

Principi javne uprave

Novembar 2023.



Izdanje iz 2023.

Principi javne uprave

Principi javne uprave predstavljaju sveobuhvatan okvir standarda koji izražavaju vrijednosti i ponašanja koje građani i preduzeća mogu očekivati od moderne javne uprave. Osmišljeni su u cilju usmjeravanja uprava zemalja proširenja i susjedstva EU u reformskim naporima na rješavanju nedostataka u javnim upravama te ispunjavanju zahtjeva EU u kontekstu jednog od “temelja” procesa pristupanja.

Principe je razvila SIGMA, zajednička inicijativa Evropske unije (EU) i OECD-a, koju pretežno finansira EU, a na zahtjev Evropske komisije (EK). Principi se temelje na postojećem EU *acquisu*, pravnim instrumentima OECD-a, drugim međunarodnim standardima, kao i dobrim praksama zemalja EU i OECD-a.



Ovaj dokument je pripremljen uz finansijsku pomoć Evropske unije (EU). Ne smije se predstavljati kao dokument koji prenosi zvanična stajališta EU, OECD-a ili njegovih zemalja članica, ili partnera koji učestvuju u programu SIGMA. Izražena mišljenja i korišteni argumenti pripadaju autorima.

Dokument je odobrio Odbor za javno upravljanje OECD-a u pisanom postupku 1. septembra 2023. godine.

Ovaj dokument, kao i svi podaci i svaka mapa koju sadrži, ne dovode u pitanje status ili suverenitet nad bilo kojom teritorijom, razgraničenje međunarodnih granica i ime bilo koje teritorije, grada ili oblasti.

Korištenje ovog materijala, bilo u digitalnom ili štampanom obliku, regulirano je Uslovima i odredbama koji se mogu pronaći na web stranici OECD-a: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

Publikaciju citirati na sljedeći način:

OECD (2023), *Principi javne uprave*, OECD, Pariz,

<https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-BCS.pdf>

Fotografije: Cover © elettaria/Shutterstock.com

OECD (2023)

OECD/SIGMA - 2 Rue André Pascal 75775 Paris Cedex 16, France
+33 (0) 1 45 24 82 00 | sigmaweb@oecd.org | www.sigmaweb.org

Sadržaj

Uvod	6
Strategija	13
Princip 1: Uspostavljena je i uspješno provedena sveobuhvatna, vjerodostojna i održiva agenda reforme javne uprave, koja potiče inovacije i kontinuirano unapređenje.	14
Izrada i koordinacija politika	15
Princip 2: Javne politike koherentno i djelotvorno koordinira centar vlade; odluke se pripremaju i komuniciraju na jasan i transparentan način.	16
Princip 3: Vlada planira i prati javne politike na djelotvoran i inkluzivan način, u skladu sa vladinim fiskalnim prostorom.	17
Princip 4: Javne politike se izrađuju na osnovu dokaza i analiza, prateći jasna i dosljedna pravila za izradu pravnih propisa; zakoni i propisi su lako dostupni.	17
Princip 5: Tokom izrade politika aktivno se konsultiraju svi ključni vanjski i unutrašnji akteri i opća javnost.	18
Princip 6: Javne politike se djelotvorno provode i ocjenjuju, čime se poboljšavaju ishodi politika i smanjuju regulatorni troškovi i opterećenja.	19
Princip 7: Parlament djelotvorno nadzire vladino kreiranje politika i osigurava cjelokupnu koherentnost politika i zakonodavstva.	20
Državna služba i upravljanje ljudskim potencijalima	21
Princip 8: Okvir za zapošljavanje balansira stabilnost i fleksibilnost, osigurava odgovornost državnih službenika i štiti ih od nedopuštenog uticaja i nezakonitog otpuštanja.	22
Princip 9: Javna uprava privlači i zapošljava kompetentne ljude na osnovu zasluga i jednakih mogućnosti.	22
Princip 10: Djelotvorno liderstvo se potiče kroz kompetentnost, stabilnost, profesionalnu autonomiju i responzivnost odgovornih najviših rukovodilaca.	23
Princip 11: Državni službenici su motivirani, pošteno i konkurentno plaćeni i imaju dobre uslove rada.	24
Princip 12: Stručnim usavršavanjem i upravljanjem talentima i učinkom poboljšavaju se vještine, efikasnost i djelotvornost državnih službenika i promoviraju vrijednosti državne službe.	24
Organizacija, odgovornost i nadzor	25
Princip 13: Organizacija i upravljanje javnom upravom potiče odgovornost, djelotvornost i efikasnost.	26
Princip 14: Odgovornosti su jasno raspoređene između nivoa vlasti, pri čemu se prihvata princip supsidijarnosti i lokalne autonomije, te olakšava međuinstitucionalna koordinacija sa djelotvornim mehanizmima nadzora.	26
Princip 15: Javna uprava je transparentna i otvorena.	27

Princip 16: Parlament, ombudsmen i vrhovna revizijska institucija djelotvorno nadziru javnu upravu.	28
Princip 17: Pravo na dobru upravu potvrđuje se kroz upravni postupak, sudsku reviziju i javnu odgovornost.	29
Princip 18: Koherentan i sveobuhvatan sistem integriteta javnog sektora smanjuje rizike od korupcije.	30
Pružanje usluga i digitalizacija	31
Princip 19: Korisnici su u središtu osmišljavanja i pružanja administrativnih usluga.	32
Princip 20: Javna uprava pruža pojednostavljene i visokokvalitetne usluge.	32
Princip 21: Administrativne usluge lako su dostupne online i offline, te uzimaju u obzir različite potrebe, izbore i ograničenja.	33
Princip 22: Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima te djelotvorne, efikasne i respozivne politike, usluge i procese u cijeloj vladi.	34
Upravljanje javnim finansijama	35
Princip 23: Godišnji budžet je sveobuhvatan i pripremljen unutar vjerodostojnog i tekućeg srednjoročnog okvira, te se uravnotežuju potrebe politika sa fiskalnim ograničenjima.	36
Princip 24: Vlada podržava provedbu budžeta i pružanje usluga osiguravanjem kratkoročne i srednjoročne likvidnosti.	37
Princip 25: Vlada provodi budžet u skladu sa procjenama i izvještava o njemu na sveobuhvatan i transparentan način, čime je omogućena pravovremena kontrola.	38
Princip 26: Organi javne uprave upravljaju resursima na djelotvoran i usklađen način kako bi postizali svoje ciljeve.	39
Princip 27: Interna revizija unapređuje upravljanje organa javne uprave.	40
Princip 28: Zakonodavstvo o javnim nabavkama, što uključuje javno-privatna partnerstva i koncesije, zasniva se na principima jednakog tretmana, nediskriminacije, transparentnosti, proporcionalnosti i konkurencije, a podržava ga dobro utemeljen okvir upravljanja.	41
Princip 29: Ugovorni organi provode poslove javnih nabavki, uključujući i javno-privatnog partnerstva, efikasno i ekonomično.	42
Princip 30: Nezavisni sistem revizije javnih nabavki osigurava djelotvorno, brzo i kompetentno rješavanje žalbi.	43
Princip 31: Sva javna sredstva djelotvorno revidira nezavisni revizor koji pouzdano provjerava korištenje javnih resursa i pomaže u unapređenju funkcionisanja javnog sektora.	44
Princip 32: Regionalne i lokalne vlasti imaju resurse i odgovarajuću fiskalnu autonomiju za izvršavanje svojih nadležnosti, uz finansijski nadzor sa ciljem poticanja odgovornog finansijskog upravljanja.	44

Uvod

Cilj i fokus Principa javne uprave

SIGMA, zajednička inicijativa Evropske unije (EU) i OECD-a, koju pretežno finansira EU, izradila je Principe javne uprave ("Principe") kao odgovor na zahtjev Evropske komisije (EK). Cilj je bio izdvojiti vrijednosti i standarde dobrog javnog upravljanja kojima se mogu rukovoditi uprave proširenja i susjedstva EU u svojim reformskim naporima te koje mogu koristiti u rješavanju nedostataka u javnim upravama.

Principi predstavljaju sveobuhvatan okvir standarda koji izražavaju vrijednosti i ponašanja koje građani i preduzeća mogu očekivati od moderne javne uprave. Iako ne postoji jedinstven model organizacije i funkcionisanja javne uprave, Principi, zajedno sa pratećim okvirom za praćenje, mogu se koristiti kao vodič za reforme javne uprave i alat za ocjenu napretka.

Principi se temelje na postojećem EU *acquisu*, preporukama OECD-a, drugim međunarodnim standardima, kao i dobrim praksama zemalja EU i OECD-a. Principi su primarni okvir za usmjeravanje zemalja proširenja EU u smislu izgradnje bolje javne uprave. Praćenje u odnosu na Principe pruža informacije za analize Evropske komisije (EK), zajedno sa drugim međunarodnim standardima, kako bi se utvrdila usklađenost zemalja sa standardima EU. U onim oblastima Principa u kojima postoji zakonodavstvo EU, Principi su usklađeni sa EU *acquisom*. U slučaju dilema, mjerodavan je tekst zakonodavstva EU.

Za OECD, Principi predstavljaju instrument za širenje OECD standarda dobrog javnog upravljanja i za povećanje uticaja Organizacije u upravama u kojima SIGMA radi. Političari i državni službenici iz drugih tranzicijskih zemalja također mogu koristiti ovaj okvir kao alat za kontinuirano unapređenje sistema javne uprave i kao smjernice za jačanje kapaciteta svoje javne uprave za izradu boljih politika za bolje živote, pružanje visokokvalitetnih i usluga usmjerenih na korisnike i za efikasno upravljanje javnim sredstvima, kao i u nastojanjima da potaknu transparentnost i odgovornost te izgrade povjerenje građana u javne institucije.

Značaj dobre javne uprave za EU i OECD

EU i OECD prepoznaju da je dobro javno upravljanje ključni faktor za postizanje održivog razvoja, ekonomskog rasta, konkurentnosti i boljeg kvaliteta života, kao i za rješavanje ključnih izazova u društvu, kako danas tako i u budućnosti. Ove dvije organizacije dijele stavove o vrijednostima koje definiraju dobro javno upravljanje.

