o radu.

#### **Status državnih službenika ne postoji u lokalnim samoupravama.**

Lokalne samouprave nezavisno određuju status zaposlenih za koje važe ograničenja kao za javne službenike po Zakonu o sprečavanju sukoba interesa u aktivnostima javnih službenika.

#### – prava i obaveze

Prava i obaveze državnih službenika izloženi su u poglavljima IV i V *Zakona o državnim službenicima*. Oni imaju obavezu **neutralnosti i lojalnosti Ustavu**. Takođe su **odgovorni za zakonsku prirodu svog delovanja kada obavljaju svoje poslove** i u obavezi su da odbiju izvršenje nezakonitog naloga.

Državni službenici imaju **pravo na naknadu za rad, stalno zaposlenje i na podizanje kvalifikacija**. Nije im **zabranjeno** da se učlane u sindikat i da štrajkuju.

#### – socijalni dijalog

Pregovori se vode između agencija i ministarstava i Konfederacije slobodnih sindikata Letonije. Teme pregovora su uslovi rada, zarade, socijalno osiguranje, obučavanje i zaštita radnika. Uprkos niskom procentu članstva u sindikatu od 15%, reprezentativni sindikati se redovno konsultuju i uključuju, na primer, u radne grupe odgovorne za uspostavljanje objedinjenog sistema plata (pogledajte Fokus).

Rezultati pregovora mogu se pretočiti u pravne tekstove, političke deklaracije ili jednostavne sporazume koji su pravno obavezujući.

#### – regrutovanje i obuka

*Zakon o državnim službenicima iz 2001. godine* precizira da se sva radna mesta u državnoj službi moraju oglašavati i popunjavati na osnovu **otvorenog konkursa**. Odluka o regrutovanju počiva na premijeru, ministru ili direktoru relevantne institucije nakon preporuka datih od strane odbora za procenu. U načelu, kandidati se regrutuju na osnovu radne biografije, prpratnog pisma i razgovora.

Angažovanje na visoke pozicije u državnoj službi mora da odobri vlada (Kabinet ministara).

Državni službenici imaju dužnost da „unaprede svoje veštine u skladu sa potrebama svog radnog mesta“.

Stalnu obuku zaposlenih u javnom sektoru sprovodi **Škola za javnu upravu**. Ova škola priprema programe u skladu sa potrebama za obukom koje definiše Državna kancelarija i sprovodi istraživanje o obuci zaposlenih. Kurseve iz specifičnih oblasti mogu da organizuju druge institucije i taj proces se zasniva na postupku javnih nabavki.

**Centar za obuku lokalne samouprave** zadužen je za obuku zaposlenih u lokalnoj samoupravi. Tu spadaju nastavnici, socijalni radnici, itd.

– naknada za rad i napredovanje

**Opšti principi plata** za zaposlene u javnom sektoru izloženi su u *Zakonu o radu* ili *Zakonu o državnim službenicima i uredbama Kabineta ministara*. Postoji objedinjeni sistem plata (zasnovan na istim principima) i za državne službenike i za zaposlene u javnom sektoru. U principu, zarada zavisi od nivoa složenosti radnog mesta (67%), učinka (23%) i dužine radnog staža (10%).

Zarade ostalih zaposlenih u javnom sektoru (zaposleni u lokalnoj samoupravi, nastavnici, policajci, itd.) precizirane su *posebnim zakonima*.

**Napredovanje** zavisi od **ocene** zaposlenog i **nivoa složenosti** radnog mesta.

#### • TEKUĆE REFORME

Državna kancelarija je pokrenula veliki program razvoja ljudskih resursa 2003. godine. Ovaj program obuhvata različite inicijative čiji je cilj unapređenje procedura za upravljanje kadrovima i učinka zaposlenih.

- Državna kancelarija u sprezi sa Ministarstvom finansija trenutno uspostavlja **objedinjeni sistem plata** za sve zaposlene na nivou države. Ova reforma će obezbediti transparentan, pravedan i stimulišući sistem plata.
- Uspostavlja se **sistem upravljanja kadrovima zasnovan na komepetencijama** radi upravljanja regrutovanjem, ocenjivanjem, obukom i platom zaposlenih.

#### • FOKUS: objedinjeni sistem plata

Do 2006. godine 21 različit propis (zakoni i uredbi) uređivao je procedure isplate zarada zaposlenih u javnom sektoru.

Decembra 2005. godine vlada je usvojila koncept kojim se uspostavlja objedinjeni sistem plata za sve javne službenike u državnoj upravi. **Novi sistem uveden je u januaru 2006. godine, a u potpunosti se primenjuje od jula 2007.**

Na osnovu uredbi vlade svi poslovi javnog sektora u državnoj upravi razvrstani su u familije poslova i niveoe, a svaki nivo ima od 1 platne grupe do 16 njih.

Platne grupe se ponovo procenjuju svake godine u skladu sa nivoima zarada u privatnom sektoru i uzimajući u obzir iznos državnog budžeta.



## LITVANIJA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 65.300 km<sup>2</sup>  
Broj okruga: 10  
Broj opština: 60  
Ulazak u EU: 2004.  
BDP: 98.139 miliona Lt  
Broj stanovnika: 3,376 miliona\*  
Broj državnih službenika: oko  
52.000 (2007.)



\* *Zavod za statistiku Vlade Republike Litvanije*

#### – administrativna i politička organizacija

Litvanija je **parlamentarna republika**.

Litvanija je unitarna država koja se sastoji od 10 viših administrativnih jedinica i 60 tela lokalne samouprave.

*Zakon o uređenju okruga usvojen 15. decembra 1994. godine* stvorio je **10 okruga** (*apskritis*) koji predstavljaju centralnu državu na višem administrativnom nivou. Na čelu okruga nalazi se **guverner** koga imenuje i razrešava vlada na preporuku premijera. Uprava okruga mora da sprovodi politiku koju definiše država posebno u pogledu obrazovanja, urbanističkog planiranja i poljoprivrede.

**Opštine** su administrativne jedinice države koje imaju ustavom garantovano pravo na samoupravu.

Opštine deluju u skladu sa *Zakonom o lokalnoj samoupravi*. U skladu sa tim da li imaju diskreciono pravo da donose odluke, funkcije opština podeljene su na nezavisne i državne.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

**Državna služba u Litvaniji** označava pravne odnose koji nastaju nakon sticanja statusa državnog službenika kao i one koji proističu iz aktivnosti javne uprave.

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Oko 27.000 zaposlenih sa pravnim statusom koji je regulisan Zakonom o državnoj službi su karijerni državni službenici, državni službenici od političkog poverenja i rukovodioci institucija. **Zakon o državnoj službi (2002.)** stvorio je povoljne predušlove za razvijanje otvorene državne službe Litvanije, čija je veličina ograničena.

Oko 25.000 zaposlenih čiji je pravni status regulisan statutima su statutarni državni službenici (diplomate, policija, carinski službenici, itd). Službenici sa statusom koji nije preciziran **statutima ili Zakonom o diplomatskoj službi** podležu odredbama Zakona o državnoj službi.

#### – prava i obaveze

Državni službenici moraju da **poštuju Ustav i zakone Republike**. Oni moraju da **služe javnom interesu** i imaju obavezu **diskrecije**.

Karijerni državni službenici imaju **pravo na karijeru** u upravi. Državni službenici imaju i **pravo na štrajk** (osim određenih kategorija državnih službenika). Mogu da budu članovi **političkih partija i sindikata**.

#### – socijalni dijalog

Kolektivno pregovaranje između predstavnika vlade, organizacija poslodavaca i sindikata odvija se u okviru trostranog Saveta Republike Litvanije, koga čine stalni članovi, predstavnici tri glavna sindikata i predstavnici nadležnih ministarstava. Pregovori se uglavnom tiču plate i uslova rada. Potpisani sporazumi su pravno obavezujući za sve strane.

Manje od 15% državnih službenika pripada nekom sindikatu.

#### – regrutovanje i obuka

Uslovi za ulazak u državnu službu vezani su za državljanstvo, starost (između 18 i 65), obrazovanje (nivo zavisi od željene pozicije) i vladanje jezicima.



Postupak regrutovanja za državnu službu zavisi od toga na koje se radno mesto osoba regrutuje. Svako ministarstvo ili institucija organizuje regrutovanje u skladu sa odredbama *Zakona o državnoj službi i Postupku za organizovanje konkursa za državnu službu*. Obaveštenje o konkursu za mesta rukovodilaca institucija ili za mesta karijernih državnih službenika mora da se objavi u Službenom listu i na portalu Odeljenja za državnu službu [www.vtd.lt](http://www.vtd.lt). Ispit se sastoji iz dva dela: pisani ispit i razgovor. Njihova svrha je da provere sposobnost kandidata da izvrši poslove radnog mesta za koje se prijavio.

**Postupak regrutovanja za pozicije državnih službenika od političkog poverenja nije uređen** – čitav postupak obuhvata samo usvajanje naloga o regrutovanju od strane osobe koja regrutuje državnog službenika.

Obuka se organizuje u skladu sa *Zakonom o državnoj službi i Strategijom obuke* koju je vlada definisala za period 2007-2010.

**Sistem obuke je decentralizovan:** Ministar unutrašnjih poslova sertifikovao je 133 centra za obučavanje da pružaju kurseve obuke za državne službenike.

**Litvanski Institut za javnu upravu** je jedan od ovih centara i pruža obuku o pitanjima koja se tiču upravljanja ljudskim resursima, evropskih integracija, kao i obuku za državne službenike u kategorijama 18-20 (najviše kategorije).

#### – naknada za rad i napredovanje

Zakonom o državnoj službi uspostavljen je objedinjeni sistem plata za čitavu državnu službu i primenjuje se od 2002. godine. Osnovna plata određuje se za kategoriju radnog mesta i ista je za sva radna mesta u istoj kategoriji. Kategorija zavisi od grupe institucija kojima je državni službenik dodeljen. Kategorije se pripisuju u skladu sa objedinjenom metodologijom za procenu radnih mesta u upravi.

Naknada za rad sastoji se od osnovne plate, bonusa i dodatne plate.

**Godišnjim ocenjivanjem učinka** vrednuje se rad državnih službenika. Veoma dobra ocena može da ubrza unapređenje, a nezadovoljavajuća može da vodi do premeštaja na niže radno mesto ili čak otkaza (nakon dve nezadovoljavajuće ocene).

#### – posebne odredbe za visoku državnu službu

Ne postoji **poseban status** za visoke državne službenike. Međutim, postoje neke posebne odredbe za rukovodioca institucija i državne službenike u kategorijama 18-20 (najviše kategorije). Ovi državni službenici regrutuju se putem konkursa na osnovu političkog (ličnog) poverenja.

Postoji **specijalizovana obuka** za ove državne službenike: oni treba da završe pohađanje odobrenih programa obuke u periodu od dve godine nakon imenovanja na položaj.

Državni službenici na poziciji rukovodioca sektora u državnoj ili opštinskoj instituciji ili agenciji, kao i na svakoj drugoj visokoj poziciji, nemaju pravo na štrajk.

#### • TEKUĆE REFORME

Vlada je 28. aprila 2004. godine usvojila *Strategiju za razvoj javne uprave za period 2004-2010*, u kojoj su glavni ciljevi da se ojačaju administrativni kapaciteti i poboljša imidž državne službe.

#### • FOKUS: postupci za ocenjivanje učinka

Litvanski *Zakon o državnoj službi* predviđa ocenjivanje učinka državnih službenika.

**Svi rukovodioci institucija, karijerni državni službenici i državni službenici koji su vršioći dužnosti** ocenjuju se na kraju svake kalendarske godine. Državni službenici od političkog poverenja se ne ocenjuju.

Razgovor o ocenjivanju sa neposredno pretpostavljenim mora da obuhvati **analizu rezultata** koje je državni službenik postigao u skladu sa svakim prihvaćenim kriterijumom ocenjivanja, definiciju ostvarenog nivoa učinka (odličan, dobar, zadovoljavajući i nezadovoljavajući) i **predloge u vezi sa obukom**. Posle razgovora državni službenik mora da pročita i potpiše zaključke procesa ocenjivanja.

Potom se **komisija za ocenjivanje** sastaje da bi analizirala zaključke i poziva državnog službenika na razgovor. U zavisnosti od ocene, komisija za ocenjivanje može da predloži aktivnosti u smislu karijere i plate (unapređenje, vrsta kvalifikacije, bonus, obuka ili u suprotnom, premeštaj na niže radno mesto ili otkaz).



## LUKSEMBURG

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 2.600 km<sup>2</sup>  
Broj okruga: 3  
Ulazak u EU: 1957.  
BDP: 33 milijarde evra  
Broj stanovnika: 476.000  
Broj zaposlenih u javnom sektoru na centralnom nivou: 22.089 (67,4% su državni službenici)



#### – administrativna i politička organizacija

Veliko Vojvodstvo Luksemburg je **ustavna monarhija**.

Državna uprava zavisi od vlade na centralnom nivou i **3 okruga** na dekoncentrisanom nivou.

Na čelu okruga nalazi se **poverenik** koga imenuje Veliki vojvoda i odgovoran je Ministarstvu unutrašnjih poslova.

Veliko Vojvodstvo je takođe podeljeno na **116 opština** koje su uglavnom zadužene za distribuciju vode, održavanje lokalnih puteva, predškolsko i osnovno obrazovanje.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Upravno pravo Luksemburga prepoznaje različite kategorije kadrova.

Status **državnih službenika na centralnom nivou** regulisan je *izmenjenim i dopunjenim zakonima od 16. aprila 1979. i 22. juna 1963. godine*.

**Administrativno osoblje javnog sektora** ima status definisan setom pravila koja su alternativna ili dodatna u odnosu na status državnih službenika. Njihovim statusom obuhvaćena su pitanja kao što su stalno obučavanje ili dodaci.

Status **državnih fizičkih radnika** određen je kolektivnim ugovorom.

Status **službenika lokalne samouprave** regulisan je *izmenjenim i dopunjenim zakonom od 24. decembra 1985. godine*.

#### – prava i obaveze

Zaposleni imaju **socijalna prava** i to zaradu, odsustvo, itd, i **slobodu** da se učlane u sindikat, slobodu govora i pravo na štrajk, osim nekih službenika zbog prirode njihovog posla.

Njihov status ih obavezuje da poštuju određene obaveze koje su navedene u *zakonu od 19. maja 2003. godine*. Tako zaposleni moraju da budu **stalno dostupni** kada je njihov posao u pitanju. Takođe imaju obavezu **prisustva, doličnog ponašanja i lojalnosti**.

#### – socijalni dijalog

Sva pitanja u vezi sa uslovima rada, platom i statusom državnih službenika rešavaju se tokom **pregovora na nivou centralne vlade**.

O sporazumima pregovaraju Država kao poslodavac (u pregovorima je predstavljala Ministar za državnu službu i administrativnu reformu) i reprezentativni sindikati (Opšta konfederacija državne službe za državne službenike na centralnom nivou).

**Ovi sporazumi su obavezujući za upravu** i iz njih proizilaze nacrti pravnih tekstova. Dogovorene odredbe ostaju **na snazi tri godine**.

#### – regrutovanje i obuka

Uslovi za zaposlenje u državnoj službi (nacionalna pripadnost, posedovanje građanskih i političkih prava, kvalifikacije, poznavanje tri jezika, fizička sposobnost) određeni su statusom.

Pre polaganja **ulaznog ispita** kandidati moraju da polažu **preliminarne testove** da bi se proverio njihov jezički nivo. Ministarstvo za državnu službu i administrativnu reformu određuje klasifikaciju kandidata. **Period obučavanja od dve do tri godine** prethodi **stalnom zaposlenju** i tada državni službenici moraju da polože zakletvu pred ministrom.

**Pravo na stalno obučavanje** nije eksplicitno prepoznato statusom. Pored stalnog obučavanja, Nacionalni institut za javnu upravu, koji je formiran zakonom iz 1999.

godine, obezbeđuje stručno usavršavanje za zaposlene na centralnom i opštinskom nivou tokom njihovog perioda obučavanja.

– naknada za rad i napredovanje

Zarade se isplaćuju unapred. One se sastoje od **osnovne plate** (koja varira u odnosu na zvanje i nivo) izražene **indeksnim poenima**. Vrednost indeksnog poena određuje zakonodavac u skladu sa potrošačkim cenama. Zaposleni mogu da prime i **dodatnu naknadu** (dodatke, bonuse na kraju godine).

**Napredovanje je automatsko i zasniva se na dužini radnog staža.** Zakon iz 2003. godine uvodi princip **godišnjih razgovora**, ali ocenjivanje zaposlenih nije precizirano statusom.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

**Ne** postoje **posebna pravila** koja regulišu regrutovanje ili obuku za visoke državne službenike. Međutim, *zakon od 9. decembra 2005. godine* ograničava **mandat na 7 godina** za neke državne službenike na rukovodećim radnim mestima u državnim institucijama i sektorima.

• TEKUĆE REFORME

**Master plan za e-upravu** primenjuje se od 2005. godine. Cilj mu je da stvori efikasnu administraciju uspostavljanjem delotvornih instrumenata i podizanjem kvaliteta usluga koje se nude građanima (Internet prezentacije, elektronski portali, smernice za organizacione reforme). Koordinacioni odbor za modernizaciju države prati različite aktivnosti ministarstava u vezi sa e-upravom.

Tokom 2003. godine član 19b ubačen je u opšti status državnih službenika iz 1979. godine, omogućujući **uvođenje telerada u državne institucije**. Pilot projekti se trenutno sprovode u nekim državnim institucijama, ali su oni ograničeni na period od godinu dana. Sistem treba da bude produžen kada budu izrađeni novi propisi i stupe na snagu a na osnovu predloga međuministarske radne grupe.

• FOKUS: organizacija Zajedničkog okvira procene (CAF) za državnu službu

**Zajednički okvir za procenu (CAF) državne službe** je metodološki instrument koji se u Luksemburgu koristi da **podrži javnu upravu u strategiji poboljšanja** na

osnovu principa totalnog upravljanja kvalitetom. Ovaj instrument se koristi da proceni organizaciju uprave sa različitih tački gledišta. Zasniva se na ideji da su značajni nivou učinka mogući putem sposobnosti rukovodilaca da pruže motivaciju u smislu strategije, planiranja, upravljanja kadrovima i partnerstava.

CAF je rezultat saradnje ministarstava za javnu upravu zemalja članica EU. Po prvi put je predstavljen na evropskoj konferenciji o kvalitetu javnih usluga u Lisabonu maja 2000. godine. Verzija iz 2006. godine, koja se koristi u Luksemburgu, predstavljena je na **4. konferenciji o kvalitetu u Tampereu (Tampère)**.

Ministarstvo za državnu službu i administrativnu reformu uspostavilo je program CAF kako bi podstaklo institucije da usvoje upravljanje putem kvaliteta, podržalo institucije koje sprovode programe poboljšanja i promovisalo samoprocenjivanje. **Pet oblasti rada** razvijeno je od 2006. godine:

- u pripremi su **inicijative za komunikaciju i osveščivanje** u relevantnim institucijama,
- pokrenute su **inicijative za koordinaciju i upravljanje** da bi se pratile i usmeravale preduzete mere,
- da bi se ojačala motivacija za promene i podržale razmene između organa uključenih u projekte poboljšanja, administrativna tela su grupisana u „**klaster**“ (grupe),
- ministarstvo uspostavlja inicijative za **primenu instrumenata i razvoj veština** upravljanja putem kvaliteta,
- najzad, izrađena je **mapa puta najboljih praksi** zajedno sa **definicijom okvira za prenošenje ovih praksi drugima**.



## MAĐARSKA

### • OPŠTI PODACI

- geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 93.000 km<sup>2</sup>

Broj okruga: 19

Ulazak u EU: 2004.

BDP: 94 milijarde evra

Broj stanovnika: 10 miliona

Broj zaposlenih u javnom

sektoru: 760.000



- administrativna i politička organizacija

Mađarska je **parlamentarna republika**.

Ona je **decentralizovana unitarna država**. Centralna vlada ima predstavnike u **19 okruga (Comitats)**, koji imaju široke nadležnosti. Glavni dekoncentrisani organi su **kancelarije za javnu upravu**. Njihove direktore imenuje Ministar za lokalnu samoupravu i oni su pod njegovim nadzorom. Uloga im je da koordiniraju aktivnosti svih dekoncentrisanih organa i da kontrolišu pravnu prirodu mera koje preduzimaju lokalne vlasti.

Na decentralizovanom nivou, **19 gradskih okruga (megyek)** ima nadležnosti po pitanjima turizma, urbanog planiranja i srednjoškolskog obrazovanja.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

- status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Postoji nekoliko kategorija zaposlenih u javnom sektoru Mađarske, a status svake uređen je posebnim zakonom.

*Zakon br. XXIII iz 1992. godine* definiše status 105.000 **državnih službenika**. On precizira njihove uslove rada, platu i uslove za napredovanje i mobilnost.

*Zakon br. XXXIII iz 1992. godine* definiše status **nameštenika**.

- prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru Mađarske imaju pravo na **karijeru u javnoj službi, obuku** i plaćeno odsustvo. *Zakon br. VII iz 1989. godine* daje zaposlenima u administraciji pravo na štrajk (osim za zaposlene u pravosudnim organima i policiju). Zaposleni moraju da poštuju princip **hijerarhijske poslušnosti, odgovorni su u slučaju izazvane štete**, a neki zaposleni moraju da prijave sukob interesa.

- socijalni dijalog

Socijalni dijalog organizuje se na dva nivoa.

- **Savet javne službe za usklađivanje nacionalnih interesa** pruža okvir za nacionalne pregovore o pitanjima kao što su nivoi zarada i organizacija rada državnih službenika, zaposlenih u javnom sektoru i oružanih snaga. Državu u Savetu zastupaju visoki državni službenici različitih uključenih ministarstava.

- Na **sektorskom nivou** sklapaju se sektorski sporazumi sa sindikatima. Oko 25 do 40% državnih službenika u Mađarskoj učlanjeno je u neki sindikat. Strane u pregovorima mogu da odluče da odredbe sporazuma budu pravno obavezujuće. U suprotnom, rezultati pregovora smatraće se samo preporukama.

- regrutovanje i obuka

**Uslovi regrutovanja** razlikuju se u zavisnosti od statusa zaposlenih. Oni su **definisani zakonima** koji regulišu status svake grupe. U većini slučajeva, radna mesta se moraju oglasiti, a kandidati se regrutuju nakon konkursa.

**Postupak regrutovanja je decentralizovan** i svako ministarstvo ili služba definiše svoje potrebe i odabira svoje kadrove.

**Sistem centralizovanih konkursa za državne službenike** počeo da se sprovodi od **1. januara 2009. godine**.

**Univerzitet Korvinus (Corvinus) za administrativne studije** nudi diplome u oblasti javne uprave. Detaljna početna obuka za zaposlene u javnom sektoru ne postoji.

Stalno obučavanje sprovodi se u **Vladinom centru za javnu upravu i službe ljudskih resursa**, koji je otvoren 1. januara 2007. godine i nudi obuku u mnogim oblastima.

– naknada za rad i napredovanje

Plata zaposlenih u javnom sektoru sastoji se od **osnovne plate**, koja se obračunava za radno mesto državnog službenika, i **dodatne naknade** za neke zaposlene (centralna administracija, nacionalna skupština, ustavni sud).

Skupština svake godine određuje nivo osnovne plate nakon pregovora sa rukovodiocima i predstavnicima sindikata. Nivo osnovne plate ne može biti niži nego prethodne godine.

**Dobijanje drugačijeg nivoa zavisi od dužine radnog staža, te postignuća i sposobnosti.** Dobijanje višeg zvanja moguće je ako državni službenici ispune uslove koje određuje njihov pretpostavljeni, polože ispit predviđen zakonom i ako se smatra da su prikladni za to zvanje.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

Visoki državni službenici Mađarske podležu posebnim odredbama u pogledu zarada i odsustva. Štaviše, od njih se zahteva da prijave svoju imovinu.

Od 2006. godine visoki državni službenici moraju da pohađaju **specijalizovane kurseve obuke**. Ukoliko odbiju učešće, primenjuju se disciplinske mere.

Neke kategorije visokih državnih službenika **nemaju pravo na štrajk**.

• TEKUĆE REFORME

Zakonski propisi izmenjeni su 2007. godine.

- **Uslovi regrutovanja** sada su strožiji za svaku kategoriju zaposlenih u javnom sektoru.
- **Procena učinka** je generalizovana.
- Nagrađivanje se sada zasniva na **rezultatima**.

U toku su reforme u oblasti regrutovanja (sistem prijavljivanja, konkurs).

• FOKUS: reforma administrativne organizacije

Reforma institucija i budžetskih mehanizama pokrenuta je u Mađarskoj 2006. godine. Ovo su glavni ciljevi:

- da se **razviju veće** agencije i institucije,

- **da se smanji broj tela koja donose odluke,**
- **da se ukinu institucije „duplikati“,**
- da se **spoje** neke službe koje obavljaju povezane aktivnosti,
- da se obnove tehnike **upravljanja,**
- da se razvije **pružanje kvalitetnih usluga.**

Većina ovih ciljeva već je postignuta, a neke reforme koje se tiču institucionalnog razvoja su u toku. Cilj ove reforme je da se državne aktivnosti sažmu jasnim definisanjem misije i zadataka svake institucije. Posledica ove reorganizacije je veća transparentnost i delotvornija kontrola.



*Sama zemlja još nije potvrdila profil*

## • OPŠTI PODACI

### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 316 km<sup>2</sup>  
Broj regiona: 3  
Ulazak u EU: 2004.  
BDP: 4,5 milijardi evra  
Broj stanovnika: 400.000  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 41.000



### – administrativna i politička organizacija

Malta je **parlamentarna demokratija**.

Republika Malta je **unitarna država**.

Postoje **tri regiona** na decentralizovanom nivou i u njihovom sastavu je promenljiv broj opština. **Šezdesetosam opština** ima nadležnosti u oblastima kao što su zdravstvena zaštita, administracija ili obrazovanje.

## • DRŽAVNA SLUŽBA

### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

U javnom sektoru Malte zaposlena je 41.000 ljudi. Zaposleni su podeljeni na dve kategorije:

- **70% zaposlenih u javnom sektoru radi za centralnu administraciju.** Njihov status uređen je **kolektivnim ugovorom** koji određuje nivo zarade i uslove zapošljavanja. Sporazumi po kategorijama regulišu specifičnije aspekte posla za svaku kategoriju zaposlenih.

- **Oko 30% zaposlenih u javnom sektoru radi za vladine agencije** ili druga javna tela. Svako telo definiše uslove zapošljavanja za svoje kadrove na osnovu kolektivnog ugovora. Ulažu se naponi da bi se uslovi na centralnom nivou harmonizovali radi izbegavanja nepodudarnosti između statusa zaposlenih u ovim telima.

### – prava i obaveze

Kodeks o upravljanju javnom službom (PSMC) navodi dužnosti zaposlenih u javnom sektoru. Etički kodeks, koji se odnosi na zaposlene u javnom sektoru i na većinu zaposlenih u agencijama, definiše i druge obaveze.

Zaposleni u javnom sektoru **moгу da se učlane u sindikate**. Većina zaposlenih ima **pravo na štrajk**, osim nekih kategorija, većinom u oblasti zdravstvene zaštite.