OECD i EU pomažu vladama da upravljaju sve složenijim kontekstima i unapređuju javno upravljanje time što pružaju platformu za politički dijalog i razmjenu iskustava, razvijaju preporuke i pripremaju potrebne komparativne međunarodne podatke i analize.

U EU je koncept "dobre uprave" postepeno definiran i uključen je u Povelju EU o temeljnim pravima, u članu 41.¹ Godine 1993. (Kopenhagen) i 1995. (Madrid), Evropsko vijeće je naglasilo da su administrativni i institucionalni kapaciteti za djelotvornu provedbu *acquisa* i sposobnost preuzimanja

¹ <https://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/41-right-good-administration>.

obaveza članstva ključni uslovi za članstvo u EU.² SIGMA je 1999. godine uspostavila pojam Evropskog administrativnog prostora.³

U svojoj Strategiji proširenja iz 2014. godine,⁴ Evropska komisija je istakla reformu javne uprave kao jedan od “temelja” procesa proširenja i predstavila je šest tematskih oblasti koje će kasnije tvoriti strukturu Principa. Revidirana metodologija proširenja EU usvojena 2020. godine stavlja “klaster temelja” u sam centar pristupnih pregovora:

“Vjerodostojnost bi trebalo povećati jačim usmjerenjem na temeljne reforme nužne za uspjeh na putu prema EU-u, koje će sada imati još važniju ulogu u pristupnim pregovorima. Pregovori o temeljnim pitanjima otvorit će se prvi i zatvoriti zadnji jer će napredak u vezi s tim pitanjima određivati tempo pregovora.”⁵

Temelji se bave ključnim međusektorskim i međusobno povezanim pitanjima koja sežu od vladavine prava, borbe protiv korupcije i ljudskih prava do funkcionisanja demokratskih institucija i reforme javne uprave. Pregovori u ovim oblastima će biti vođeni, između ostalog, mapama puta; mapa puta za reformu javne uprave bit će među mjerilima koja se traže od zemalja pregovarača.

U oktobru 2022. godine, Komunikacija Evropske komisije o politici proširenja EU naglasila je ključnu svrhu javnih uprava da reagiraju na nove probleme i postižu rezultate za dobrobit građana, kao i glavne nedostatke u zemljama proširenja:

“Javne institucije i uprave moraju biti spremne odgovoriti na društvene probleme i učinkovito provoditi politike. Modernizacija javnih uprava ostaje ključno pitanje u svim zemljama proširenja. Politizacija još uvijek narušava kapacitet javnih uprava i njihov ugled poželjnog poslodavca. Iako u načelu postoji svijest o potrebama za ključnim reformama za stvaranje uprava koje su profesionalne i koje se temelje na zaslugama, bit će potrebno više vodstva i truda za poboljšanje planiranja politika, javnih finansija, upravljanja ljudima i odgovornosti.”⁶

Kako bi povećala koherentnost, Evropska komisija usklađuje svoj pristup dijalogu sa državama članicama i zemljama kandidatima o važnosti kvalitetne javne uprave:

“Komisija ima cilj da osigura visok stepen koherentnosti u svom pristupu politikama, uključujući i nakon pristupanja, kontinuiranim isticanjem značaja kvalitetne javne uprave i pružanjem ekvivalentnog okvira za procjenu u svrhu mjerenja kvaliteta javne uprave. Time se želi izbjeći

² <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html>.

³ OECD (1999), *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers No. 27, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>. Evropski administrativni prostor uključuje komponente kao što su pouzdanost, predvidljivost, odgovornost i transparentnost, kao i tehničke i upravljačke sposobnosti, organizacijski kapacitet, finansijsku održivost i učešće građana.

⁴ COM(2014) 700 final, Komunikacija Komisije Evropskom parlamentu, Vijeću, Evropskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Strategija proširenja i glavni izazovi 2014-15, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0700>

⁵ COM(2020) 57 final, Komunikacija Komisije Evropskom parlamentu, Vijeću, Evropskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Unapređenje pristupnog procesa – Vjerodostojna perspektiva EU-a za zapadni Balkan, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0057>.

⁶ COM(2022) 528 final, Komunikacija Komisije Evropskom parlamentu, Vijeću, Evropskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Komunikacija o politici proširenja EU-a za 2022, str. 20, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:620c31ce-4b01-11ed-92ed-01aa75ed71a1.0009.02/DOC_1&format=PDF.

situacija u kojoj se ‘teško postignute’ pozitivne reforme, na primjer u cilju profesionalne državne službe zasnovane na zaslugama, ponište nakon što zemlja postane članica EU.”⁷

U martu 2022. godine, evropski ministri nadležni za javnu upravu dodatno su naglasili potrebu za atraktivnim, modernim i inovativnim državnim službama koje vode primjerom, transparentnim i otpornim javnim uslugama koje ispunjavaju očekivanja korisnika te visokokvalitetnim i inkluzivnim digitalnim javnim uslugama kojima se poštuju evropske vrijednosti.⁸

U novembru 2022. godine, na sastanku Odbora za javnu upravu na ministarskom nivou, ministri OECD-a obavezali su se na “osnaživanje, promociju i jačanje temelja demokratija, svjesni potrebe da se suoče sa izazovima rastućih i mijenjajućih očekivanja građana po pitanju zastupljenosti, responzivnosti, otvorene vlade i integriteta institucija, kao i zelene politike, uključujući i kroz inovativne pristupe u javnom sektoru” i na “nastavak napora u izgradnji profesionalnih, djelotvornih i efikasnih javnih institucija, te visokoučinkovitog rukovodstva i državnih službenika u prilog jačim demokratijama”.⁹

Obrazloženje za revidirano izdanje Principa javne uprave (2023)

Prvo izdanje Principa javne uprave objavljeno je 2014. godine. SIGMA je pripremila ovo revidirano izdanje sa ciljem da: 1) ažurira okvir u skladu sa najnovijim standardima i praksama u EU, OECD-u i drugim međunarodnim organizacijama; i 2) bolje odgovori na izazove s kojima se društvo suočava danas i u budućnosti, kao i na potrebu za responzivnim i agilnim javnim upravama da bi rješavale nastajuće političke prioritete i zahtjeve građana. Principi su osmišljeni da budu “neutralni po pitanju politika”, čime se omogućava javnim upravama koje ih slijede da na bolji način ispunjavaju političke prioritete svojih vlada, kao i ekonomske, društvene, ekološke ili sigurnosne ciljeve.

Danas se od javnih uprava očekuje da budu digitalnije, agilnije, inovativnije i zelenije nego 2014. godine. Ova nova verzija odražava važnost potpunog prihvatanja potencijala digitalizacije, pouka izvučenih tokom globalne pandemije COVID-19 (jačanje agilnosti i otpornosti javne uprave i fleksibilnost radnih aranžmana), kao i očekivanja da javna uprava doprinosi rješavanju izazova okoliša, što uključuje i klimatske promjene i gubitak biodiverziteta.

Ova nova verzija objedinjuje Principe za regije proširenja i susjedstva EU, te još jasnije i sažetije izražava EU vrijednosti i standarde za dobru javnu upravu. Tamo gdje postoje posebni standardi za pristupanje EU, oni su odvojeno naglašeni. Principi iz 2023. godine također proširuju opseg primjene van centra vlade kako bi se uključili regionalni i lokalni nivoi vlasti, sa ciljem poticanja koherentnog pristupa politikama. Revidirana verzija također odražava iskustvo i pouke koje su EK i SIGMA stekle od 2014. godine, kroz direktnu saradnju sa nacionalnim upravama i redovne aktivnosti praćenja.

Novo izdanje usmjereno je na vrijednosti dobre javne uprave, ali nije preskriptivno, budući da se praktični pristupi zemalja EU i OECD-a u postizanju zajedničkih vrijednosti i standarda izraženih u Principima razlikuju. Misija SIGMA-e je da promovira i objašnjava te vrijednosti i standarde te podrži administracije

⁷ EU (2021), *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future*, 29. april 2021, str. 21, https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en.

⁸ *Strasbourg Declaration on the Common values and challenges of European Public Administrations*, (2022), https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration_common_values_challenges_european%20public_administrations_1.pdf.

⁹ *Declaration on Building Trust and Reinforcing Democracy*, (2022), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0484>.

proširenja i susjedstva EU kroz savjete o mogućim pristupima i dobrim praksama zemalja EU i OECD-a u smislu postizanja tih vrijednosti.

O tempu i načinu usklađivanja nacionalne javne uprave sa standardima EU i OECD-a mora odlučiti nacionalna vlada, uzimajući u obzir domaći kontekst, administrativnu tradiciju i očekivanja svojih građana. U tom smislu je upravljanje promjenama od ključne važnosti za uspjeh reformi. Promjene se moraju realno planirati i djelotvorno komunicirati kako bi se stekla podrška svih relevantnih aktera, uključujući i političkih vođa.

Područje primjene Principa javne uprave

Principi bi se trebali primjenjivati što je moguće univerzalnije na sve organe javne uprave. To uključuje centre vlade, resorna ministarstva, vladine agencije, regulatorna tijela i druge institucije centra vlade koje obavljaju temeljne funkcije javne uprave: izradu i provedbu politika, kao i pružanje administrativnih usluga. Posebna rješenja za određene institucije trebaju biti ograničena, opravdana i proporcionalna.

Primjena Principa obuhvata pravosuđe, parlamente i nezavisna ustavna tijela, kao što su ombudsmen ili vrhovna revizijska institucija, pri čemu se poštuje ustavna nezavisnost i specifičnosti tih institucija.

Principi se također primjenjuju na podnacionalne (regionalne i lokalne) nivoe vlasti. U ovom smislu, dva izdvojena principa (14 i 32) usmjeravaju donositelje odluka u kontekstu supsidijarnosti, fiskalne autonomije i drugih ključnih strukturnih aspekata upravljanja na više nivoa.