**Sloboda govora zaposlenih podleže određenim ograničenjima**. Ona se uglavnom odnose na visoke državne službenike i cilj im je da omoguće visokim državnim službenicima da ostanu na svojim radnim mestima bez obzira na političku naklonost vladi.

### – socijalni dijalog

Sindikati, koji su okupljeni unutar Konfederacije sindikata Malte (CMTU), igraju glavnu ulogu u pregovaranju o kolektivnim ugovorima, koji regulišu uslove rada i skale zarade zaposlenih u javnom sektoru i agencijama. Poslodavca predstavlja Ministarstvo finansija i premijerove službe.

### – regrutovanje i obuka

Zaposleni u javnom sektoru mogu se regrutovati putem **konkursa ili nakon razgovora**. Proces selekcije kontrolišu Komisija za javnu službu, nezavisna organizacija formirana na osnovu Ustava, i premijer.

Postoje tri mogućnosti za obučavanje zaposlenih u javnom sektoru.

- **Organizacija za razvoj kadrova** (SDO) je centralna agencija za obuku koja nudi kurseve u različitim oblastima (upravljanje, evropski poslovi, jezici). Samo zaposleni na centralnom nivou mogu da pohađaju ove kurseve.
- **Institut za javnu upravu i upravljanje** (IPAM) u saradnji sa Univerzitetom Malte nudi univerzitetsku obuku sadašnjim i budućim zaposlenima u javnom sektoru.
- **Posebni kursevi obuke** organizuju se u svim ministarstvima i agencijama u skladu s potrebama.

- naknada za rad i napredovanje

Zaposleni u javnom sektoru imaju zvanje sa skalom zarade definisanom kolektivnim ugovorima.

**Unapređenje** je moguće putem dva mehanizma:

- nakon polaganja **internih ispita** (pisani ispit i razgovor)
- na osnovu **selekcije**.

- posebne odredbe za visoku državnu službu

Visoki državni službenici imaju **ograničenja** u pogledu **slobode govora**.

Neki visoki državni službenici mogu biti angažovani na osnovu **ugovora na određeno vreme**. Ovaj sistem se koristi da bi se pojedinci sa posebnim veštinama privukli u visoku državnu službu. Visoki državni službenici mogu se regrutovati iz privatnog sektora ili iz državne službe.

## • TEKUĆE REFORME

Centri i procedure za obuku trenutno prolaze kroz period promene i konsolidacije. **Centar za politiku i obuku** treba uskoro da objedini SDO i IPAM. Ovim centrom će se upravljati u sprezi sa Univerzitetom Malte. Cilj je da se stvori posebno prilagođena struktura za obučavanje zaposlenih u javnom sektoru i za predlaganje kurseva na lokalnom nivou.

O **nacrtu zakona o državnoj službi** razgovaralo se u junu 2008. godine. Ovaj zakon nudi čvrste temelje za državnu službu, definiciju jasnog etičkog okvira i razvoj delotvorne javne službe.

## • FOKUS: nove informaciono-komunikacione tehnologije

Od početka devedesetih Vlada Malte puno ulaže u nove tehnologije. Razvijeni su **programi e-vlade** (onlajn pristup administrativnim dokumentima) i **m-vlade** (pristup dokumentima putem mobilnih telefona).

**Preko 95% administrativnih dokumenata sada je dostupno onlajn** i vlada je potpisala sporazume o partnerstvu sa Mikrosoftom (Microsoft) i Hjulit Pakardom (Hewlet Packard).

Ministarstvo za informacionu tehnologiju i investicije takođe razvija usluge dostupne na mobilnim telefonima. Građanima su već dostupni sudski pozivi, rezultati ispita, obaveštenja o obnovi vozačkih dozvola, itd. Uskoro će biti moguće da putem sms

poruke budu obavešteni ako im deca nisu u školi, o hitnim potrebama za davaocima krvi ili o redu vožnje autobusa.





## NEMAČKA

### • OPŠTI PODACI

- geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 357.000 km<sup>2</sup>  
Broj država (Länder): 16  
Ulazak u EU: 1957.  
BDP: 2.412 milijardi evra  
Broj stanovnika: 82,17 miliona  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 4,5 miliona



- administrativna i politička organizacija

Nemačka je **savezna država** (*Bund*; države u sastavu su *Länder*).

**Podela nadležnosti** između savezne države i država u njenom sastavu zasniva se na načelu **supsidijarnosti**.

Osnovni zakon (*Grundgesetz*) jasno određuje isključive i podudarne nadležnosti i slučajeve kada se mogu doneti okvirni zakoni. Federacija je nadležna u većini oblasti sa zakonodavnom vlasti (odbrana, spoljni poslovi, državljanstvo), a države su nadležne u ključnim oblastima kao što su obrazovanje, kultura i policija. U podudarnim oblastima (građansko pravo, krivično pravo i posebno pravo o udruživanju vlasnika stanova – eng. *association law*), države mogu da donose zakone samo ako federacija ne ostvaruje svoje pravo i ako nije neophodno da se primenjuju jednoobrazni propisi. Konačno, federacija može da usvoji okvirne propise koje države odrede, ali oni moraju da omoguće homogen sistem u čitavoj zemlji.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

- status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Osnovni zakon navodi princip **jedinstvenosti statusa državnih službenika** bilo da rade za saveznu državu, države u sastavu ili lokalnu vlast.

*Zakon o državnoj službi od 31. marta 1999. godine* definiše status saveznih državnih službenika.

Federacija je nadležna za **definisanje statusa sopstvenih državnih službenika**, ali i za **donošenje okvirnih propisa** vezanih za status svih nemačkih državnih službenika. Ovi propisi obezbeđuju određeni nivo homogenosti između različitih statusa.

Nemačka administracija ima tri kategorije zaposlenih:

- **državni službenici**, za koje važi karijerni sistem i koji uglavnom zauzimaju radna mesta u tradicionalnoj administraciji (upravljanje, policija, obrazovanje);
- **nameštenici i radnici**: za njih važi sistem zasnovan na radnim mestima i ugovori regulisani privatnim radnim pravom, ali im njihov status pruža de facto istu sigurnost.

- Mali deo državnih službenika radi na saveznom nivou, ali je veliki deo lokalnih poslova u nadležnosti država u sastavu.

- Strogo posmatrano državni službenici su manjina u poređenju sa zaposlenima u javnom sektoru. Istorijski razvoj doveo je do toga da zakonski i radni uslovi postanu skoro identični, osim što državni službenici ostaju elita i zadržavaju simboličnu nadmoć nad zaposlenima u javnom sektoru.

- Nameštenici, koji čine 47% ukupnog broja, su bročano dominantni, dok državni službenici čine 38% a radnici 15%. Broj nameštenika porastao je sa 40% 1989. godine na 47% 2000. godine, što se objašnjava sve većim značajem uslužnih funkcija u lokalnoj vlasti.

- prava i obaveze

Osnovni zakon zahteva od državnih službenika da „poštuju principe karijerne državne službe“. Ovo se pre svega odnosi na **radnu dužnost** (uprava može da naloži prekovremeni rad) i na dužnost **lojalnosti Ustavu**. Državni službenici moraju da poštuju **hijerarhijsku poslušnost** osim ako je tražena administrativna aktivnost protivzakonita (u kom slučaju moraju da obaveste svog pretpostavljenog radi poricanja odgovornosti) ili može da naruši ljudsko dostojanstvo.

Državni službenici imaju **pravo da se bave političkom aktivnošću**, ali moraju strogo da poštuju **neutralnost kad su na dužnosti**. Poslodavac ima dužnost da pomaže zaposlenima i njihovim porodicama. **Za razliku od nameštenika i radnika, državni službenici nemaju pravo na štrajk.**



## – socijalni dijalog

Državni službenici nemaju pravo da učestvuju u kolektivnim pregovorima. Međutim, Ministarstvo unutrašnjih poslova (BM) **uključuje** 2 glavne **federacije sindikata**, deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) i deutscher Beamtenbund (DBB), u **pripremu zakonskih propisa koji se tiču državnih službenika** i odnose se na uslove rada, jednake mogućnosti, obučavanje i reformu javnog sektora.

Oko 40 do 55% državnih službenika učlanjeno je u neki sindikat. Federacije mogu da intervenišu od samog početka u vezi sa pripremom zakona, ukaza i uredbi i preporuka ili predloga. Ako ih izvršna vlast ne koristi, stavljaju se u dodatak kao preambula kako bi ih zakonodavac bio svestan.

## – regrutovanje i obuka

Nemačka državna služba **nema centralizovani sistem konkursa**. Svaki organ samostalno organizuje regrutovanje.

Visoki državni službenici podnose svoju kandidaturu na osnovu projekta, tj. doprinosa kojim predlažu da unaprede državnu službu u smislu njihovog stručnog znanja, iskustva ili strategije. Novine su uvedene i u državama u sastavu kako bi se omogućilo visokim rukovodiocima da budu regrutovani privremeno pre nego što dobiju radno mesto na neodređeno vreme.

## – naknada za rad i napredovanje

Savezni zakon određuje osnovnu platu koja je ista za sve državne službenike (na saveznom nivou, na nivou država i za sudije za prekršaje). Mogu postojati **dodaci** kao rezultat pregovora između predstavnika poslodavaca i zaposlenih.

**Napredovanje se zasniva na postignućima i sposobnostima** (po sistemu za ocenjivanje), **dužini radnog staža i budžetskim ograničenjima**.

## – posebne odredbe za visoku državnu službu

‘Sistem podele plena’ koji se koristi u Sjedinjenim Američkim Državama koristi se i u Nemačkoj. **Najviše pozicije u upravi** (direktori organa, generalni sekretari ministarstava) na ivici politike zauzimaju **visoki „politički“ državni službenici** (*politische Beamte*). U načelu, ovi državni službenici potiču iz uprave, ali se biraju prema političkim merilima. Oni se stavljaju na raspolaganje vladi kako bi omogućili da se primenjuju smernice ministara.

## • TEKUĆE REFORME

Kolektivni ugovor koji su 13. septembra 2005. godine potpisali savezna vlada, vlade država u sastavu i sindikati državne službe predlaže da se potpuno restrukturiraju različiti elementi državne službe.

Stupio je na snagu 1. oktobra 2005. godine i predlaže program reforme koji se zasniva na sledećem:

- uspostavljanje **pravnih propisa koji su isti za sve zaposlene u javnom sektoru**
- **razvoj fleksibilnog radnog vremena**
- naknada za rad zasnovana na učinku i iskustvu
- izrada **posebnih propisa za neke zaposlene** (bolnice, aerodromi).

## • FOKUS: sistem plata koji se zasniva na iskazanim sposobnostima

1. januara 2007. godine *Zakon o naknadi za rad državnih službenika* uveo je sistem plata povezan sa učinkom u nemačku državnu službu.

Zakon se zasniva na ideji da unapređenje ne sme da bude jedini podsticaj za zaposlene u javnom sektoru. Stoga je uveden niz mera koje imaju za cilj plaćanje zaposlenih u skladu sa učinkom i obimom posla.

1. **Reforma statusa** (delegiranje, putovanje, privremeno zaposlenje/zaposlenje na određeno vreme, rukovodeće pozicije na probnoj bazi/na određeno vreme).

Omogućen je premeštaj državnih službenika na različita radna mesta ili i različite lokacije čak i bez njihove saglasnosti. Državni službenici sada mogu da budu premešteni na period do 5 godina čak i bez njihovog pristanka. Ovaj zakon je takođe uveo fleksibilnost omogućivši regres zaposlenima na privremenoj osnovi. Omogućava i imenovanje na „rukovodeće pozicije na određeno vreme“ (*„Führungsfunktionen auf Zeit“*) i „rukovodeće pozicije na probnoj bazi“ (*„Führungsfunktionen auf Probe“*). Ovi državni službenici mogu da se zaposle na probnoj bazi (na 2 godine), a ako je njihov učinak nezadovoljavajući, moguće ih je otpustiti. Takođe je omogućeno stvaranje privremenih direktorskih pozicija (moguća su dva perioda od manje od 10 godina). Ovi propisi odnose se samo na države u sastavu federacije i ne važe za savezne državne službenike. Po isteku spomenuta 2 perioda, državni službenik mora biti angažovan na neodređeno vreme. Cilj je da se omogući „kaznjavanje“ državnih službenika čiji je učinak nezadovoljavajući.

2. **Uvođenje podsticaja učinka** u strukturu zarada.

Izmenjen je princip koji se odnosi na dužinu radnog staža (tj. zarade koje se automatski zasnivaju na dužini radnog staža). Pored dužine radnog staža, individualni učinak zaposlenog određuje brzinu kojom će se on kretati s jednog nivoa naknade za

rad na drugi. Plaćanje za postignuća i sposobnosti ili učinak ne može da pređe 10% naknade za rad zaposlenih ili 7% ukupnog iznosa za lične dohotke za datu kategoriju zarade. Ovi podsticaji su:

- **Razredi učinka:** omogućavaju zaposlenima da budu plaćeni u okviru razreda koji je iznad njihovog trenutnog razreda u iščekivanju da postignu sledeći platni razred. Da bi se sprečilo sistematsko korišćenje ove odredbe, ne može se dozvoliti da se primeni na više od 15% zaposlenih u jednom organu. Ova odredba je smišljena i da bi se nagradio izuzetan učinak i ne može se primeniti retroaktivno za period duži od 3 meseca.
- **Bonusi za učinak:** omogućavaju zaposlenima da prime dodatnu naknadu za rad tokom kratkog perioda. Iznos ovih bonusa određuju rezultati državnog službenika.
- **Dodaci za učinak** daju se za dobre rezultate tokom perioda od 3 meseca do 1 godine. Državni službenici mogu da prime platu veću za do 7%.
- **Dodaci za nagrađivanje izuzetnog obima posla:** radi nagrađivanja zaposlenih koji preuzmu dodatne odgovornosti za jedan određen vremenski period (7 meseci do 5 godina).