Struktura Principa javne uprave: 6 oblasti javne uprave, 32 principa, 270 potprincipa

Struktura Principa javne uprave iz 2023. godine i dalje slijedi šest tematskih oblasti navedenih u Strategiji proširenja iz 2014. godine. Kako bi se bolje odrazio sadržaj Principa, četvrta tematska oblast, ranije pod nazivom “Odgovornost” sada glasi “Organizacija, odgovornost i nadzor”. “Digitalizacija” je dodana u “Pružanje usluga”.

Tematska oblast	Temeljne vrijednosti
Strategija	Vlada osigurava stratešku viziju i liderstvo za agilnu, inovativnu javnu upravu koja se kontinuirano unapređuje i koja može odgovoriti na nove izazove.
Izrada i koordinacija politika	Vlada osigurava da su politike i budžeti usklađeni, djelotvorno planirani, koordinirani kroz cijelu vladu, da se provode, prate i ocjenjuju prema jasno definiranim ciljevima politike. Ministarstva razvijaju koherentne javne politike kroz otvoren i participativan proces, utemeljen na čvrstim dokazima i analizama.
Državna služba i upravljanje ljudskim potencijalima	Državni službenici djeluju uz profesionalizam, integritet i neutralnost. Zapošljavaju se i napreduju na osnovu zasluga i jednakih mogućnosti te imaju odgovarajuće kompetencije za djelotvorno obavljanje svojih zadataka.
Organizacija, odgovornost i nadzor	Organizacija javne uprave je efikasna i djelotvorna na svim nivoima vlasti. Organi javne uprave su otvoreni i transparentni te primjenjuju jasno definirane mehanizme interne i eksterne odgovornosti. Jaka nadzorna tijela štite prava građana i javni interes.
Pružanje usluga i digitalizacija	Javna uprava korisnike stavlja u središte i pruža visokokvalitetne i lako dostupne usluge online i offline svim ljudima i preduzećima. Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima, kao i djelotvorne i efikasne procese, kao i visokokvalitetne i pristupačne usluge.
Upravljanje javnim finansijama	Javna uprava planira i upravlja javnim finansijama kako bi osigurala njihovu održivost i transparentnost te omogućila postizanje ciljeva politika. Uspostavljeni su aranžmani kontrole, nabavke i nadzora kako bi se osiguralo ekonomično, efikasno i djelotvorno korištenje javnih resursa koji se dijele na svim nivoima vlasti.

32 principa predstavljaju vrijednosti, ponašanja i ishode, dok 270 potprincipa daje detaljnije smjernice u smjeru postizanja rezultata i osiguravanja odgovarajućeg administrativnog kapaciteta.

Sljedeći preduslovi su ključni za djelotvornu provedbu vrijednosti navedenih u svakom principu. Odraženi su na nivou okvira za praćenje i ne ponavljaju se u svakom principu.

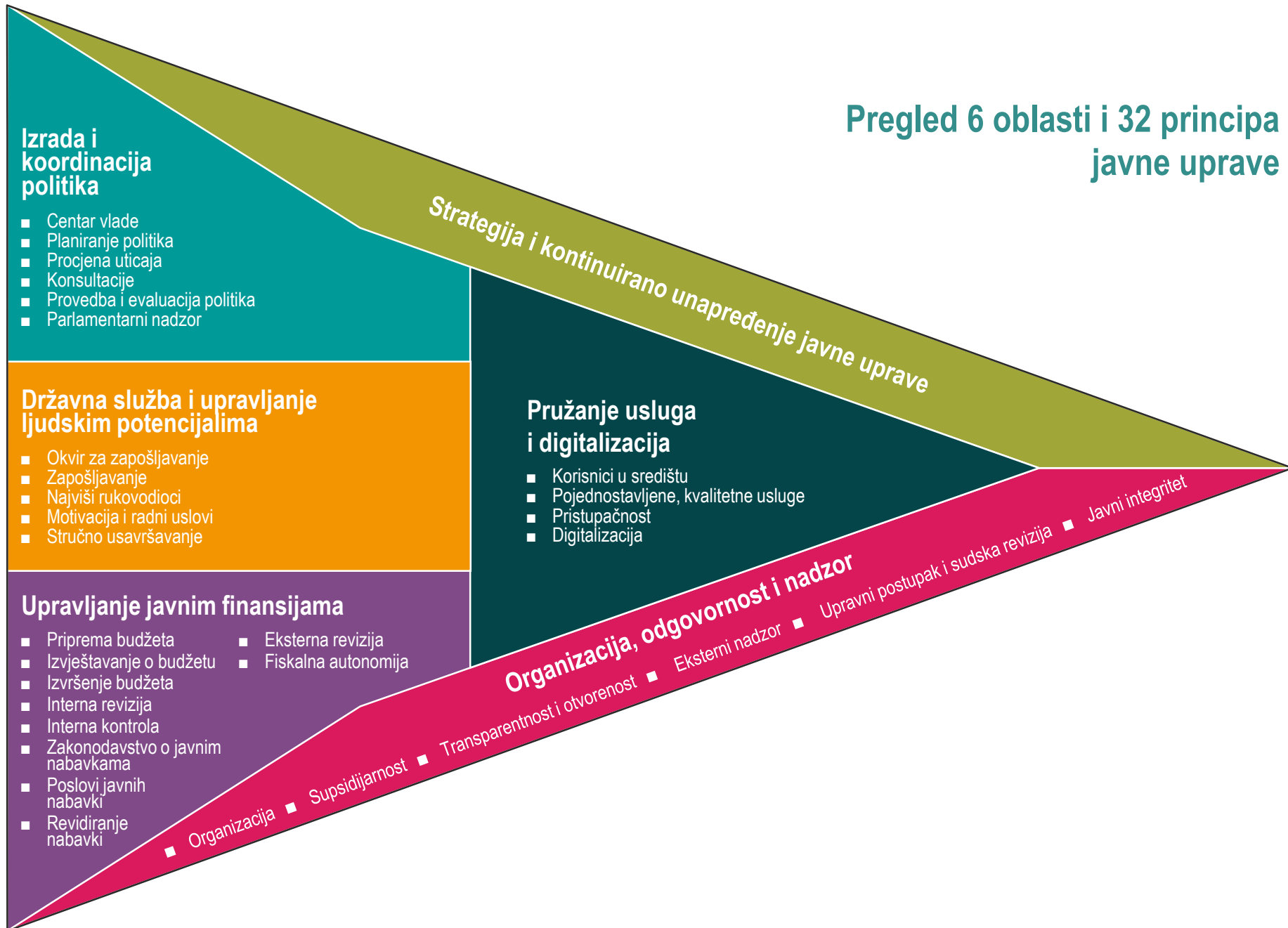
- odgovarajući zakonodavni okvir (primarno i sekundarno zakonodavstvo)
- uspostavljena institucionalna i organizacijska struktura sa jasno definiranim odgovornostima, kao i adekvatni kapaciteti odgovornih institucija
- pravi ljudi sa pravim vještinama, podržani dobrim rukovođenjem
- usmjerenost na ishode za građane i preduzeća
- vladine odluke utemeljene na pouzdanim dokazima i podacima
- sistematsko praćenje i evaluacija učinka kako bi se stvorio ciklus učenja i povratnih informacija
- organizacijska kultura koja internalizira željene vrijednosti i ponašanja
- upravljanje promjenama

Okvir za praćenje

Okvir za praćenje nadopunjuje Principe i potprincipe time što definira kriterije i mjerila uspješnosti, dodjeljuje pondere kriterijima i uspostavlja odgovarajuće indikatore i podindikatore. Kriteriji mjere pokretače i ranije navedene preduslove za uspješne reforme i stvarnu provedbu reformi (kako uprava djeluje u praksi) te naknadne ishode i učinke (kakav je uticaj na društvo). Vrijednosti indikatora izražavaju zrelost relevantnih komponenti javne uprave, dodjeljujući ukupnu vrijednost u rasponu od 0 (najniža) i 100 (najviša) za svaki princip.

Cjelokupnim pristupom se prepoznaje da nijedna pojedinačna metoda mjerenja ne može u potpunosti obuhvatiti kompleksna pitanja povezana sa organizacijskim promjenama i promjenama u društvenom ponašanju. Da bi se došlo do izbalansirane procjene, potrebno je prikupiti što je moguće više informacija iz administrativnih podataka, anketa, statistika, intervjua itd., a zatim ih unakrsno provjeriti. Indikatori se stoga temelje na kombinaciji podindikatora, te se oslanjaju na različite metodologije.

Pregled 6 oblasti i 32 principa javne uprave





Strategija

Vlada osigurava stratešku **viziju i liderstvo** za agilnu, inovativnu javnu upravu koja se kontinuirano unapređuje i koja može odgovoriti na nove izazove.

Princip 1: Uspostavljena je i uspješno provedena sveobuhvatna, vjerodostojna i održiva agenda reforme javne uprave, koja potiče inovacije i kontinuirano unapređenje.

- a. Reforma javne uprave prepoznata je kao politički prioritet i odražava se u relevantnim političkim agendama.
- b. Sveobuhvatna agenda reforme javne uprave, uspostavljena posebnim planskim dokumentima, pokriva sve reformske oblasti i potiče kontinuirana unapređenja, agilnost i sposobnost javne uprave da odgovori na nastajuće nacionalne i globalne prioritete i izazove.
- c. Reforma javne uprave se koordinira na političkom i administrativnom nivou; za nju su dodijeljeni dovoljni resursi, a planirane reforme se djelotvorno provode i prate.
- d. Svi relevantni akteri se redovno konsultiraju i uključuju u planiranje i praćenje reforme javne uprave; reforma javne uprave se djelotvorno komunicira, a vrijednosti dobre javne uprave se promoviraju.
- e. Organi javne uprave potiču i dijele inovativna rješenja i pristupe kroz cijelu javnu upravu.



Izrada i koordinacija politika

Vlada osigurava da su **politike i budžeti usklađeni**, djelotvorno planirani, koordinirani kroz cijelu vladu, da se provode, prate i ocjenjuju prema jasno definiranim ciljevima politike. Ministarstva razvijaju koherentne javne politike kroz otvoren i participativan proces, utemeljen na čvrstim dokazima i analizama.