## POLJSKA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 312.500 km<sup>2</sup>

Broj regiona: 16

Ulazak u EU: 2004.

BDP: 306 milijardi evra

Broj stanovnika: 38,2 miliona

Broj zaposlenih u javnom sektoru: 3,5 miliona

Broj zaposlenih članova korpusa državne službe:

120.000



#### – administrativna i politička organizacija

Poljska je **parlamentarna republika**. Državnu upravu obezbeđuju ministarstva centralne administracije i takozvana vladina administracija u regionima – *Voivoides (prefekti)* koje imenuje vlada na dekoncentrisanom nivou u svakoj prefekturi (16) i ostale regionalne vladine uprave (poreska uprava, inspekcije, stražari, inspektorati, itd.).

Na decentralizovanom nivou, Poljska – unitarna država – ima **16 regiona (voivodeship)** sa nadležnostima u oblasti autoputeva i politike razvoja, **379 okruga (Powiaty)**, koji upravljaju životnom sredinom i pitanjima zapošljavanja i **opštine (Gmina)** sa nadležnostima u oblasti obrazovanja, javnog prevoza i stambenih pitanja.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Zakon o državnoj službi od 24. avgusta 2006. godine uređuje status **članova korpusa državne službe** na centralnom i dekoncentrisanom nivou. Postoje dve vrste članova korpusa državne službe:

– **državni službenici**, koji se zapošljavaju na osnovu imenovanja

– **nameštenici**, koji se zapošljavaju na osnovu ugovora o radu.

Od **120.000** članova korpusa državne službe oko 6.000 su imenovani državni službenici, a ostali su nameštenici.

**Zaposleni u lokalnoj (samo)upravi** nisu deo državne službe i njihov status uređen je *zakonom iz 1990. godine*.

#### – prava i obaveze

Članovi korpusa državne službe Poljske imaju niz obaveza kao što su: **nepristrasnost, neutralnost, čuvanje profesionalne tajne** ili valjano upravljanje javnim sredstvima. U obavezi su i da razviju svoje profesionalno znanje, da se ponašaju dostojanstveno na radnom mestu i van njega. Ne mogu da izražavaju svoja politička uverenja i nije im dozvoljeno da kombinuju zaposlenje u državnoj službi sa odborničkim mandatom. Postoje ograničenja i u smislu aktivnosti za ostvarivanje dodatnog prihoda. Neke od ovih obaveza utvrđene su zakonom i *etičkim kodeksom od 11. oktobra 2002. godine*. Članovi korpusa državne službe **odgovorni su u disciplinskom** smislu za kršenje dužnosti.

Članovi korpusa državne službe Poljske imaju određena prava uključujući pravo na naknadu za rad, plaćeno odsustvo, roditeljsko odsustvo, pravo na invalidsku penziju, pravo na redovnu penziju. Nemaju pravo na štrajk.

#### – socijalni dijalog

Dva glavna sindikata u Poljskoj su: **Nacionalna konvencija sindikata (OPZZ**, sa demokratskim usmerenjem), **Solidarnost** (sa usmerenjem ka političkoj desnici) i Forum sindikata (FZZ).

Državni službenici nemaju pravo da sklapaju kolektivne ugovore. Međutim, **neformalni sastanci** sindikata i predstavnika Kancelarije premijera održavaju se nekoliko puta godišnje. Ovi razgovori omogućavaju vladi da **konsultuje** sindikate u

vezi sa njihovim mišljenjem o predlozima i nacrtima pravnih akata, ali rezultati ovih razgovora nisu pravno obavezujući.

#### – regrutovanje i obuka

Pravila opšteg zakona za regrutovanje zaposlenih su **otvorenost, transparentnost i konkurentnost**. Svi građani imaju pravo da dobiju potpune informacije o upražnjenim radnim mestima u državnoj službi otvorenim informisanjem u jednoj službi ili objavljivanjem u *Biltenu javnih informacija*. **Sva radna mesta oglašavaju se na Internetu**. Proces regrutovanja je decentralizovan – organizuju ga relevantni generalni direktori.

Radni odnos zaposlenog u državnoj službi zasniva se na osnovu ugovora o zaposlenju na neodređeno vreme ili na određeno vreme, ne duže od tri godine. Da bi postao državni službenik, zaposleni mora da ispuni neke formalne kriterijume i da položi ispit ili da diplomira na Nacionalnoj školi za javnu upravu.

Zaposleni se obučavaju i tokom karijere. Postoji centralna obuka – planira je, organizuje i nadgleda šef Kancelarije premijera, te opšta obuka, posebna obuka i individualni program stručnog usavršavanja državnih službenika – što planira, organizuje i nadgleda relevantni generalni direktor. Neke obuke organizuje Nacionalna škola za javnu upravu.

#### – naknada za rad i napredovanje

Budžetski nivo naknade za rad za svaki organ utvrđuje Vlada. Pojedinačni nivo naknade za rad utvrđuje svaki poslodavac (organ), mora da bude u skladu sa zakonskim odredbama za državnu službu i da uzima u obzir rezultate ocenjivanja rada.

Napredovanje nije automatsko, već se zasniva na postignućima i sposobnostima.

#### – posebne odredbe za visoku državnu službu

Kadrovi za popunjavanje visokih državnih pozicija biraju se iz **Državne baze kadrova**, koja predstavlja skup kandidata – imenovanih državnih službenika, koji su položili poseban ispit koji organizuje Nacionalna škola za javnu upravu. Posle postavljenja visoki državni službenici rade na neograničen vremenski period, ali radni odnos na osnovu takvog postavljenja veoma je slab i može se prekinuti vrlo lako. Za ove zaposlene ne postoji zakonska obaveza obučavanja. Međutim, u praksi, većina pohađa kurseve koje organizuje Kancelarija premijera na temu rukovođenja,

transparentnosti javne uprave, javnih finansija i javnih nabavki, pravila i propisa EU i upravljanja ljudskim resursima.

#### • TEKUĆE REFORME

Posle usvajanja rezolucije Saveta ministara 2008. godine, sprovodi se važna reforma državne službe. Ova rezolucija ima za cilj da ponovo uspostavi odgovarajuću ulogu državne službe i da primeni delotvorne mehanizme upravljanja ljudskim resursima.

Glavni ciljevi ove reforme su:

- usklađivanje postojećih propisa sa Ustavom,
- osnivanje posebnog organa nadležnog za pitanja državne službe,
- izgradnja jednoobraznog i doslednog sistema upravljanja ljudskim resursima,
- ponovno uključivanje rukovodećih radnih mesta u državnu službu,
- popunjavanje visokih pozicija u državnoj službi putem otvorenog i takmičarskog procesa regrutovanja i/ili unapređenja ljudi iz službe.

Skupština je već usvojila zakonsku osnovu za ove promene.

U toku su i reforme u oblasti sistema naknade za rad koje bi trebalo da stvore objedinjeniji i dosledniji sistem za celu državnu službu, ocenjivanje rada i bolju vezu između plate i učinka.



## PORTUGAL

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 92.152 km<sup>2</sup>

Broj okruga: 18

Ulazak u EU: 1986.

BDP: 162,9 milijardi evra

Broj stanovnika: 10,4 miliona

Broj zaposlenih u javnom

sektoru: 747.880 (75,5%

zaposlenih na centralnom

nivou, 17,5% na lokalnom

nivou)

*Izvori: INE; prikaz ljudskih resursa*

*portugalske javne uprave – 2005;*

*Vladin portal (02. 12. 2008.)*



#### – administrativna i politička organizacija

Republika Portugal je demokratska država koja počiva na vladavini prava, suverenitetu naroda, pluralizmu demokratskog izražavanja i demokratskoj političkoj organizaciji, te poštovanju fundamentalnih prava i sloboda, podeli i međuzavisnosti vlasti.

Portugal je **unitarna država** koja je strukturirana i funkcionise po pravilu sistema samouprave ostrva i po principima supsidijarnosti, autonomije lokalnih vlasti i demokratske decentralizacije javne službe. Arhipelazi Azori i Madeira su autonomni regioni sa sopstvenim političkim i administrativnim zakonima i institucijama samouprave. Organi najviše vlasti su predsednik Republike, Skupština Republike, Vlada i sudovi. Formiranje, sastav, ovlašćenja i rad organa najviše vlasti uređeni su Ustavom.

Kao što je navedeno u Ustavu, dok se administrativni regioni ne uspostave u potpunosti, oblasti koje oni ne pokrivaju i dalje će biti podeljene na okruge. U skladu sa uslovima određenim zakonom, svaki okrug ima savetodavnu skupštinu koja se

sastoji od predstavnika opština. Civilni guverner, kome pomaže savet, zastupa Vladu i ostvaruje prava nadzora u okrugu.

Izvor: portal Vlade (02. 12. 2008.)

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Pravni sistem koji uređuje status zaposlenih u javnom sektoru Portugala ne zasniva se na jednom tekstu, već na grupi ustavnih, zakonodavnih i regulatornih standarda.

Do 31. decembra 2008. godine državna služba će imati dve vrste javnih službenika:

– državni službenici, postavljeni u skladu s javnim pravom;

– kadrovi po ugovoru:

- kadrovi sa ugovorom o zaposlenju regulisanim javnim pravom (privremeni administrativni ugovor);
- kadrovi sa ugovorom o zaposlenju regulisanim privatnim pravom (na određeni ili neodređeni period).

Od 1. januara 2009. godine imaćemo tri vrste radno-pravnog statusa:

– postavljenja u okviru javnog prava (stalna pozicija ili mesto oročeno na određeni vremenski period);

– ugovor o zaposlenju na javnim funkcijama (na neodređeno vreme i po ugovoru na određeni ili neodređeni period);

– ograničeni mandat rukovodilaca (rad na ovim radnim mestima nije objedinjen sa karijerama, naime, rukovodioci i druge situacije kao što je prisustvo na specifičnom kursu obuke).

Novi zakon utvrđuje da je postavljenje delotvorno samo za radna mesta u par dobro definisanih službi/oblasti: vojsci (opšte i specifične misije oružanih snaga u planovima stalnih ustanova); Ministarstvu spoljnih poslova; informacijama o državnoj bezbednosti; krivičnoj istrazi; javnoj bezbednosti; inspeksijskim aktivnostima.

U skladu sa Članom 243. Ustava Republike Portugala<sup>1</sup>, opšti sistem javne uprave važi za zaposlene u lokalnoj samoupravi prilagođavanjem u izvesnom broju slučajeva. Jednako postupanje važi i za zaposlene u regionalnoj upravi (autonomni regioni Azorskih ostrva i Madeire).

<sup>1</sup> Ustav Republike Portugala od 2. aprila 1976. godine: Ustavni zakon br. 1/2005 od 12. avgusta – sedma revizija ustava.

– prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru imaju pravo na članstvo u sindikatu i na štrajk s izuzetkom određenih kategorija zaposlenih. Ustav precizira da ne sme da postoji diskriminacija zaposlenih koji ostvaruju svoja politička prava ili vrše političke funkcije.

Državni službenici moraju da se postaraju da ispunjavaju svoje obaveze ili rizikuju pokretanje disciplinskog postupka.

– socijalni dijalog

U Portugalu postoje dva oblika socijalnog dijaloga: prvi je kolektivno pregovaranje a drugi je sistem kolektivnih ugovora.

Kolektivno pregovaranje je obavezno i obavlja se na godišnjem nivou premda sklapanje sporazuma po završetku pregovora nije obavezno i zavisi od spremnosti Vlade, koja donosi konačnu odluku. Primera radi, pregovara se o povećanju plate i zakonskim nacrtima u vezi sa radnim statusom zaposlenih u javnoj upravi.

Što se tiče prvog oblika socijalnog dijaloga, nadležnost za pregovore sa sindikatima javne uprave ima Vlada, odnosno Ministarstvo finansija i član Vlade zadužen za javnu upravu kada se radi o pitanjima koja pokrivaju celu javnu upravu.

U drugom slučaju, kao što važi za radne odnose u privatnom sektoru, postoji mogućnost potpisivanja kolektivnih ugovora. U ovom domenu, država nastupa kao poslodavac i na istom je nivou sa asocijacijama sindikata s kojima potpisuje ugovor.

Pregovaranje o zakonskim aspektima radnog statusa, na primer: naknada za rad, strukturisanje karijere i profesionalno napredovanje, isključeno je iz ovog drugog oblika socijalnog dijaloga.

Postoje dve vrste kolektivnih ugovora: ugovori koji se odnose na niz karijera, bez obzira na organe ili službe gde zaposleni obavljaju poslove; ili kolektivni ugovori javnog tela koji se odnose na javno telo koje jeste ili nije pravni subjekt.

U prvom slučaju, nadležnost za sklapanje ugovora imaju članovi vlade odgovorni za oblasti finansija i javne uprave. U potonjem slučaju, spomenuti članovi vlade mogu da odobre ugovore zajedno sa članom vlade koji nadgleda dato javno telo i samim javnim telom.

Trenutno postoje tri sindikata koja predstavljaju zaposlene u javnoj upravi, preuzimajući ulogu socijalnih partnera u ovoj oblasti. To su: Frente Comum (Savez sindikata za javnu upravu), FESAP (Front sindikata za javnu upravu) i STE (Sindikata visokih kadrova na centralnom nivou), koji su objedinjeni u konfederacije sindikata na nacionalnom nivou.

– regrutovanje i obuka

Regrutovanje za državnu službu Portugala se po pravilu sprovodi putem otvorenog javnog konkursa. Rukovodeće pozicije u prvoj grupi (generalni direktori i kadrovi sa jednakim statusom) su izuzetak od ovog pravila pošto su to pozicije po političkoj liniji i regrutovanje se sprovodi se izborom.