Princip 2: Javne politike koherentno i djelotvorno koordinira centar vlade; odluke se pripremaju i komuniciraju na jasan i transparentan način.

- a. Centar vlade¹⁰ omogućava i olakšava koordinaciju politika između ministarstava i relevantnih institucija kako bi se osigurala ukupna koherentnost politika te bolji i održiviji ishodi politika.
- b. Institucije centra vlade i njihove unutrašnje jedinice aktivno koordiniraju i sarađuju kako bi osigurale dobre ishode politika.
- c. Odluke vlade se pripremaju, odobravaju i prate na transparentan, djelotvoran i blagovremen način, na osnovu jasnih pravila i procedura, kroz relevantne strukture za donošenje odluka, uključujući sjednice vlade.
- d. Relevantna institucija centra vlade dosljedno pregleda sve stavke dostavljene na konačno odobrenje vlade kako bi provjerila njihovu usklađenost sa utvrđenim pravilima i standardima.
- e. Centralna koordinacija vladine komunikacije, unutrašnje i vanjske, pomaže unapređenju agende nacionalnih politika te suzbija misinformacije i dezinformacije.
- f. Djelotvorne i agilne procedure i mehanizmi osiguravaju kontinuirano donošenje odluka vlade u kriznim situacijama i upravljanje vanjskim rizicima; vlada koristi strateško predviđanje kako bi predvidjela i pripremila se za buduće scenarije.

Potprincip relevantan samo za zemlje kandidate i potencijalne kandidate za članstvo u EU

- g. Vlada uspostavlja i provodi jasne horizontalne procedure za upravljanje nacionalnim procesima evropskih integracija pod koordinacijom odgovorne institucije centra vlade. Jasno su utvrđene uloge i odgovornosti svih relevantnih institucija uključenih u proces evropskih integracija, što uključuje i transponiranje prava EU.

¹⁰ Centar vlade: administrativna struktura koja služi izvršnoj vlasti (predsjedniku ili premijeru i kabinetu zajedno). Centar vlade se različito naziva u različitim zemljama, na primjer, Generalni sekretarijat, Kabinet, Ured kancelara, Ured/Ministarstvo Predsjedništva, Ured Vijeća ministara, itd. U mnogim zemljama se centar vlade sastoji od više od jedne jedinice.

Princip 3: Vlada planira i prati javne politike na djelotvoran i inkluzivan način, u skladu sa vladinim fiskalnim prostorom.

- a. Uspostavljen je usklađen i koherentan sistem planiranja politike, praćenja i izvještavanja, sa jasnim procedurama i ključnim institucionalnim odgovornostima.
- b. Politički prioriteti i agende, kako su artikulirani u vladinom programu ili drugim sličnim političkim izjavama, djelotvorno se planiraju i provode putem relevantnih dokumenata za planiranje politika.
- c. Dokumenti za planiranje politika i finansijsko planiranje su koherentni i usklađeni jedni s drugima u smislu prioriteta, ciljeva i aktivnosti politika.
- d. Dokumenti za planiranje politika ispunjavaju zahtjeve po pitanju kvaliteta i sadrže odgovarajući stepen analiza i informacija, uključujući ciljeve politika, indikatore sa ciljnim vrijednostima i okvir za praćenje. Izrađuju se na participativan način i javno su dostupni.
- e. Dokumenti za planiranje politika sadrže procjene finansijskih troškova koje su usklađene sa srednjoročnim i godišnjim budžetima, a dostupni su finansijski resursi da se osigura nesmetana i potpuna provedba.
- f. Uspješnost i rezultati, uključujući postizanje ciljeva politika i indikatora ishoda, redovno se prate i o njima se izvještava; izvještaji o praćenju objavljuju se na vrijeme kako bi se omogućio uvid javnosti.
- g. Tokom planiranja, praćenja i izvještavanja o dokumentima za planiranje politika institucijama se pružaju smjernice, osiguranje kvalitete i metodološka podrška.

Potprincipi relevantni samo za zemlje kandidate i potencijalne kandidate za članstvo u EU

- h. Proces planiranja evropskih integracija u potpunosti je integriran u cjelokupne vladine sisteme planiranja politika. Planovi evropskih integracija su koherentni i usklađeni sa drugim vladinim planskim dokumentima.
- i. Vlada djelotvorno provodi planove evropskih integracija kroz utvrđivanje prioriteta i troškova obaveza povezanih sa evropskim integracijama, uzimajući u obzir raspoložive resurse i kapacitete uprave.

Princip 4: Javne politike se izrađuju na osnovu dokaza i analiza, prateći jasna i dosljedna pravila za izradu pravnih propisa; zakoni i propisi su lako dostupni.

- a. Uspostavljena je politika cjelokupne vlade za promociju bolje regulative i izradu inkluzivnih politika zasnovanih na dokazima i primjenjuje se u praksi tokom pripreme politika i izrade pravnih propisa.
- b. Ministarstva imaju jasna unutrašnja pravila i procedure za planiranje i djelotvorno upravljanje razvojem politika i izradom pravnih propisa.
- c. Procjena uticaja propisa (RIA) ili drugi slični alati se usvajaju i sistematski koriste za podršku izradi politika, za olakšavanje konsultacija te informiranje odlučivanje u svim ključnim fazama donošenja politika, a odnose se i na primarno i na sekundarno zakonodavstvo, uključujući i uticaj na okoliš i klimu, gdje je to potrebno.
- d. Tokom izrade politika sistematski se razmatraju i analiziraju alternativne neregulatorne mogućnosti, mogućnosti za regulatorna pojednostavljenja i djelotvorni mehanizmi praćenja i izvršenja.
- e. Sistematski se analiziraju svi mogući uticaji prijedloga politika; ulažu se razumni naponi kako bi se kvantificirali i monetizirali ključni uticaji, uključujući dodatne troškove za državni budžet, preduzeća i građane.

- f. Odabir specifičnih analitičkih pristupa i nivoa analize političkih opcija proporcionalni su kompleksnosti pitanja koje se razmatra i opsegu očekivanih uticaja.
- g. Funkcije nadzora, kontrole kvalitete, podrške i usmjeravanja RIA-e osiguravaju potpunu i dosljednu provedbu postojećih pravila i metodologija, unapređuju kvalitet analize politika, jačaju kapacitete i omogućavaju kontinuirano unapređenje sistema.
- h. Zakoni i propisi su jasni, koherentni i dosljedni u sadržaju, strukturi, stilu i jeziku.
- i. Svo primarno i sekundarno zakonodavstvo, uključujući i prečišćene verzije, lako je dostupno i pristupačno besplatno kroz centralnu online bazu podataka. Dokumenti sa administrativnim uputama, obrasci i materijali neophodni za usklađivanje sa propisima su lako dostupni preduzećima i građanima.
- j. Nacionalni, regionalni i lokalni nivo vlasti sarađuju i aktivno se koordiniraju kako bi osigurali regulatornu koherentnost i donošenje politika zasnovanih na dokazima u cjelokupnoj domaćoj jurisdikciji.

Potprincip relevantan samo za zemlje kandidate i potencijalne kandidate za članstvo u EU

- k. Transpozicija EU *acquisa* i pravna harmonizacija čine sastavni dio cjelokupnog procesa izrade politika. Odluke o pojedinačnim slučajevima transponiranja EU temeljene su na dokazima i analizama prikupljenim putem RIA-e i javnih konsultacija.
- l. Posebna pravila, postupci i alati, kao što su tabele usklađenosti i prevod prava EU na nacionalne jezike, osiguravaju djelotvorno pravno usklađivanje nacionalnog zakonodavstva sa EU *acquisem* i smanjuju rizik od pretjeranog reguliranja.

Princip 5: Tokom izrade politika aktivno se konsultiraju svi ključni vanjski i unutrašnji akteri i opća javnost.

- a. Uspostavljenje su procedure i dosljedno se primjenjuju i prate kako bi se omogućile proaktivne i djelotvorne javne konsultacije sa relevantnim akterima i općom javnošću, čime se omogućava preduzećima, nevladinim organizacijama i građanima, uključujući one iz ranjivih grupa, da učestvuju i doprinose kreiranju vladinih politika.
- b. Konsultacije sa općom javnošću se provode na pristupačan i transparentan način.
- c. Ministarstva održavaju konstruktivan dijalog sa ključnim vanjskim akterima te prikupljaju, analiziraju i koriste sve odgovore prilikom finalizacije prijedloga politike. Transparentno izvještavaju o ishodu procesa javnih konsultacija i o tome kako su stajališta konsultiranih subjekata oblikovala i uticala na politiku.
- d. Međuresorne konsultacije se provode na osnovu jasnih pravila i procedura, čime se olakšavaju djelotvorne rasprave o politici i njenim rezultatima.
- e. Nadležno ministarstvo izvještava o ishodu međuresornih konsultacija u okviru dokumentacije koja se podnosi za sjednice vlade.
- f. Međuresorni mehanizmi za rješavanje sukoba ugrađeni su u proces donošenja odluka i na administrativnom i na političkom nivou, a mehanizmi u potpunosti koriste ekspertizu uprave kako bi se omogućilo optimalno rješavanje sukoba prije nego što dođe do vlade da raspravlja o tom pitanju.

Princip 6: Javne politike se djelotvorno provode i ocjenjuju, čime se poboljšavaju ishodi politika i smanjuju regulatorni troškovi i opterećenja.

- a. Pripremne aktivnosti potrebne za djelotvornu provedbu zakona i politika, kao što su donošenje podzakonskih akata i usklađivanje sa drugim zakonodavstvom, priprema smjernica, komunikacija i izgradnja kapaciteta, provode se prije nego što politike stupe na snagu.
- b. Preduzeća i građani unaprijed dobivaju obavijest o nadolazećim promjenama u pravilima i propisima koje će uticati na njih, a ostavlja se dovoljno vremena da se te grupe prilagode i usklade sa novim regulatornim okvirom.
- c. Odgovorne institucije djelotvorno prate provedbu politika i osiguravaju usklađenost sa propisima, na osnovu pouzdanih i relevantnih podataka, što uključuje i prikupljanje dokaza putem direktnih povratnih informacija i konsultacija sa akterima na koje one utiču.
- d. *Ex post* evaluacija glavnih zakona i politika sastavni je dio agende bolje regulative i povezana je sa analizom koja se provodi tokom izrade politika. Javna uprava se pobrine da su rezultati evaluacije javno dostupni te ih koristi ih za informiranje budućih politika.
- e. Pregled stanja propisa provodi se redovno kako bi se osiguralo da su propisi i dalje relevantni, ažurni i da doprinose javnim politikama pojednostavljenja i smanjenja nepotrebnog regulatornog opterećenja.
- f. Inspekcijski nadzori se provode na osnovu analize rizika, vodeći računa o principu proporcionalnosti. Planiraju se i provode na koordiniran i transparentan način kako bi se smanjila opterećenja, povećala usklađenost i osiguralo djelotvorno korištenje javnih resursa.
- g. Usklađenost sa postojećim propisima se promovira kroz pružanje informacija, smjernica, kontrolnih listi i drugih alata. Radnje izvršenja uzimaju u obzir profil i ponašanje određenih reguliranih subjekata.
- h. Vlada se uključuje u međunarodnu i regionalnu regulatornu saradnju kako bi poboljšala regulatorni kvalitet i koherentnost, povećala usklađenost i postigla bolje i održivije ishode politika.

Princip 7: Parlament djelotvorno nadzire vladino kreiranje politika i osigurava cjelokupnu koherentnost politika i zakonodavstva.

- a. Parlament djelotvorno provjerava i nadzire vladino kreiranje politika. Parlament osigurava da su doneseni zakoni jasni, koncizni i razumljivi.
- b. Parlamentarni odbori raspravljaju o zakonodavnim inicijativama i pregledaju ih, uz aktivno učešće vladinih ministara i više rangiranih javnih službenika, te osiguravaju konsultacije sa ključnim akterima, istovremeno minimizirajući sve rizike od neprimjerenog vanjskog uticaja.
- c. Vlada blisko koordinira svoj zakonodavni plan sa parlamentom i redovno razmjenjuje informacije o novim zakonodavnim inicijativama.
- d. Parlament osigurava djelotvorno planiranje i blagovremeno razmatranje svih zakonodavnih prijedloga.
- e. Vlada sa parlamentom dijeli sve dokumente politika i prateće materijale, kao što su procjene uticaja propisa i izvještaji o rezultatima javnih konsultacija. Prateći materijali se revidiraju, ako je potrebno, kako bi odrazile sve značajnije izmjene i dopune dogovorene tokom parlamentarnih rasprava.
- f. Vanredni i/ili skraćeni postupci donošenja zakona se ne koriste pretjerano, kako bi se ostavilo dovoljno vremena za pripremu i provjeru. Ako se takvi postupci koriste, *ex post* revizija ovih zakona provodi se što je prije moguće kako bi se procijenila relevantnost i djelotvornost regulatornih pravila i postupaka.
- g. Vlada pregleda i daje komentare na sve nove zakonske prijedloge koji su došli na inicijativu parlamentaraca kako bi ukazala na moguću nedosljednost sa politikama i rizike provedbe, kao što je uvođenje rješenja bez osiguranih sredstava u tu svrhu.
- h. Parlamentarne službe pružaju stručne savjete i podršku parlamentarcima u iniciranju i izradi novih zakona na osnovu dokaza i uz doprinose ključnih aktera.
- i. Parlament redovno provjerava provedbu glavnih zakona i javnih politika kako bi procijenio njihovu djelotvornost i pozvao vladu na odgovornost.



Državna služba i upravljanje ljudskim potencijalima

Državni službenici¹¹ djeluju uz **profesionalizam**, **integritet** i **neutralnost**. Zapošljavaju se i napreduju na osnovu zasluga i jednakih mogućnosti te imaju odgovarajuće kompetencije za djelotvorno obavljanje svojih zadataka.

¹¹ Državni službenici, u svrhu primjene ovih Principa, obuhvataju zaposlenike 1) ministarstava i agencija, uključujući regulatorna tijela, 2) ureda/sekretarijata Premijera, Vijeća ministara i predsjedničkih administracija, 3) parlamenta, vrhovne revizijske institucije, ombudsmena, sudova i drugih nezavisnih tijela; 4) regionalnih i lokalnih uprava. Principi se ne primjenjuju na izabrane i politički imenovane zvaničnike, sudije i tužitelje. Ne primjenjuju se ni na tehničko pomoćno osoblje u organima javne uprave (na primjer, vozače i osobe zaposlene na održavanju čistoće). Nacionalnim zakonodavstvom se može predviđati opseg širi od navedene definicije.

Princip 8: Okvir za zapošljavanje balansira stabilnost i fleksibilnost, osigurava odgovornost državnih službenika i štiti ih od nedopuštenog uticaja i nezakonitog otpuštanja.¹²

- a. Vlada ima jasnu politiku o državnoj službi i uspostavljena je odgovornost na političkom nivou za tu oblast.
- b. Zakonodavstvo o državnoj službi predviđa jasne i primjerene materijalne, horizontalne i vertikalne opsege.¹³
- c. Državni službenici imaju obavezu postupati profesionalno i neutralno te imaju pravo odbiti nezakonite instrukcije i imaju zaštitu od neprimjerenog političkog i drugog uplitanja u njihov profesionalni sud.
- d. Državni službenici podliježu odgovornosti, etičkim i disciplinskim okvirima i mogu se smatrati odgovornim u slučajevima kada se nedolično ponašanje dokaže u propisanom postupku.
- e. Državni službenici mogu biti otpušteni ili degradirani samo na osnovu objektivnih kriterija propisanih zakonom, nakon odgovarajućeg postupka i podložno sudskoj reviziji.
- f. Javna uprava koristi privremeno zapošljavanje u opravdanim situacijama i u razumnom roku.
- g. Centralno tijelo, sa dovoljnim stepenom ovlaštenja, djelotvorno vodi i koordinira sistem upravljanja ljudskim potencijalima (HRM) za državnu službu, pruža podršku organima javne uprave i prati provedbu.
- h. Organi državne uprave imaju dovoljno kapaciteta za profesionalno upravljanje ljudskim potencijalima.
- i. Djelotvoran informacijski sistem podržava procese upravljanja ljudskim potencijalima i pruža podatke koji omogućavaju politiku državne službe zasnovanu na dokazima.

Princip 9: Javna uprava privlači i zapošljava kompetentne ljude na osnovu zasluga i jednakih mogućnosti.

- a. Javna uprava analizira ljudske potencijale te priprema i provodi planove ljudskih potencijala usklađene sa budžetom kako bi osigurala odgovarajući obim radne snage, kombinaciju kompetencija, vještina i stručnosti za ispunjavanje svoje misije, uzimajući u obzir trenutne i buduće potrebe.
- b. Državni službenici se zapošljavaju putem transparentnih i otvorenih konkursa, po osnovu zasluga.
- c. Inkluzivne politike i prakse zapošljavanja podržavaju različitost i jednake mogućnosti u javnoj upravi.
- d. Javna uprava privlači dobru bazu kvalificiranih kandidata koristeći brendiranje poslodavca i druge alate za zapošljavanje.

¹² Potprincipi 8 c, d i e moraju se primjenjivati najmanje na državne službenike centralne vladine uprave koji neposredno učestvuju u vršenju javnih ovlaštenja i dužnosti namijenjenih zaštiti općeg interesa države. Ove funkcije obično uključuju rukovodioce, državne službenike zadužene za izradu pravnih propisa, administrativne odluke i odluke o javnim nabavkama, inspektore, sigurnosno osoblje i diplomate.

¹³ Vertikalni opseg se odnosi na gornju i donju granicu između politički imenovanih lica, državnih službenika i tehničkog pomoćnog osoblja. Materijalni opseg se odnosi na teme uređene zakonom. Horizontalni opseg se odnosi na tijela na koja se zakon primjenjuje.

- e. Zapošljavanje se zasniva na preciznim opisima poslova koji daju potreban profil kandidata (iskustvo, znanje, vještine, kompetencije) za djelotvorno obavljanje posla, što se odražava u oglasima za upražnjenja radna mjesta, uz uslove rada i plate.
- f. Komisije za odabir sastavljene su od članova koji su kvalificirani da procjenjuju kandidate prema zahtjevima radnog mjesta, bez sukoba interesa i bez političkog uticaja.
- g. Metode odabira omogućavaju pravednu i valjanu procjenu iskustva, znanja, vještina i kompetencija potrebnih za obavljanje poslova te omogućavaju odabir najprikladnijih kandidata.
- h. Procesi zapošljavanja i odabira su efikasni, blagovremeni, jednostavni za korištenje i podržani digitalnim alatima.
- i. Kandidati se blagovremeno obavještavaju o odlukama o zapošljavanju i imaju pravo tražiti obrazloženje te uložiti žalbu putem upravnih i sudskih kanala.
- j. Procesi uvođenja u posao omogućavaju brzu prilagodbu poslu i organizaciji, tako da se novi zaposleni osjećaju samouvjereno, kompetentno i uspješno rade.

Princip 10: Djelotvorno liderstvo se potiče kroz kompetentnost, stabilnost, profesionalnu autonomiju i respozivnost odgovornih najviših rukovodilaca.¹⁴

- a. Zakonom se najviši rukovodioci utvrđuju kao posebna kategorija. Djelokrug najvišeg rukovodstva je adekvatno definiran, čime se osigurava da se više rukovodeće pozicije u ministarstvima i agencijama ne tretiraju kao političke pozicije.
- b. Pozicije najvišeg rukovodstva postaju privlačne poštenim zapošljavanjem, konkurentnom platom, profesionalnim izazovima, autonomijom i ublažavanjem karijernih rizika.
- c. Postupci zapošljavanja zasnivaju se na zaslugama, profesionalno su vođeni, nepristrani i transparentni, omogućavaju odabir i postavljenje najviših rukovodilaca sa dovoljno iskustva u radu na visokom nivou, znanja, vještina i kompetencija za dobro obavljanje posla u skladu sa unaprijed definiranim standardima.
- d. Politike i prakse zapošljavanja podržavaju jednake mogućnosti, rodnu ravnotežu i nediskriminaciju na najvišim rukovodećim pozicijama.
- e. Najviši rukovodioci u javnoj upravi imaju jasno definirane ciljeve, usklađene sa misijom organizacije i ciljevima vlade, te se uspješnost njihovog rada redovno ocjenjuje.
- f. Najviši rukovodioci u javnoj upravi imaju dovoljnu profesionalnu i upravljačku autonomiju koja im omogućava preuzimanje odgovornosti za upravljanje zaposlenima, resursima i radom.
- g. Najviši rukovodioci u javnoj upravi razvijaju svoje vještine u skladu sa potrebama posla, sadašnjim i budućim.
- h. Stabilnost najvišeg rukovodstva potiče kontinuitet institucionalnog učinka i pamćenja.