Načela selekcije koja se trenutno primenjuju u javnoj upravi Portugala definisana su Uredbom-Zakonom br. 204/98 od 11. jula s nekim malim izmenama uvedenim kroz novi režim zapošljavanja, novi karijerni sistem i novi zakon o rasponu plata od 27. februara 2008. godine. Uredba-Zakon biće povučena počev od januara 2009. godine sa stupanjem na snagu novog ugovora o zapošljavanju u režimu javnih funkcija.

Stalno stručno usavršavanje pruža **Nacionalni institut za administraciju** za zaposlene na centralnom nivou i **Centar za obučavanje lokalne samouprave i istraživanje (CEFA)** za zaposlene na lokalnom nivou. Sindikati takođe imaju dozvolu da ponude kurseve obuke.

– naknada za rad i napredovanje

Sistem plata podrazumeva osnovnu naknadu za rad (u skladu sa zvanjem i nivoom), dodatne socijalne dodatke, dodatke na platu (za poseban rad zaposlenog) i bonuse za učinak (daju se zaposlenima i rukovodiocima srednjeg nivoa koji ispunjavaju ustanovljene kriterijume).

Do 31. decembra 2008. godine napreduje se putem unapređenja. Ocena rada zaposlenog je odlučujući faktor za unapređenje. Integrisani sistem za procenu funkcija državne službe primenjuje se od 2004. godine. On će omogućiti uspostavljanje globalnog modela ocenjivanja za čitavu javnu upravu.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

Zakon 2/2004 od 15. januara, koji je revidiran Zakonom br. 51/2005 od 30. avgusta, definiše rukovodeće pozicije kao one koje su zadužene za usmeravanje, koordinisanje i kontrolu javnih službi i tela obuhvaćenih tim zakonom, te za upravljanje njima. Rukovodeća radna mesta dele se na najviše rukovodeće pozicije i rukovodeće pozicije srednjeg nivoa, a u okviru ove dve grupe postoje po dve podgrupe u skladu sa hijerarhijskim nivoom, odgovornošću i ovlašćenjima. Prvi nivo najviših rukovodećih mesta obuhvata generalne direktore, generalne sekretare, generalne inspektore i predsednike (tela); a drugi nivo obuhvata zamenike generalnih direktora, zamenike generalnih sekretara, zamenike generalnih inspektora, potpredsednike (tela) i članove

uprave. Rukovodeće pozicije srednjeg nivoa podrazumevaju rukovodioce sektora (prvi nivo) i načelnike odeljenja (drugi nivo).

Najviši rukovodioci biraju se slobodno u skladu s njihovim iskustvom i sposobnostima.

Generalni direktori postavljaju se zajedničkim nalogom premijera i relevantnog ministra.

Ocenjivanje najviših rukovodilaca zasniva se na ostvarenim stavkama misije i oslanja se na stepen ostvarenja ciljeva i na procenu veštine vođenja ljudi, strateške vizije, spoljnog predstavljanja i upravljanja iskazanim kompetencijama.

Ocenjivanje rukovodilaca srednjeg nivoa zasniva se na rezultatima ostvarenim u oblasti ciljeva postavljenih za datu jedinicu i na sposobnosti vođenja ljudi, tehničkim i bihevioralnim kompetencijama.

Posebna politika za promovisanje raznolikosti primenjuje se u čitavoj državnoj službi, uključujući i visoku državnu službu. Ona posebno obuhvata jednake mogućnosti za pojedince sa invaliditetom.

## • TEKUĆE REFORME

U poslednje tri godine u Portugalu se sprovodi široka reforma javne uprave. Proces je započeo u drugom polugodištu 2005. godine, a u finalnu fazu je ušao 2008. godine, kada su usvojeni poslednji zakonski akti.

Vlada smatra modernizaciju javne uprave suštinskim delom strategije rasta zemlje. Pokušava da uspostavi upravu koja bolje služi potrebama građana i preduzeća. U ovom kontekstu, posebno se usredsređuje na: restrukturiranje centralne administracije, reformu državne službe, modernizaciju i pojednostavljenje administrativnih procedura, modernizaciju javnog upravljanja, kao i na razvoj e-Uprave.

Program restrukturiranja centralne administracije poznat pod nazivom PRACE počeo je u drugom polugodištu 2005. godine. On se usredsredio na kvalitet javnih službi, decentralizaciju poslova i njihovo prenošenje na lokalnu administraciju, smanjenje javnih službi direktne administracije i javnih instituta (racionalizacija njenih centralnih struktura), kao i njima dodeljenih resursa, odnosno broja zaposlenih u državnoj službi koji obavljaju poslove u tim javnim službama. Program PRACE počeo je da funkcioniše 2006. godine, a rezultati ovog obimnog **programa administrativne reorganizacije** bili su vidljivi 2007. godine: broj generalnih direktorata smanjen je za 69, broj sektora i odeljenja za 1.037, a broj rukovodećih pozicija za 1.468.

Iste godine (2006.) uveden je određeni stepen obnove na nivou centralne vlasti u smislu da jedna osoba van javne vlasti zamenjuje dva državna službenika koji napuštaju državnu službu zbog penzionisanja ili drugog razloga. Ovo pravilo omogućilo je stopiranje regrutovanja širom državne službe. Dodatni napor je uložen da

bi se kontrolisao, obuzdao i umanjio broj zaposlenih u javnom sektoru na osnovu ugovora.

Ovo nastojanje da se umanjuje broj zaposlenih u javnom sektoru nastavilo se i 2007. godine pošto je tokom protekle tri decenije broj državnih službenika porastao sa 372.086 (1979. godine) na 747.880 (2005. godine), a lokalna samouprava zapošljava 130.650 ljudi (2005. godine).

Što se tiče promena uvedenih u službenički sistem, ističemo reviziju sistema zapošljavanja, karijera i naknade za rad kadrova koji obavljaju javne poslove.

S obzirom na priličnu složenost metoda za zasnivanje pravnog odnosa, prekomeran broj karijera, netransparentnost sistema plata, koji nije povezan sa rukovodstvom službe ili budžetskim mogućnostima, rigidnost sistema, sužavanje ovlašćenja rukovodilaca, automatsku naknadu za rad u mnogim situacijama i prekomernu važnost pridavanu dužini radnog staža, promene u zapošljavanju, karijerama i naknadi za rad kadrova koji obavljaju javne poslove postale su kako hitne tako i neophodne.

Analiza radne situacije među državnim službenicima sprovedena je 2006. godine. Novi zakonski režim zapošljavanja, karijera i naknade za rad razrađen je, bio je predmet pregovora i odobrili su ga Vlada i sindikati 2007. godine. Skupština je usvojila zakon koji uspostavlja ovaj novi režim 2008. godine.

U svetlu novog režima, zapošljavanje se vrši putem postavljenja (za poslove koji podrazumevaju ovlašćenja) i putem ugovora o zapošljavanju za javne poslove (za ostale poslove). Karijerni sistem je sveden na tri opšte karijere – visoki službenik, stručni asistent i operativni asistent – koje zamenjuju 1.715 postojećih karijera, a napredovanje u karijeri i promena plate zasnivaju se na ocenjivanju učinka. Sačinjen je jedan sistem plata (115 platnih razreda) sa ukupnim brojem platnih razreda koje treba koristiti pri određivanju osnovne naknade radnika; ovaj sistem menja postojeća 22 platna razreda sa 522. Dodaci na platu su racionalizovani i daju se za obavljanje poslova pod veoma zahtevnim uslovima. Mogu se dati i nagrade za učinak da bi se nagrađivanjem radnika koji dobijaju najviše ocene stimulisala postignuća. Ovaj novi sistem omogućava veću fleksibilnost u određivanju naknade za rad. O nivou naknade za rad pregovaraju u pisanom obliku radnik i najviši rukovodilac službe u slučajevima kada je radnik zaposlen na osnovu ugovora (kada se radi o postavljenju, raspon plate se unapred objavi).

Novi ugovor o zapošljavanju u režimu javnih poslova ima za cilj da više uskladi radno zakonodavstvo vezano za državnu upravu sa radnim režimom u privatnom sektoru, naglašavajući kolektivno pregovaranje. Posledica toga je da u budućnosti različita pitanja mogu da postanu predmet kolektivnog pregovaranja (na primer, sistemi nagrađivanja učinka, rad sa skraćenim radnim vremenom, godišnje ograničenje prekovremenog rada, itd). Kada je reč o drugim pitanjima, zadržani su sistemi koji su i

ranije primenjivani, kao što je ograničenje radnog vremena (7 sati dnevno i 35 sati nedeljno), ali i prekovremeni rad (100 sati godišnje i 2 sata tokom redovnog radnog dana) i dužina godišnjeg odmora (25 radnih dana, s tim što se ovaj period progresivno produžuje u skladu sa starošću i dužinom radnog staža radnika).

Zajedno sa ovim novim ugovorom o zapošljavanju stupiće na snagu i novi disciplinski pravilnik.

Napredovanje u karijeri i promena platnog razreda zasnivaju se ocenjivanju učinka i raspoloživim budžetskim aproprijacijama.

Došlo je i do revizije sistema ocenjivanja učinka, a zadržano je upravljanje putem ciljeva. U novom integrisanom sistemu upravljanja i ocenjivanja u javnoj upravi po prvi put će biti sprovedeno ocenjivanje službi zajedno sa najvišim rukovodiocima i rukovodiocima srednjeg nivoa i preostalim zaposlenima, čime će se omogućiti dosledno usklađivanje učinka službi i ljudi koji su u njima zaposleni. Sistem procenta (kvota) uspostavljen je radi diferencijacije učinka i odnosi se i na rukovodioce: 25% za značajan učinak i u okviru ovog procenta, 5% za odličan učinak. U slučaju da sama služba dobije klasifikaciju odličan, procenti za radnike se uvećavaju na 35% i 10%.

U okviru osposobljavanja ljudskih resursa u javnoj upravi, prioritet je dat razvoju Operativnog programa javne uprave (POAP), koji je posebno usredsređen na obučavanje rukovodilaca i visokih službenika, obučavanje kao podršku mobilnosti i preuzimanje poslova u drugim sektorima, te početnu obuku.

Promenjene su i procedure za postavljenje i prestanak rada na položaju rukovodilaca u javnoj upravi. Ograničena su i postavljenja po političkoj liniji. Prestanak rada na položaju je automatski samo za najviše rukovodioce prilikom promene Vlade. Uvedeni su pojednostavljeni otvoreni konkursi za rukovodioce srednjeg nivoa.

Na ovom nivou uvedene su i druge promene, kao što su: odgovarajući kursevi obuke za rukovodioce u javnoj upravi; izrada povelje misije, koja oblikuje obavezu upravljanja postavljenim rukovodiocima, koja je važna radi ocenjivanja načina na koji se poslovi obavljaju; mogućnost da se sprovede regrutovanje za rukovodeće pozicije srednjeg nivoa van javne uprave u slučaju otvorenih konkursa bez prijavljenih kandidata ili ako prijavljeni kandidati ne ispunjavaju tražene kriterijume; razjašnjenje sistema vršenja više od jedne javne funkcije, prepreke, nepodudarnost i ograničenja za rukovodeće kadrove.

U oblasti socijalne zaštite došlo je do približavanja režima socijalne zaštite državnih službenika i opšteg režima socijalne zaštite kada su u pitanju uslovi za penzionisanje i obračun penzija. Starosna granica za odlazak u penziju progresivno će se povećavati do navršanih 65 godina 2015. godine i to će biti starosna granica za odlazak u redovnu

penziju. Ranije penzionisanje moguće je za državne službenike sa navršanih 33 godine staža 2008. godine, ali se radnik kažnjava u skladu sa brojem godina koji mu nedostaje do zakonom utvrđene starosne granice (61,5 godina 2008. godine do spomenutih 65 godina starosti 2015. godine).

Faktor održivosti primenjuje se na penzije na koje je ostvareno pravo počev od 2008. godine. Ovaj faktor povezuje obračun penzija sa rastom prosečnog ljudskog veka, odnosno sa brojem godina tokom kojih se očekuje da će radnik uživati penziju. Da bi nadoknadio ovaj faktor održivosti, radnik može da radi nekoliko meseci duže nakon navršanih 65 godina, prihvati malo veći odbitak tokom određenog vremenskog perioda ili da prihvati malo smanjenje penzije.

Počev od 2009. godine, postojaće odbitak od 1% od plate svih državnih službenika u korist fonda za nezaposlenost kako bi se garantovalo pravo na dodatak za nezaposlenost u slučaju da službenik izgubi posao.

Skupština trenutno razmatra nacrt zakona o socijalnoj zaštiti, a on po prvi put osmišljava i definiše sistem socijalne zaštite za zaposlene koji obavljaju javne poslove na delotvoran i integrisan način.

Kada je ovaj nacrt zakona u pitanju, doći će do postepenog približavanja sistema socijalne zaštite državnih službenika i opšteg sistema socijalne zaštite. Socijalni dodaci davaće se svima jednoobrazno, bez obzira na njihov radno-pravni status, to jest dodatke će davati zdravstveni podsistem Generalnog direktorata za socijalnu zaštitu državnih službenika i zaposlenih po ugovoru u javnoj upravi (ADSE), kao i drugi zdravstveni podsistemi i dopunski socijalni programi.