¹⁴ Pojam "najviši rukovodioci" odnosi se na najviše nivoe profesionalnog rukovođenja u organima javne uprave, gdje rukovodioci stupaju u direktne interakcije sa političkim liderima. Primjenjuje se na državne službenike na vrhu piramide u ministarstvima (generalni sekretari ili profesionalni državni sekretari), generalne direktore ministarskih odjeljenja ili ekvivalentne pozicije u ministarstvima te rukovodioce agencija. Ne odnosi se na političko vodstvo u izvršnoj vlasti (premijer, ministar, zamjenik ministra, politički državni sekretar i sl.).

Princip 11: Državni službenici su motivirani, pošteno i konkurentno plaćeni i imaju dobre uslove rada.

- a. Javna uprava nudi konkurentan paket finansijskih i nefinansijskih kompenzacija: naknade i beneficije, prilike za razvoj i karijeru, sigurnost posla te radno okruženje koje je puno poštovanja i inkluzivno, kako bi se privukli, motivirali i zadržali zaposlenici i timovi sa potrebnim vještinama i kompetencijama.
- b. Javna uprava promovira jednaku platu za jednak rad,¹⁵ kako unutar pojedinačnih institucija tako i u cijeloj javnoj upravi, određivanjem osnovne plate u klasifikaciji radnih mjesta. Dodatke i druge beneficije zasniva na objektivnim kriterijima utvrđenim zakonom i osigurava da nema nikakve diskriminacije u platama.
- c. Sistem plata je fiskalno održiv; evolucija mase plata je predvidljiva.
- d. Sistem plata je transparentan prema zaposlenicima i javnosti, uz dovoljan stepen zaštite osjetljivih ličnih podataka.
- e. Strukture ocjenjivanja i plata pružaju mogućnosti napredovanja u platama.
- f. Plaćanje prema učinku, ako se uvede, čini ograničeni udio plate, zasniva se na jasnim kriterijima i daje poticaje usklađene sa javnim interesom.
- g. Javna uprava brine o dobrobiti zaposlenika, uključujući njihovu sigurnost, zdravlje, zadovoljstvo radom i angažman. Redovno se prati dobrobit osoblja kako bi se optimizirali radni uslovi.
- h. Fleksibilni radni aranžmani dostupni su zaposlenicima javne uprave (ured, rad na daljinu, skraćeno radno vrijeme, hibridni rad, itd.) na svim nivoima organizacijske hijerarhije kako bi se poticala produktivnost i ravnoteža poslovnog i privatnog života te smanjio ekološki otisak.
- i. Javna uprava uključuje sindikate i predstavnike zaposlenika u socijalni dijalog.

Princip 12: Stručnim usavršavanjem i upravljanjem talentima i učinkom poboljšavaju se vještine, efikasnost i djelotvornost državnih službenika i promoviraju vrijednosti državne službe.

- a. Državni službenici imaju jasno postavljene ciljeve za upravljanje svojom učinkom u skladu sa misijom i ciljevima organizacije. Ocjene rada pružaju povratnu informaciju državnim službenicima, prepoznaju dobre rezultate, identificiraju talente i potrebe za razvojem i bave se neuspjehom u radu.
- b. Javna uprava aktivno promovira kontinuirano učenje državnih službenika, provodi analize potreba za obukama i izrađuje planove obučavanja.
- c. Planovi obučavanja se djelotvorno provode i finansiraju iz budžeta. Kako bi se poboljšalo učenje i učinak na poslu, osmišljavanje i izvođenje programa obučavanja uzima u obzir sadašnjost i budućnost organizacije, polaznike i njihove potrebe za poboljšanjem vještina.
- d. Javna uprava koristi horizontalnu mobilnost državnih službenika kako bi odgovorila na organizacijske potrebe, upravljala talentima i poboljšala stručno usavršavanje i učinak.
- e. Državni službenici imaju prilike za napredovanje u karijeri i napredovanje na osnovu zasluga i učinka.
- f. Politike i prakse razvoja karijere i mobilnosti u državnoj službi podržavaju raznolikost i inkluziju.

¹⁵ Direktiva 2006/54/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 5. srpnja 2006. o provedbi načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada (preinaka), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054>.



Organizacija, odgovornost i nadzor

Organizacija javne uprave je **efikasna** i **djelotvorna** na svim nivoima vlasti. Organi javne uprave su **otvoreni** i **transparentni** te primjenjuju jasno definirane mehanizme interne i eksterne odgovornosti. Jaka nadzorna tijela štite prava građana i javni interes.

Princip 13: Organizacija i upravljanje javnom upravom potiče odgovornost, djelotvornost i efikasnost.

- a. Javna uprava je organizirana je u skladu sa jasnom i koherentnom tipologijom organa, koja se temelji na njihovim glavnim funkcijama.
- b. Djelotvorni mehanizmi održavaju organizacijsku strukturu javne uprave kompaktnom i racionalnom. Organi javne uprave osnivaju se, spajaju i ukidaju na temelju dobre *ex ante* analize uticaja.
- c. Ministri su politički odgovorni za rad organa javne uprave u svojim oblastima politika.
- d. Ministarstva imaju dodjeljene odgovornosti za usmjeravanje, nadzor i upravljanje učinkom podređenih agencija, sa odgovarajućim organizacijskim aranžmanima i dovoljnim kapacitetima.
- e. Organi javne uprave koji obavljaju izvršne funkcije, uključujući regulatore, odgovorni su vladi kroz resorna ministarstva.
- f. Regulatorna tijela imaju nivo autonomije potreban za djelotvorno obavljanje njihovih funkcija.
- g. Ustavna tijela i nadzorne institucije uživaju nezavisnost i odgovaraju parlamentu.
- h. Organi javne uprave djeluju unutar okvira odgovornosti koji se zasniva na jasnim ciljevima i pokazateljima uspješnosti.
- i. Unutrašnja organizacija organa javne uprave doprinosi djelotvornom obavljanju funkcija i horizontalnoj koordinaciji, time što osigurava jasnu raspodjelu dužnosti i linija odgovornosti.
- j. Organizacije u javnoj upravi koriste priznate alate upravljanja kvalitetom za jačanje institucionalnih kapaciteta i poticanje kontinuiranih unapređenja.
- k. Organi javne uprave kroz organizaciju rada i upravljanje resursima smanjuju svoj ekološki otisak.
- l. Rukovodioci na svim nivoima imaju jasno dodijeljene odgovornosti, delegirane ovlasti za donošenje odluka te autonomiju i resurse potrebne za postizanje rezultata za koje su odgovorni.
- m. Organi javne uprave se koordiniraju i saraduju preko organizacijskih granica i sektora.

Princip 14: Odgovornosti su jasno raspoređene između nivoa vlasti, pri čemu se prihvata princip supsidijarnosti i lokalne autonomije, te olakšava međuinstitucionalna koordinacija sa djelotvornim mehanizmima nadzora.

- a. Parlament zakonom utvrđuje podjelu nadležnosti, prava i dužnosti između nivoa vlasti kako bi se izbjeglo preklapanje i ojačala transparentnost.
- b. Regionalne i lokalne vlasti imaju autonomiju u obavljanju svojih nadležnosti u granicama važećih zakona.
- c. Nadležni organi provode nadzor nad regionalnim i lokalnim vlastima na osnovu zakona. Taj nadzor je proporcionalan i poštuje njihovu autonomiju u donošenju odluka, pri čemu se pravi razlika između vlastite i prenesene nadležnosti i pruža pravni lijek u slučaju kršenja.
- d. Nezavisni mehanizam rješava sukobe nadležnosti i odgovornosti među nivoima vlasti.
- e. Djelotvorne strukture koordinacije olakšavaju usklađivanje politika i prioriteta na svim nivoima vlasti.
- f. Regionalne i lokalne vlasti saraduju i stvaraju partnerstva kako bi unaprijedile razvoj i kvalitet javnih usluga.
- g. Nadležnosti se dodjeljuju nivou vlasti koji je najbliži građanima, uzimajući u obzir opseg i prirodu zadatka, efikasnost i ekonomičnost te veličinu regionalne i lokalne uprave.

Princip 15: Javna uprava je transparentna i otvorena.

- a. Vlada je utvrdila strateške ciljeve za promociju otvorenosti i transparentnosti javne uprave, dodjeljivanjem jasnih odgovornosti određenim akterima.
- b. Fizičke osobe, uključujući i nerezidente, te pravne osobe imaju zakonsko pravo pristupa javnim informacijama bez obrazlaganja svojih zahtjeva.
- c. Javne informacije obuhvaćaju sve informacije zabilježene u dokumentima¹⁶ u posjedu javne uprave, fizičkih ili pravnih osoba koje obnašaju javne ovlasti. Izuzeci postoje samo kada postoje uvjerljivi razlozi za klasifikaciju podataka kao tajnih; oni su precizno utvrđeni zakonom.
- d. Javna uprava pomaže strankama da identificiraju tražene informacije te ih u traženom obliku dostavlja u najkraćem roku i besplatno, osim troškova umnožavanja i dostave.
- e. Javna uprava saopštava razloge za odbijanje pristupa javnim informacijama, a stranke imaju pravo žalbe na tu odluku nezavisnom tijelu ili sudu.
- f. Odgovornost za praćenje poštivanja zakona o javnim informacijama, davanje smjernica i izricanje sankcija jasno je dodijeljena i provodi se.
- g. Javna uprava vodi ažurne registre dokumenata, utvrđuje i slijedi pravila koja se odnose na čuvanje i uništavanje dokumenata kako bi se lako mogli pronaći dokazi javnih aktivnosti i odluka.
- h. Općenito je odobren pristup za ponovnu upotrebu informacija i povezanih metapodataka u posjedu javnih organa, javnih preduzeća i javno financiranih istraživačkih podataka za komercijalne i nekomercijalne svrhe.¹⁷
- i. Organi javne uprave proaktivno objavljuju javne informacije koje su relevantne, potpune, tačne i ažurne, dostupne, razumljive, mašinski čitljive, u otvorenom formatu i višekratno upotrebljive.