Novi režim mobilnosti za državne službenike i zaposlene po ugovoru uspostavljen je 2006. godine i imao je za cilj racionalno iskorišćavanje najvećeg dela ljudskih resursa u javnoj upravi. Režim je osnažio mehanizme opšte mobilnosti, posebno premeštaj, razmenu, privremeni premeštaj i spoljno raspoređivanje, a istovremeno je uveo i dva nova mehanizma: specifično raspoređivanje i posebnu pozajmicu. Takođe je definisao situaciju posebne mobilnosti (režim posebne mobilnosti) za državne službenike i zaposlene po ugovoru u slučaju ukidanja, spajanja ili restrukturiranja službi zbog racionalizacije zaposlenih ili na dobrovoljnoj osnovi. Za ove radnike uzimaju se u obzir dve posebne metode mobilnosti: ponovno raspoređivanje, što podrazumeva integrisanje državnih službenika ili zaposlenih po ugovoru u neku drugu službu privremeno ili na neodređeno vreme, kao i nastavak rada u nekoj drugoj službi privremeno ili na neodređeno vreme. Ključni instrument je obuka i ponovno profesionalno usavršavanje a i pružanje podrške nastavku rada u drugim oblastima.





## RUMUNIJA



Sama zemlja još nije potvrdila profil

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 237.500 km<sup>2</sup>

Broj okruga: 41

Ulazak u EU: 2007.

BDP: 97,7 milijardi evra

Broj stanovnika: 21,7 miliona

Broj državnih službenika:

170.000



#### – administrativna i politička organizacija

Rumunija je **parlamentarna republika**. Ustav, koji je usvojen 21. novembra 1991. godine, stupio je na snagu 8. decembra 1991. godine posle nacionalnog referenduma.

Rumunija je **unitarna država**.

**Centralna javna uprava** sastoji se od **ministarstava i nezavisnih administrativnih organa**. Na lokalnom nivou državu predstavlja 41 okrug (*judete*) a u opštini Bukurešt **prefekt** koga imenuje Vlada. Prefekt je na čelu dekoncentrisanih organa države i kontroliše pravnu prirodu administrativnih odluka koje se donose na nivou lokalne vlasti.

**Lokalnu vlast u okruzima** vrše saveti okruga na čelu s predsednikom (imaju nadležnosti u oblasti autoputeva, obrazovanja). **Opštine** se bave pitanjima kao što su stanovanje, razvoj gradova i upravljanje otpadom.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Postoje tri kategorije zaposlenih u Rumuniji:

- **državni službenici**, kojima upravlja i koje kontroliše Nacionalna agencija za državne službenike. Njihov status definisan je *zakonom od 8. decembra 1999. godine*, koji je revidiran *zakonom od 4. jula 2006. godine*;
- **državni službenici sa posebnim statusom** – delom ovih službenika upravlja Nacionalna agencija za državne službenika, a ostalima njihova matična ministarstva;
- **zaposleni po ugovoru**, čiji je status uređen kodeksom o radu. Zaposleni u zdravstvu i prosveti su javni službenici, čiji je status uređen opštim kodeksom o radu.
- prava i obaveze

**Peto poglavlje zakona iz 1999. godine** definiše prava i obaveze zaposlenih u javnom sektoru.

**Član 1. odnosi se na prava državnih službenika**. Državni službenici imaju pravo na slobodu govora, članstvo u sindikatu (osim za neke kategorije, uključujući visoke državne službenike), štrajk (u skladu sa kriterijumima za obezbeđenje kontinuiteta i efikasnosti javne službe) i pravo na stalno obučavanje.

**Član 2. odnosi se na obaveze državnih službenika**. Državni službenici treba da obavljaju svoje poslove na profesionalan i nepristrasan način, strogo se pridržavajući zakona. Zaposleni moraju da poštuju neutralnost kada su na dužnosti. Štaviše, nije im dozvoljeno da imaju rukovodeće funkcije u političkim partijama. Državni službenici moraju da poštuju diskreciju i hijerarhijsku poslušnost. Najзад, svaki zaposleni ima obavezu pohađanja najmanje 7 dana obuke godišnje na Nacionalnom institutu za administraciju ili u okviru nekog drugog ovlašćenog tela za sprovođenje obuke.

#### – socijalni dijalog

Svake godine administrativne institucije i organi zaključuju **ugovore sa reprezentativnim sindikatima** o različitim pitanjima (unapređenje uslova rada, bezbednost i zdravlje na radu, broj radnih sati tokom radne nedelje, itd.). Između 55 i 70% državnih službenika učlanjeno je u neki sindikat.

**Paritetni odbori** (gde su jednako zastupljeni različita relevantna ministarstva, nacionalna agencija za državne službenike i sami zaposleni) takođe postoje u svakoj instituciji i administrativnom organu. Njih posebno treba konsultovati tokom pregovora sa sindikatima i oni treba da pomognu da se primene potpisani ugovori koji su pravno obavezujući za sve strane).

## – regrutovanje i obuka

*Prvi deo šestog poglavlja revidiranog zakona iz 1999. godine definiše uslove regrutovanja državnih službenika. On precizira opšte kriterijume u pogledu vladanja jezicima, državljanstva i kvalifikacija. Državne službenike biraju:*

- **konkursna komisija** za visoke državne službenike
- **Nacionalna agencija za državne službenike** za rukovodeća radna mesta (osim za radna mesta upravnika kancelarija i rukovodilaca odeljenja)
- svaki organ **na decentralizovanoj osnovi** za izvršilačka radna mesta i radna mesta upravnika kancelarija i rukovodilaca odeljenja.

Regrutovanje se mora sprovesti putem otvorene i transparentne procedure konkursa (takmičenja) i zasniva se na veštinama kandidata. Sva upražnjena radna mesta moraju se oglasiti u službenom glasniku najmanje 30 dana pre dana regrutovanja.

Ne postoje institucije za sprovođenje **početne obuke** za zaposlene u javnom sektoru Rumunije. Neki fakulteti ili škole, kao što je *Nacionalna škola za političke nauke i javnu upravu* osnovana 1990. godine, nude univerzitetske kurseve o administrativnim pitanjima.

**Kontinuiranu i obaveznu obuku** sprovode javna ili privatna tela. Jedno od tih tela je i **Nacionalni institut za administraciju**, koji je pod nadzorom Ministarstva za unutrašnje poslove i administrativnu reformu.

## – naknada za rad i napredovanje

Skala zarada u državnoj službi definiše se ukazom svake godine.

Karijerni državni službenici nemaju pravo na automatsko unapređenje. Unapređenje na više upražnjeno radno mesto postiže se polaganjem testa ili prijavljivanjem na konkurs.

**Godišnje ocenjivanje** učinka za svakog zaposlenog nudi mogućnost **napredovanja** na viši platni nivo ili na važniju funkciju. Ocenjivanje se koristi i da bi se utvrdile **potrebe zaposlenih za obukom**. Loša ocena može da vodi do otpuštanja iz državne službe.

## – posebne odredbe za visoku državnu službu

Visoku državnu službu čine službenici kao što su prefekti i generalni sekretari iz centralne administracije i prefektura.

Visoki državni službenici moraju da imaju zvanje doktora nauka. **Regrutovanje sprovodi konkursna komisija** koja se sastoji od pet stručnjaka iz javne uprave koje

imenuje premijer po preporuci ministra za unutrašnje poslove i administraciju. Visoki državni službenici postavljaju se ukazom vlade, premijera ili ministra za unutrašnje poslove i administraciju.

## • TEKUĆE REFORME

Rumunija trenutno sprovodi široki program **reforme sistema plata**.

Uspostavlja se i **sistem mobilnosti za stručnjake u programu premeštaja u okviru EU**.

## • FOKUS: „Kadrovski plan“ radi unapređenja upravljanja radnim mestima

Maja 2007. godine Rumunija je započela s uspostavljanjem **instrumenta za bolje upravljanje** državnim službenicima i radnim mestima. Taj instrument zove se Kadrovski plan.

Svake godine svaka centralna ili lokalna uprava dostavlja **opis** svih **raspoloživih radnih mesta** u organima Nacionalnoj agenciji državnih službenika.

Uprava koja regrutuje mora da navede da li su radna mesta za interno unapređenje ili su otvorena za opšte prijavljivanje. Takođe mora da navede da li se radi o novootvorenim radnim mestima ili su radna mesta stvorena reorganizacijom organa.

Različita radna mesta su klasifikovana u skladu sa stepenom odgovornosti (izvršilačka radna mesta, radna mesta u visokoj državnoj službi), njihovim stepenom i zvanjem (mlađa, pomoćna, glavna ili visoka).



## SLOVAČKA

### • OPŠTI PODACI

- geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 49.000 km<sup>2</sup>  
Broj okruga: 79  
Ulazak u EU: 2004.  
BDP: 61 milijarda evra  
Broj stanovnika: 5 miliona  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 37.000



- administrativna i politička organizacija

Slovačka je **unitarna država** i **parlamentarna demokratija**.

Na dekoncentrisanom nivou državu predstavlja **79 okruga**.

Na decentralizovanom nivou **8 regiona** ima nadležnosti npr. u pitanjima vezanim za autoputeve, bolnice i posebno ustanove kulture. **Opštine** se bave pitanjima kao što su životna sredina, stanovanje ili snabdevanje vodom.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

- status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Status **državnih službenika** uređen je *Zakonom o državnoj službi br. 312/2001* i delimično Kodeksom o radu; nameštenici potpadaju pod *zakon br. 552/2003* o obavljanju posla od javnog interesa, zakon br. 553/2003 o naknadi za rad nameštenika za posao od javnog interesa, kao i pod Kodeks o radu. Neki javni službenici na centralnom nivou, kao što su policija, oružane snage ili carinsko osoblje imaju poseban status i na njih se odnose posebni zakoni.

**Nameštenici** se zapošljavaju na osnovu ugovora regulisanog **privatnim pravom**. Bez obzira na to, uslovi zapošljavanja koji važe za njih rezultat su javnog i privatnog prava i proističu iz gore navedenih propisa.

- prava i obaveze

Ustav navodi da zaposleni imaju pravo na **članstvo u sindikatu**. S izuzetkom nekih kategorija zaposlenih, zaposleni u upravi imaju i **pravo na štrajk**.

- socijalni dijalog

Socijalni dijalog organizuje se na dva nivoa: centralna državna administracija i „kompanija“ (ministarstva, tela lokalne vlasti, itd).

Kad je u pitanju centralna administracija, predstavnici Vlade pregovaraju sa sindikatima, pre svega sa slovačkim sindikatom državne službe. Rezultati pregovora važe za sve državne službenike na centralnom nivou. Teme pregovora uglavnom se tiču uslova rada (npr. naknada za rad, godišnji odmor, radno vreme) i nekih drugih uslova (npr. socijalni, kulturni dodaci).

Kad su „kompanije“ u pitanju, pregovori mogu jedino da poboljšaju sporazume postignute na centralnom nivou putem njihovog razjašnjenja. Postoje neke razlike u domenu kolektivnog pregovaranja (socijalnog dijaloga) na nivou kompanije između državnih i javnih službenika.

- regrutovanje i obuka

Svi slovački građani imaju pravo da se prijave za radno mesto u državnoj službi pod uslovom da ispunjavaju uslove definisane *Zakonom o državnoj službi br. 312/2001*.

Regrutovanje je decentralizovano. Svaka kadrovska služba (kadrovska služba je obično posebno telo Vlade) bavi se regrutovanjem u skladu sa sopstvenim potrebama. Sva stalna radna mesta i neka mesta na određeno vreme koja treba popuniti se **oglašavaju**. Procedure regrutovanja moraju biti u skladu sa kriterijumima definisanim Zakonom o državnoj službi.

Stalno obučavanje je i pravo i obaveza državnih službenika. Oni moraju da pohađaju najmanje 5 dana obuke godišnje. Organizovanje tih obuka je decentralizovano s nekoliko izuzetaka preciziranih zakonima o određenim oblastima državne uprave.

- naknada za rad i napredovanje

**Slovački sistem** se **zasniva na radnim mestima**. Plata državnog službenika sastoji se od fiksnog i promenljivog dela.

Promenljivi deo plate može se uvećati (ili umanjiti) u svakom trenutku tokom godine putem ličnog bonusa koji se odobrava zbog postignuća i sposobnosti.

Državnom službeniku koji nije na rukovodećem radnom mestu nikada se ne odobrava da bude unapređen na rukovodeće radno mesto na osnovu dužine ili kvaliteta rada. Jedina mogućnost da se službenik koji nije na rukovodećem radnom mestu uzdigne do rukovodećeg radnog mesta je putem redovne procedure selekcije.

- **TEKUĆE REFORME**

**Pravna reforma državne službe priprema se od 2006. godine. Novi zakon o državnoj službi treba da stupi na snagu 1. jula 2009. godine.**

Najvažnije promene su:

- uspostavljanje radnog odnosa u državnoj službi zasniva se na administrativnoj odluci; ovu odluku treba da zameni ugovor o radu (poseban ugovor definisan novim zakonom o državnoj službi koga čine elementi privatnog i javnog prava),
- primena odredbi o radno-pravnom statusu je odgovornost kadrovske službe: prema tome, neće doći do toga da se značajna ovlašćenja daju organu na centralnom nivou u odnosu na organ lokalne vlasti),
- izostavljeno je moguće godišnje povećanje plate na osnovu ocenjivanja učinka,
- opseg kolektivnog pregovaranja (socijalnog dijaloga) treba proširiti.

- **FOKUS: ocenjivanje zaposlenih u javnom sektoru**

U skladu sa ažuriranim tekstom predloga novog zakona o državnoj službi, godišnji postupak sistematskog ocenjivanja zaposlenih, koji je uveden 2004. godine, treba obustaviti uglavnom zbog činjenice da njegov cilj nikada nije ostvaren.

Očekuje se da dva važna instrumenta procene budu dovoljna za procenu i motivaciju državnih službenika: lični bonus i nagrade.



## SLOVENIJA

### • OPŠTI PODACI

- geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 20.300 km<sup>2</sup>

Ulazak u EU: 2004.