¹⁶ "Dokument" znači bilo koju vrstu nositelja informacija, bez obzira na oblik ili format (papirni dokument, elektronski dokument, elektronska baza podataka, zvučna ili audio-vizualna traka, fotografija itd.).

¹⁷ Direktiva (EU) 2019/1024 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2019. o otvorenim podacima i ponovnoj uporabi informacija javnog sektora (preinaka),

Princip 16: Parlament, ombudsmen i vrhovna revizijska institucija djelotvorno nadziru javnu upravu.

- a. Parlament i njegovi odbori djelotvorno nadziru izvršnu vlast i prate kvalitet njenog rada putem saslušanja, pitanja vladi, parlamentarnih istraga, evaluacija javnih politika i budžetskog nadzora.
- b. Parlament aktivno podržava ombudsmena i vrhovnu revizijsku instituciju u njihovim nadzornim funkcijama osiguravajući odgovarajuće resurse, razmatrajući njihove izvještaje i pozivajući vladu da ispravi nedostatke koje su utvrdila nadzorna tijela.
- c. Nezavisnost ombudsmena osigurana je u zakonodavstvu i u praksi. Ombudsmen ima dovoljno institucionalnih kapaciteta za obavljanje mandata organizacije i uživa povjerenje javnosti.
- d. Visoki moralni kvalitet, integritet te odgovarajuća profesionalna ekspertiza i iskustvo osobe odgovorne za obnašanje funkcija ombudsmena propisani su zakonom i osigurani u praksi.
- e. Mandat ombudsmena ili ekvivalentne institucije, koji pokriva prevenciju i ispravljanje lošeg upravljanja u svim organima javne uprave, te zaštitu i promociju ljudskih prava i temeljnih sloboda, sadržan je u zakonodavstvu i provodi se. Ombudsmen ima odgovarajuće ovlasti da istražuje pojedinačne slučajeve i sistemska pitanja.
- f. Organi javne uprave djelotvorno provode preporuke ombudsmena, uključujući i sistemske preporuke.
- g. Nezavisnost vrhovne revizijske institucije i njenog rukovodioca i članova, u svim oblicima, utvrđena je ustavom, zakonski zaštićena i poštovana u praksi.
- h. Vrhovna revizijska institucija ima dovoljno kapaciteta za obavljanje svog mandata i uživa povjerenje javnosti.
- i. Mandat vrhovne revizijske institucije, koji obuhvata reviziju usklađenosti, finansijsku reviziju i reviziju učinka u svim organima javne uprave, sadržan je u zakonodavstvu i provodi se u praksi.
- j. Organi javne uprave djelotvorno provode preporuke vrhovne revizijske institucije, uključujući i sistemske preporuke.

Princip 17: Pravo na dobru upravu potvrđuje se kroz upravni postupak, sudsku reviziju i javnu odgovornost.

- a. Upravni postupci vode se u skladu sa principima zakonitosti, uključujući zakonito korištenje diskrecijske ovlasti, pravne sigurnosti, jednakosti, nepristranosti i proporcionalnosti.
- b. Strane u upravnom postupku mogu ostvariti svoje pravo na saslušanje i uvid u spise postupka.
- c. Javna uprava obrazlaže svoje odluke, obavještava strane i informira ih o pravu na žalbu. Izuzeci su dopušteni u slučajevima kada je odluka u potpunosti u korist interesa svih uključenih strana, a niti jedna strana je nije tražila.
- d. Interni upravni žalbeni mehanizmi, ako su uspostavljeni, osiguravaju brz i jednostavan pristup djelotvornim pravnim lijekovima.
- e. Vlada prati funkcionisanje pojedinih vrsta upravnih postupaka, rezultate internih upravnih žalbi, kao i sudskih žalbi, te po potrebi rješava sve izazove koji se odnose na efikasnost, djelotvornost i zakonitost uprave.
- f. Fizičke i pravne osobe imaju djelotvoran pristup nezavisnom sudu za osporavanje zakonitosti upravnih akata i radnji te blagovremenu djelotvornu zaštitu svojih prava.
- g. Upravno sudstvo ima mandat i resurse da osigura efikasno donošenje kvalitetnih odluka koje se djelotvorno izvršavaju.
- h. Fizičkim i pravnim osobama se kompenzira i pravično nadoknađuje šteta nastala uslijed pogrešnog postupanja nositelja javnih ovlasti.
- i. Javna uprava analizira uzroke plaćanja odštete i poduzima radnje kako bi naučila iz grešaka i izbjegla ili smanjila slične greške u budućnosti.

Princip 18: Koherentan i sveobuhvatan sistem integriteta javnog sektora smanjuje rizike od korupcije.

- a. Vlada je utvrdila strateške ciljeve za smanjenje rizika od korupcije i prijetnji integritetu, na osnovu analize rizika i podataka.
- b. Propisi definiraju sveobuhvatan skup koruptivnih radnji i povreda integriteta kao krivičnih djela, građanskih i/ili upravnih prekršaja, te uključuju i proporcionalne sankcije.
- c. Pravila i vrijednosti za etičko ponašanje postoje u cijelom javnom sektoru te se djelotvorno komuniciraju i provode.
- d. Lako dostupan i pouzdan mehanizam za žalbe potiče prijave kršenja integriteta i otvorenu organizacijsku kulturu.
- e. Zakon štiti prijavitelje korupcije od svih vrsta odmazde i oni mogu povjerljivo podnijeti prijaviti tijelu koje osigurava poduzimanje daljih radnji u tom smislu.¹⁸
- f. Postoji koherentan sistem za upravljanje situacijama sukoba interesa, koji pruža smjernice i postupke za njihovo rješavanje, kao i listu nespojivosti između javnih funkcija i privatnih aktivnosti te ublažava rizike prije i nakon zapošljavanja u javnom sektoru, na primjer kroz periode mirovanja.
- g. Javno tijelo sa ovlastima za izricanje sankcija nadzire sistem imovinskih kartona zasnovan na riziku, a uspostavljeni su mehanizmi za istrage i sankcioniranje neslaganja između lične imovine i prijavljenih prihoda.
- h. Aktivnosti lobija i uticaja definirane su, transparentne i provode se sa integritetom.
- i. Djelotvoran sistem upravljanja rizikom i kontrole po pitanju integriteta funkcionise u svim organizacijama javnog sektora.
- j. Povrede integriteta se otkrivaju, istražuju i sankcioniraju pravično, objektivno i blagovremeno, uz mogućnost žalbe.
- k. Organi javne uprave dijele informacije sa organima za provođenje zakona kako bi se omogućila međuagencijska saradnja i krivične istrage; obavještavaju javnost o ishodima predmeta, pri čemu se poštuje povjerljivost.
- l. Odgovorno tijelo redovno prikuplja statističke podatke za praćenje djelotvornosti sistema za borbu protiv korupcije i za javni integritet.

¹⁸ Direktiva (EU) 2019/1937 Europskog parlamenta i Vijeća od 23. listopada 2019. o zaštiti osoba koje prijavljuju povrede prava Unije, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937>.



Pružanje usluga i digitalizacija

Javna uprava **korisnike** stavlja **u središte** i pruža visokokvalitetne i lako **dostupne usluge** online i offline svim ljudima i preduzećima. Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima, kao i djelotvorne i efikasne procese.

Princip 19: Korisnici su u središtu osmišljavanja i pružanja administrativnih usluga.

- a. Vlada utvrđuje i koordinira politiku cijele vlade za kontinuirano unapređenje dizajna i pružanja javnih administrativnih usluga, na osnovu evoluirajućih potreba korisnika.
- b. Organi javne uprave angažiraju korisnike da bi razumjeli njihove potrebe, očekivanja i iskustva te da ih aktivno uključe u (re)dizajn usluga javne uprave (sukreacija).
- c. Javna uprava provodi redovne preglede postojećih administrativnih postupaka kako bi pojednostavila i poboljšala usluge, smanjujući troškove, vrijeme i potrebnu fizičku prisutnost.
- d. Prilikom osmišljavanja i provedbe novih politika i usluga, javna uprava osigurava da se ne stvaraju nepotrebni administrativni tereti i troškovi.
- e. Javna uprava uspostavlja standarde usluga, definira ih sa korisnicima, saopštava ih korisnicima i redovno ih ažurira kako bi odražavali promjenjive okolnosti i očekivanja.
- f. Javna uprava redovno prati kvalitet usluga u odnosu na standarde pružanja i druge metrike, kako bi izvukla pouke i poboljšala dizajn i pružanje usluga.

Princip 20: Javna uprava pruža pojednostavljene i visokokvalitetne usluge.¹⁹

- a. Javna uprava osigurava da je pružanje usluga pojednostavljeno za maksimalnu pogodnost korisnika usluga.
- b. Javna uprava organizira i nudi javne usluge u obliku "životnih događaja".
- c. Javna uprava pruža proaktivne administrativne usluge, pri čemu koristi predviđanje i automatizaciju kako bi ponudila usluge, gdje je to potrebno.
- d. Korisnici imaju zakonsko pravo javnoj upravi dati podatke i dokumente samo jednom. Javna uprava to pravo dosljedno primjenjuje.

¹⁹ Uredba (EU) 2018/1724 Europskog parlamenta i Vijeća od 2. listopada 2018. o uspostavi jedinstvenog digitalnog pristupnika za pristup informacijama, postupcima, uslugama podrške i rješavanja problema, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1724>.