BDP: 30,5 milijardi evra

Broj stanovnika: 2 miliona

Broj zaposlenih u javnom sektoru: 153.000 (40.000 u državnoj upravi i 4.400 u lokalnoj samoupravi)



- administrativna i politička organizacija

Slovenija je **parlamentarna demokratija**.

Administrativna organizacija republike je **centralizovana**. Država ima nadležnosti u svim najvažnijim pitanjima.

Na decentralizovanom nivou, **opštine** imaju nadležnosti u lokalnim pitanjima, kao što su primarna zdravstvena zaštita, obavezno obrazovanje, snabdevanje vodom, prerada otpada i lokalni javni prevoz.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

- status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Državnu službu Slovenije karakteriše činjenica da su opšti uslovi zapošljavanja u javnom sektoru, kao i u privatnom, precizirani zakonom o radnim odnosima koji se primenjuje od 1. januara 2003. godine.

Zbog toga se većina zaposlenih u javnom sektoru regrutuje putem **ugovora regulisanih privatnim pravom** na neodređeno vreme, a državni službenici i zaposleni u lokalnoj vlasti i organima javnog prava regrutuju se na osnovu zakona o zaposlenima u državnoj službi. **Status javnog poslodavca reguliše skup pravila** navedenih u

*zakonu o zaposlenima u državnoj službi od 11. juna 2002. godine i zakonu o sistemu plata u državnoj službi od 26. aprila 2002. godine.*

- prava i obaveze

*Zakon o zaposlenima u državnoj službi* definiše prava i dužnosti državnih službenika, kao i službenika u lokalnoj samoupravi i organima javnog prava.

Zaposleni u javnom sektoru imaju pravo na **članstvo u sindikatu** i na **štrajk** (osim policije i oružanih snaga).

- socijalni dijalog

Socijalni dijalog je centralizovan. Vlada pregovara sa reprezentativnim sindikatima o pitanjima u vezi sa uslovima rada zaposlenih u javnom sektoru, obuci, modernizaciji sistema socijalnog osiguranja i reformi državne službe. Tokom ovih pregovora poslodavca predstavljaju uključena ministarstva i agencije, Skupština i asocijacije opština. Rezultati ovih pregovora su pravno obavezujući za sve strane, bilo da su u obliku pravnih tekstova ili kolektivnih ugovora.

- regrutovanje i obuka

U Sloveniji ne postoji **centralizovani sistem konkursa**. Svako ministarstvo ili agencija samostalno regrutuje potrebne kadrove putem javnog poziva za prijavljivanje. Svakom ministarstvu je dozvoljeno da zaposli ograničeni broj zaposlenih. Potrebno je odobrenje Ministarstva za državnu službu i Vlade da bi se išlo preko naznačene kvote.

Kontinuiranu obuku pruža **Odeljenje za obučavanje i stručne ispite u upravi** (stvoreno 1997. godine kao **Upravna akademija** i reorganizovano 1. oktobra 2008. godine), koje za svoj rad odgovara Ministarstvu za javnu upravu. Ono organizuje seminare u oblastima važnim za rad državnih službenika, kao i ispite u različitim oblastima (upravni postupak, prekršajni postupak, bezbednost na radu, ispiti za matičare i inspektore).

- naknada za rad i napredovanje

Sistem plata identičan je za sva ministarstva od kada je *Zakon o sistemu plata u državnoj službi* stupio na snagu. On definiše metode obračuna plata. Član 5. ovog zakona precizira da naknada treba da se sastoji od **osnovne plate, dodatka za postignuća i sposobnosti i bonusa**. Učinak zaposlenih se ocenjuje na mesečnom

nivou, tokom tri meseca ili dva puta godišnje i određuje iznos dodatka za postignuća i sposobnosti.

Kriterijumi koji se procenjuju kad je napredovanje u pitanju su ocena rada na godišnjem nivou i dužina radnog staža. Potrebno je da prođe najmanje tri godine između dva unapređenja.

– posebne odredbe za visoku državnu službu

*Zakon o zaposlenima u državnoj službi* precizira da visoke državne službenike **treba da regrutuje posebno telo pod nazivom Savet službenika**. Savet je zadužen za izbor generalnih direktora, generalnih sekretara, direktora i rukovodilaca administrativnih jedinica.

- **TEKUĆE REFORME**

Trenutno se sprovodi **reforma administrativne organizacije**. Biće stvoreno četrnaest pokrajina. Izbori iz 2008. godine će u velikoj meri odrediti koliko će reforma trajati i koje će nadležnosti biti prenete pokrajinama.

- **FOKUS: program za pojednostavljenje uprave**

U skladu sa ciljevima definisanim Lisabonskom strategijom, Slovenija primenjuje **program pojednostavljenja uprave** za period **2008-2009**.

Program određuje **44 mere** koje treba sprovesti tokom ovog perioda. Definiše i koje ministarstvo je zaduženo za pokretanje svake inicijative, kao i ciljeve koje treba ostvariti. Ove mere sprovode se u sprezi sa zainteresovanim stranama kako bi bile delotvornije, a biće kontrolisane u okviru studije o uticaju.

Cilj ovog programa je da se pojednostavi rad uprave. On se uglavnom sastoji od kodifikacije tekstova i pojednostavljenja procedura (npr. pribavljanje radne vize na određeno vreme ili onlajn prijave za novčanu naknadu za slučaj nezaposlenosti).

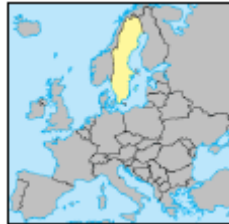


## ŠVEDSKA

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 450.000 km<sup>2</sup>  
Broj okruga: 20  
Ulazak u EU: 1995.  
BDP: 302 milijarde evra  
Broj stanovnika: 9,1 milion  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 1,125 miliona



#### – administrativna i politička organizacija

Švedska je **ustavna monarhija** sa **parlamentarnim režimom**.

Švedska je **unitarna država**.

Postoji sistem od dva nivoa uprave **na centralnom nivou**. Veličina i broj **ministarstava** tradicionalno su mali. Agencije obavljaju najviše operativnih aktivnosti i imaju najveći broj zaposlenih, kao i visok stepen nezavisnosti u pogledu odlučivanja. Njima upravlja izvršni direktor i obično imaju upravni odbor koji imenuje Vlada. U ministarstvima je zaposleno 4.500 kadrova, dok je oko 240.000 ljudi zaposleno u agencijama. Agencije mogu da imaju kancelarije na centralnom, regionalnom i lokalnom nivou.

Postoje tri politička nivoa u Švedskoj, a svaki od njih ima izabrane skupštine i sopstvenu upravu. Drugi nivo podrazumeva **20 saveta okruga** sa nadležnostima u oblastima kao što su zdravstvena zaštita i regionalni javni prevoz. Treći nivo podrazumeva **290 opština**, koje su zadužene za pitanja kao što su obrazovanje, predškolsko vaspitanje, briga o starima, putevi, upravljanje otpadom i posebno životna sredina.

Savete okruga i opštine predstavlja njihova zajednička organizacija, Švedska asocijacija lokalnih vlasti i regiona (SALAR), koja između ostalog pregovara o centralnim sporazumima sa više od 20 sindikata u opštinskom sektoru.

Ovaj profil koncentriše se na centralnu državnu upravu, državnu službu.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

Uslovi zapošljavanja u državnoj službi regulisani su **kolektivnim ugovorima** koje sklapaju Švedska agencija za zaposlene na centralnom nivou, s jedne strane, i sindikalne organizacije, s druge strane. Većina ugovora koji definišu neposredne uslove rada zaposlenih na centralnom nivou potpisuje se na decentralizovanom nivou u okviru centralnih diskrecionih sporazuma.

Pravila koja važe za zaposlene u javnom sektoru su skoro potpuno ista kao ona za zaposlene u privatnom sektoru Švedske; ne postoji poseban status državnih službenika. *Zakon o državnoj službi iz 1994. godine* postavlja minimum posebnih pravila za zaposlene u javnom sektoru, načine za tretiranje lošeg ponašanja i disciplinske mere.

#### – prava i obaveze

Zaposleni u javnom sektoru Švedske imaju pravo na **članstvo u sindikatu**, na **štrajk** i na pregovore o uslovima zapošljavanja. Imaju pravo i na javno izražavanje svog mišljenja, čak iako se ono razlikuje od poslodavčevog. Ustav propisuje **slobodu govora** i **slobodu pristupa građana javnim dokumentima**, zbog čega je zaposlenima dozvoljeno da ponude informacije koje imaju trećim licima uz određena ograničenja (informacije o pojedincima, pitanja koja mogu da utiču na nacionalnu bezbednost i određena osetljiva poslovna pitanja).

Zaposleni u javnom sektoru **nemaju garantovano zaposlenje**. Otpuštanje je moguće ako postoji „pravedan razlog“ (reorganizacija organa, smanjenje broja radnih mesta). Od 1996. godine Fondacija za siguran posao sprovodi ponovnu kvalifikaciju zaposlenih koji ostanu bez posla i usmerava ih u potrazi za novim zaposlenjem (pogledajte FOKUS).

#### – socijalni dijalog

Tokom pregovora predstavnik 250 poslodavaca je SAGE (Švedska agencija za zaposlene na centralnom nivou), čiji članovi moraju biti sve agencije i vladine institucije. Teme pregovora tiču se naknade za rad, opštih uslova rada, penzija, sigurnosti posla i pravila kojih se treba pridržavati tokom pregovora. Sve strane su obuhvaćene ugovorima, koji se obično potpisuju na 3 ili više godina.

Oko 80% zaposlenih u javnom sektoru učlanjeno je u neki sindikat. Kao članica CEEP-a<sup>1</sup>, SAGE učestvuje i u evropskom međusektorskom socijalnom dijalogu.

#### – regrutovanje i obuka

Švedski ustav navodi da su samo objektivni kriterijumi kao što su **postignuća, sposobnosti i veštine** relevantni u selekciji zaposlenih.

Svaki organ lokalne vlasti, ministarstvo ili agencija **slobodni su da regrutuju zaposlene** i da definišu potrebne kompetencije u skladu sa upražnjenim radnim mestima.

Regrutovanje mora da bude **transparentno** i obično se sprovodi putem **objavljenog poziva za prijavljivanje**.

U načelu, sistem je zasnovan na radnim mestima i ljudi se regrutuju s tržišta rada za upražnjena radna mesta. Ipak, postoje neki sistemi zasnovani na karijeri, npr. za sudije i diplomate, koji se regrutuju putem konkursa.

**Stalno obučavanje** organizuje svaki poslodavac, koji traga za centrima za obuku **na tržištu**, stvara **interne centre za obuku**, ili razvija programe obuke koji se sprovedu **na radnom mestu**.

#### – naknada za rad i napredovanje

O **kolektivnim ugovorima** koji se tiču plate prvo se pregovara na centralnom nivou, onda u okviru svake agencije i na kraju pojedinačno. Cilj je da se osigura da naknada za rad bude podjednako atraktivna kao u privatnom sektoru za jednake nivoe kompetentnosti.

Ide se ka uvođenju decentralizovane plate kako bi se formiranje plate koristilo kao sredstvo za delotvorno obavljanje posla. Takođe se ide ka uspostavljanju direktnog dijaloga o plati između svakog rukovodioca i zaposlenog, što SAGE snažno podržava. Ako se plata dogovara između rukovodioca i zaposlenog u takvom sistemu, nisu potrebni dalji pregovori. Ako ne dođe do dogovora, o nivou plate za pojedinca pregovaraće lokalni socijalni partneri.

---

<sup>1</sup> Evropski centar preduzeća sa javnim učešćem i preduzeća od opšteg ekonomskog značaja

**Opšti okvirni sporazum**, o kome se pregovara na centralnom nivou, određuje procedure i opšte vrednosti za utvrđivanje plate. **Lokalni sporazumi**, o kojima se pregovara na nivou agencija, utvrđuju potom pojedinačnu naknadu za rad i druge uslove zapošljavanja.

Pošto **automatsko unapređenje ne postoji**, povećanje plate pojedinaca zasniva se na **rezultatima i kvalifikacijama**, koji se ocenjuju tokom **godišnjeg razgovora sa zaposlenim**. Regrutovanje i unapređenje obavljaju se putem otvorenog konkursa i otvoreni su za sve bez ikakvog prethodnog preduslova, osim onog koji se tiče ispunjenja kriterijuma za dato radno mesto. Zapošljavanje se ne vrši na osnovu diskrecionih ovlašćenja.

#### • TEKUĆE REFORME

**Novi sistem javnih penzija** primenjuje se u Švedskoj od 1. januara 1999. godine.

Ova reforma stvorila je dva obavezna sistema doprinosa, jedan zasnovan na principu doprinosa a drugi na principu samofinansiranja.

Svi zaposleni rođeni posle 1954. godine koji navršavaju 61 godinu starosti posle 2015. godine potpadaju pod novi sistem.

Doprinosi svakog zaposlenog sada se unose na **pojedinačni račun**. Ukupni iznos koji se akumulira do penzionisanja transformiše se u penziju, koja uzima u obzir prognozu rasta prihoda i životni vek vršnjačke grupe osobe.

Istovremeno, postoji **automatski mehanizam prilagodavanja** koji obezbeđuje fiksnu stopu doprinosa kako bi se onima koji se sada penzionišu ponudio adekvatan penzioni sistem.

#### • FOKUS: Fondacija za siguran posao

Fondacija za siguran posao, "Trygghetsstiftelsen", osnovana je 1. aprila 1990. godine, kada je stupio na snagu novi kolektivni ugovor o sigurnosti posla za zaposlene na centralnom nivou. Aktivnost Fondacije zasniva se u potpunosti na tom ugovoru, koga su potpisali socijalni partneri u centralnom vladinom sektoru. Finansira se od članarine zaposlenih, koja predstavlja izvestan procenat ukupne mase za plate. Potpisnici ugovora takođe imaju predstavnike u upravnom odboru Fondacije.

Glavna misija Fondacije je pružanje podrške zaposlenima na centralnom nivou kojima preti opasnost da će ostati bez posla zbog ekonomskih razloga ili zbog reorganizacije, kao i sprečavanje da ostanu nezaposleni. Fondacija ne zamenjuje datog poslodavca iz javnog sektora, ali pruža podršku i obezbeđuje dopune postojećim programima pomoći, naročito uslugama Nacionalne agencije za zapošljavanje (AMS). Još jedan



potreban uslov je da se otpuštena osoba pozabavi svojom situacijom i da da sve od sebe kako bi popravila trenutno stanje.

#### **METODE RADA**

Ključna osobina aktivnosti Fondacije je da daje prioritet „parametru zapošljavanja“. Njene mere nastoje pre svega da pomognu otpuštenima da pronađu novo zaposlenje na čitavom tržištu rada. Da bi bolje ustanovila do koje mere je dotičnoj osobi potrebna pomoć, Fondacija učestvuje u proceni njenih kvalifikacija, veština i ambicija. Ova vrsta procene mora biti osnova za pripremu individualnog akcionog plana. Odluka da se pruži pomoć pojedincu donosi se brzo i bez administrativnih komplikacija, obično tokom jednostavnog razgovora na radnom mestu. Jedan od najvažnijih zadataka Fondacije je i da pruži informacije poslodavcima odgovornim za proces otpuštanja i zaposlenima kojima pretili otkaz.



## UJEDINJENO KRALJEVSTVO

### • OPŠTI PODACI

#### – geografski, ekonomski i demografski podaci

Površina: 244.100 km<sup>2</sup>  
Broj regiona: 4  
Ulazak u EU: 1973.  
BDP: 2,025 milijardi evra  
Broj stanovnika: 60,7 miliona  
Broj zaposlenih u javnom sektoru: 2,75 miliona (20% na centralnom nivou)



#### – administrativna i politička organizacija

Ujedinjeno Kraljevstvo je **ustavna monarhija** bez pisanog Ustava.

Ujedinjeno Kraljevstvo je **unitarna država, a ima neke odlike savezne države** od početka **programa decentralizacije** u Škotskoj, Velsu i Severnoj Irskoj **1997. godine**.

**Ministarstva i agencije** obavljaju **državne poslove**. Na lokalnom nivou ne postoje ogranci organa centralnog nivoa, ali se ministarstva nalaze širom Ujedinjenog Kraljevstva.

Na **regionalnom nivou** i u zavisnosti od regiona, od 1999. godine **postoje** različite institucije **sa različitim nivoima nadležnosti**. **Škotski parlament** ima zakonodavnu vlast u oblasti obrazovanja, zdravstva i životne sredine. **Parlament Velsa** može da donosi zakone u oblasti poljoprivrede, ekonomskog razvoja i kulture. **Parlament Severne Irske** ima nadležnosti u oblasti zdravstva, prosvete i poljoprivrede. Najzad, **Uprava šireg Londona** u **Engleskoj** bavi se pitanjima kao što su saobraćaj i održivi razvoj.

### • DRŽAVNA SLUŽBA

#### – status i kategorije zaposlenih u javnom sektoru

U strogom smislu reči, samo oni koji rade za ministarstva ili njihove izvršne agencije su **državni službenici**. Oni predstavljaju oko 9% zaposlenih u javnom sektoru.

Dokora su se pravila za regulisanje njihovog statusa zasnivala na tradiciji i nije postojao kodeks državne službe. Uslovi rada u državnoj službi i pravila u vezi s upravljanjem ljudskim resursima uobličeni su u Kodeks o upravljanju državnom službom 1996. godine.

Većina zaposlenih u javnom sektoru ili „**javnih službenika**“ angažovani su na osnovu **ugovora** i podležu opštim zakonskim propisima o radu. Uslovi zapošljavanja se u velikoj meri razlikuju kod različitih javnih poslodavaca.

#### – prava i obaveze

Prava i obaveze britanskih državnih službenika **uobličeni su** Kodeksom državne službe **1996. godine**. U skladu sa principima iznetim u ovom kodeksu, **svako ministarstvo ili svaka agencija** izrađuje sopstvena pravila koja se preciziraju pravilnikom za zaposlene.

Državni službenici moraju da poštuju **obavezu neutralnosti**. U zavisnosti od njihove blizine ministru ili javnosti, može se desiti da nemaju pravo da se bave nacionalnim političkim aktivnostima.

**U praksi se pravo na štrajk prepoznaje** premda se ne pojavljuje u pravnim tekstovima.

Zaposleni u javnom sektoru imaju pravo na naknadu za rad i penziju, kao i na otpremninu u slučaju da budu proglašeni viškom radne snage.

Konačno, državni službenici su u obavezi da ne sprovedu odluku pretpostavljenih ako smatraju da je ona protivna Kodeksu, zakonu ili etičkim normama.

#### – socijalni dijalog

**Stopa članstva u sindikatu** u Ujedinjenom Kraljevstvu **mного je viša** u javnom sektoru nego u privatnom. Četiri glavna sindikata koja predstavljaju državne službenike su PCS (Sindikata javnih i komercijalnih službi), Perspektiva (Prospect), POA (Udruženje službenika zatvorske uprave) i FDA (Asocijacija državnih službenika prvog reda\*). PCS tvrdi da ima 260-270.000 članova u državnoj službi. Glavni sindikat javnih službenika je Unison (1,3 miliona članova).

Vlada (sekretarijat\* i Ministarstvo finansija) konsultuju sindikate državnih službenika u vezi s pitanjima koja imaju široke implikacije po državnu službu; primer je značajan nacionalni sporazum koji je potpisan pre manje od 6 meseci i tiče se niza sporazuma za smanjenje pribegavanja obaveznom penzionisanju. Inače, ministarstva i agencije rade

\* Napomena prevodioca: ime potiče iz 1918. godine, kada je organizacija nastala da bi se zaštitili interesi visokih državnih službenika.

\* Napomena prevodioca: eng. *Cabinet Office*.

u delegiranom okruženju i o pitanjima kao što je plata pregovara se na nivou ministarstava/agencija.

Kao članica CEEP-a<sup>1</sup>, Vlada učestvuje i u evropskom međusektorskom socijalnom dijalogu.

#### – regrutovanje i obuka

Regrutovanje u državnu službu podleže uslovima državljanstva (75% radnih mesta otvoreno je za državljane EU), moralnih osobina i fizičkog zdravlja.

**Regrutovanje** se zasniva na **decentralizovanoj proceduri** i vrši se u skladu sa postignućima i sposobnostima. Načini regrutovanja počivaju na otvorenom konkursu: upražnjena radna mesta moraju se oglasiti u štampi i mora se uputiti **poziv za prijavljivanje**. Jedini uslovi koji mogu biti nametnuti su opšti uslovi javnog sektora koji se tiču zvanja i datog radnog mesta. Procesi regrutovanja i procene mogu da variraju u zavisnosti od načina ulaska i radnog mesta. Od osamdesetih godina Ujedinjeno Kraljevstvo je usmereno ka **stalnom obučavanju**. Upravljanje obukama i njihovo finansiranje su **decentralizovani**, ali postoji **Nacionalna škola uprave**.

#### – naknada za rad i napredovanje

U suštini, britanski sistem **zasniva se na radnim mestima**. Postoji unapređenje na osnovu postignuća, sposobnosti i dužine radnog staža, ali javni službenici moraju da se prijave za upražnjena radna mesta kako bi napredovali.

Plata se ne zasniva na dužini radnog staža, već na nivou odgovornosti (sa skalama zarade po nivoima odgovornosti sličnim francuskim kategorijama) i na učinku. Na osnovu Kodeksa o upravljanju državnom službom, ministarstva i izvršne agencije imaju delegirano ovlašćenje da utvrde skale zarade svojih zaposlenih. To omogućuje pojedinačnim ministarstvima i agencijama da utvrde kako će nagrađivati svoje zaposlene koji nisu deo visoke državne službe kako bi na najbolji način ostvarili sopstvene poslovne potrebe.

#### – posebne odredbe za visoku državnu službu

Novi sistem plata za visoku državnu službu ustanovljen je u Ujedinjenom Kraljevstvu **1996. godine**. Visoka državna služba okuplja oko 4.000 zaposlenih. Premda ih regrutuju i zapošljavaju uglavnom različita ministarstva, oni čine povezanu grupu sa

**zajedničkim sistemom ocenjivanja učinka** i sa **jedinstvenim rasponom zarada** (koji revidira nezavisno Telo za reviziju zarada visokih državnih službenika).

### • TEKUĆE REFORME

#### Program revizije sposobnosti

##### **Kontekst**

Oktobra 2005. godine Sekretar Sekretarijata Vlade objavio je da je jedan od njegovih ključnih prioriteta kao rukovodioca državne službe da unapredi sposobnost državne službe da ispuni današnje ciljeve i da bude spremna za izazove sutrašnjice.

##### **Ciljevi**

Program revizije sposobnosti je deo šire reforme državne službe. Ciljevi programa su:

- da se uvedu korenite promene u sposobnost ministarstava za obavljanje poslova u budućnosti,
- da se unapredi sposobnost državne službe kako bi bila spremna za izazove sutrašnjice kao i za nošenje sa današnjim izazovima posla,
- da uveri ministre da je rukovodstvo državne službe po ministarstvima opremljeno da na odgovarajući način razvije i izvrši ministarske strategije.

Sveobuhvatni cilj je državna služba koja je bolja u obavljanju poslova – koja može da ispuni svoje postojeće ciljeve, razume buduće izazove i sposobna je da ih ostvari efikasno i delotvorno.

##### **Program**

Program revizije usmeren je ka fundamentalnim pitanjima sposobnosti koja utiču na svakodnevno obavljanje posla, kao što su:

- Da li ministarstva imaju prave strateške i lidarske sposobnosti?
- Da li znaju kakav im je učinak i da li imaju instrumente da reše svoje probleme kada ostvare slabiji učinak?
- Da li ljudi imaju prave veštine da se nose sa sadašnjim i budućim izazovima?
- Da li ostvaruju delotvoran odnos sa svojim ključnim zainteresovanim stranama, partnerima i javnošću?

Između januara 2006. i decembra 2007. godine, u svim većim ministarstvima sprovedeni su programi revizije sposobnosti, koji procenjuju u kojoj meri su ministarstva osposobljena da ostvare svoje ciljeve i pružaju usmerenu podršku kako bi

---

<sup>1</sup> Evropski centar preduzeća sa javnim učešćem i preduzeća od opšteg ekonomskog značaja

se ostvarila tražena poboljšanja. Revizija je sprovedena u ukupno 17 ministarstava, čime je obuhvaćeno preko 90% državne službe.

Sve revizije su objavljene kako bi se garantovalo da je proces otvoren za preispitivanje i komentare. Nakon objavljivanja, Sekretar Sekretarijata Vlade podstiče napredak redovnim nizom evaluacija sa odborima ministarstava, a organizuju se i redovni sastanci „jedan na jedan“ sa stalnim sekretarima ministarstava.

Procenjujući sposobnosti koje su potrebne za buduće ostvarenje vladinih prioriteta, revizije jasno ukazuju na oblasti gde je državnoj službi neophodno poboljšanje. Međutim, one jasno formulišu i njene jake strane i daju im kredibilitet. U nezavisnoj proceni Instituta Sunningdejl (Sunningdale Institute) navodi se da revizije sposobnosti počinju da imaju uticaj i da je malo prethodnih pokušaja ove vrste reforme imalo tako dobar početak.

Sledeća faza programa jeste da se izvrši ponovna revizija svakog ministarstva 18 meseci do 24 meseca posle prvobitne revizije sposobnosti. Kod svakog od tri ministarstva u kojima su dosada završene ove ponovne revizije (Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo za decu, škole i porodice i Ministarstvo rada i penzija) došlo je do poboljšanja u modelu sposobnosti.

Decembra 2007. godine objavljen je izveštaj *'Napredak i sledeći koraci'*:

- koji se usredsredio na poboljšanja po ministarstvima,
- koji je naglasio zajedničke teme koje su revizije otkrile i
- koji se osvrnuo na budućnost ovog programa.

- **FOKUS: program FAST STREAM (sr. brzi tok)**

FAST STREAM je ubrzani program razvoja.

Učesnici programa brzo dolaze do niza pozicija, kao što su savetnik, rukovodilac projekta ili stručnjak u različitim oblastima. Ovi zaposleni moraju da **menjaju radno mesto svakih 12 do 18 meseci**. Moraju da pohađaju i oko **15 dana obuke godišnje** (često u Nacionalnoj školi uprave), a odobravaju im se i periodi za **samoobučavanje**. Ovaj program je često usmeren ka diplomcima i za njega važe uslovi u pogledu državljanstva. Program je **otvoren za svakoga ko ispunjava uslove za prijavljivanje**. Oni koji su već državni službenici mogu da se prijave putem internog konkursa za program FAST STREAM. Ako budu uspešni, obično ostaju u svom matičnom organu.

Program FAST STREAM sastoji se iz četiri programa:

- **Program FAST STREAM za diplomce** je najveći od četiri programa u pogledu regrutovanja. To je put za ulazak na radna mesta u centralnoj administraciji, diplomatskoj službi i skupštini, kao i za zaduženja koja se tiču nauke i inženjerstva;
- **Program za ekonomiste** je za zaposlene koji žele da se specijalizuju u oblasti makroekonomije, međunarodnih finansija, oporezivanja, itd;
- **Program za statističare** je put za ulazak na radna mesta u oblasti statistike i istraživanja;
- **Program tehnologije u poslovanju** obučava zaposlene da podržavaju promene u javnom sektoru.