Princip 21: Administrativne usluge lako su dostupne online²⁰ i offline, te uzimaju u obzir različite potrebe, izbore i ograničenja.

- a. Javna uprava primjenjuje višekanalno pružanje usluga, kombinirajući online i (digitalno potpomognute) offline kanale, tako da korisnici imaju nesmetan korisnički put uz mogućnost digitalne interakcije sa bilo kojim dijelom uprave, ako to žele.
- b. Svi potencijalni korisnici imaju fizički pristup visokokvalitetnim javnim uslugama na razumnoj udaljenosti, kroz saradnju uključenih tijela javne uprave i koordinaciju između i unutar nivoa vlasti.
- c. Javna uprava uzima u obzir različite potrebe različitih grupa korisnika u pružanju usluga (uključujući i u odnosu na fizičke i intelektualne sposobnosti, digitalne vještine i jezik) i osigurava da nema prepreka pristupu uslugama.
- d. Javna uprava osigurava korisnicima da lako pronađu željene kanale i da imaju jednostavan pristup informacijama o svojim pravima, obavezama, uslugama i institucijama koje ih pružaju, na primjer putem kataloga usluga.
- e. Organi javne uprave u svojim komunikacijskim alatima (web stranice, leci, obrasci itd.) te u kontekstu upravnih odluka koriste koncizan i razumljiv jezik koji prenosi sve relevantne informacije na način primjeren različitim okolnostima korisnika usluga (manjinski jezici prema zakonu, oštećenje vida i sluha itd.).

²⁰ Direktiva EU 2016/2102 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. listopada 2016. o pristupačnosti internetskih stranica i mobilnih aplikacija tijela javnog sektora, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L2102>.

Princip 22: Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima te djelotvorne, efikasne i respozivne politike, usluge i procese u cijeloj vladi.

- a. Javna uprava osigurava liderstvo, koordinaciju i sposobnost za stvaranje djelotvornih, integriranih i digitalnih vladinih strategija i usluga.
- b. Javni registri su digitalni po dizajnu, a upravljanje podacima je koherentno i sistematsko, kako bi se osigurala pouzdanost i visok kvalitet podataka i pristupa podacima, uz aktivno korištenje i dijeljenje podataka unutar javne uprave i izvan nje.
- c. Interoperabilnost javnih registara (pravna, semantička, organizacijska i tehnička) u cijeloj javnoj upravi poboljšava usluge i olakšava prekogranične integracije.²¹
- d. Korisnički prilagođen digitalni identitet, digitalni potpis i usluge povjerenja, digitalno plaćanje i rješenja za digitalnu isporuku lako su dostupna svima, zakonski su propisana, tehnički funkcionalna i rasprostranjena.²²
- e. Infrastruktura digitalne uprave i informacijski sistemi su skalabilni, fleksibilni i spremni za budućnost.
- f. Javna uprava promovira digitalne mogućnosti i nove tehnologije, kao što je umjetna inteligencija, uključujući i kroz fleksibilan regulatorni okvir, uz odgovarajuće ublažavanje rizika.
- g. Ublažavanje rizika po kibernetičku sigurnost i privatnost osigurava zaštitu podataka, posebno zaštitu ličnih podataka, i gradi povjerenje javnosti primjenom preventivnih okvira i izgradnjom dovoljnih kapaciteta.²³
- h. Javna uprava osmišljava i provodi ciljanu politiku za privlačenje i održavanje digitalnih talenata i liderstva te za poboljšanje digitalnih vještina i načina razmišljanja među državnim službenicima.
- i. Javna uprava aktivno surađuje sa relevantnim akterima kako bi poboljšala ponovnu upotrebu digitalnih rješenja razvijenih iz javnog budžeta sa ciljem poticanja saradničkog ekosistema za pružanje i korištenje digitalnih usluga u cijeloj ekonomiji.

²¹ U skladu sa dostupnim standardima na nacionalnom i međunarodnom nivou, uključujući Evropski okvir za interoperabilnost: COM (2017) 134 final, *Evropski okvir za interoperabilnost – strategija provedbe*, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0022.02/DOC_1&format=PDF.

²² Uredba (EU) 910/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 23. srpnja 2014. o elektroničkoj identifikaciji i uslugama povjerenja za elektroničke transakcije na unutarnjem tržištu i stavljanju van snage Direktive 1999/93/EC, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0910>.

²³ Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi sa obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka, (Opća uredba o zaštiti podataka), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>.



Upravljanje javnim finansijama

Javna uprava planira i upravlja javnim finansijama kako bi osigurala njihovu **održivost** i **transparentnost** te omogućila postizanje ciljeva politika. Uspostavljeni su aranžmani kontrole, nabavke i nadzora kako bi se osiguralo ekonomično, efikasno i djelotvorno korištenje javnih resursa koji se dijele na svim nivoima vlasti.

Princip 23: Godišnji budžet je sveobuhvatan i pripremljen unutar vjerodostojnog i tekućeg srednjoročnog okvira, te se uravnotežuju potrebe politika sa fiskalnim ograničenjima.

- a. Budžet se priprema u skladu sa relevantnim zakonodavstvom i kalendarom koji donosi ministarstvo finansija te koji budžetskim korisnicima daje dovoljno vremena da pripreme svoje prijedloge.
- b. Ministarstvo finansija svake godine priprema srednjoročni fiskalni okvir koji uključuje ciljeve politika za fiskalne agregate za najmanje tri godine unaprijed, na osnovu objavljenih makroekonomskih projekcija, te poštuje fiskalna pravila propisana zakonodavstvom.
- c. Srednjoročni budžetski okvir povezuje fiskalnu politiku sa sektorskim politikama raščlanjenim srednjoročnim gornjim granicama za resorna ministarstva kao temelj za pripremu godišnjeg budžeta, a vlada ga odobrava.
- d. Ministarstva koordiniraju pripremu budžeta unutar svojih sektora kako bi uskladila odgovornost politika sa raspodjelom budžeta po sektorima.
- e. Nezavisno nadzorno tijelo unapređuje fiskalnu disciplinu objavljivanjem izvještaja o kvalitetu predviđanja i makropretpostavki u budžetskim procjenama i usklađenosti vlade sa zakonskim fiskalnim pravilima te savjetovanjem vlade o pitanjima fiskalne politike.
- f. Godišnja budžetska dokumentacija je sveobuhvatna i uključuje sve javne rashode i prihode, fiskalne rizike, porezne rashode i višegodišnje obaveze.
- g. Budžet je predstavljen u administrativnom, ekonomskom, funkcionalnom i programskom smislu te koristi nefinansijske podatke o uspješnosti. Izdaci povezani sa politikama kao što su zelena tranzicija i rodna ravnopravnost prate se kako bi se procijenio uticaj inicijativa tamo gdje postoje relevantni ciljevi.
- h. Objektivni kriteriji odabira temelj su planiranih projekata kapitalnih ulaganja. U budžetskom dokumentu prikazani su troškovi višegodišnjih ulaganja, procijenjeni su njihovi fiskalni rizici i troškovi održavanja.
- i. Parlament ima dovoljno vremena i resursa da analizira, raspravi i odobri prijedlog budžeta prije početka nove fiskalne godine.
- j. Vlada potiče uključivanje građana u budžetski proces time što cjelokupnu budžetsku dokumentaciju učini javno dostupnom, priprema budžet za građane i koristi otvorene alate za izradu budžeta.

Princip 24: Vlada podržava provedbu budžeta i pružanje usluga osiguravanjem kratkoročne i srednjoročne likvidnosti.

- a. Nadležni organ javne uprave prikuplja prihode na efikasan i djelotvoran način korištenjem elektronskih alata.
- b. Ostvarenje prihoda je u skladu sa procjenama budžeta.
- c. Vlada ima potpuni pregled dnevnog novčanog salda, koristeći jedinstveni račun trezora i nadzor stanja po svim drugim bankovnim računima.
- d. Vlada podržava pouzdanost svojih finansijskih podataka redovnim sravnjivanjem informacijskog sistema trezora, računovodstvenih informacijskih sistema i podataka o bankovnim računima.
- e. Funkcija upravljanja novčanim sredstvima osigurava da se obaveze uvijek mogu izmiriti unutar zakonskog vremenskog okvira, koristeći projekcije novčanog toka i pristup tržištu kapitala za rješavanje novčanih manjkova.
- f. Sistem kontrole osigurava da organizacije javnog sektora ne prekorače svoja budžetska izdvajanja obavezujući se na nefinansiranu potrošnju.
- g. Vlada svoje obaveze izmiruje u zakonskom roku. Upravlja, prati i redovno izvještava o svim nepodmirenim obavezama, kao što su zaostala plaćanja.
- h. Zaduživanje vlade za finansiranje nedostataka u finansiranju je razborito i održivo, u skladu sa objavljenom srednjoročnom strategijom upravljanja dugom i fiskalnom strategijom.
- i. Vlada ublažava fiskalni rizik neodrživog tereta duga centraliziranjem ovlasti za zaduživanje centra vlade i uspostavljanjem zakonskih ograničenja na zaduživanje ili garancije drugih javnih subjekata.

Princip 25: Vlada provodi budžet u skladu sa procjenama i izvještava o njemu na sveobuhvatan i transparentan način, čime je omogućena pravovremena kontrola.

- a. Vlada izvršava budžet u skladu sa odobrenim izdvajanjima, fiskalnim pravilima i zadatim nivoom učinka.
- b. Ministarstvo finansija prati izvršenje budžeta tokom cijele finansijske godine i redovno objavljuje podatke o izvršenju budžeta kako bi omogućilo djelotvorno donošenje odluka i transparentnost.
- c. Centralna vlada kontinuirano prati fiskalne rizike i ima nadzor nad finansijskim rezultatima tokom godine, uključujući i u kontekstu nepredviđenih obaveza lokalnih i regionalnih vlasti, preduzeća u državnom vlasništvu i relevantnih javno-privatnih partnerstava.
- d. Nacionalni standardi za finansijsko izvještavanje i računovodstvo definirani su i usklađeni sa minimalnim zahtjevima koji vrijede za zemlje članice EU²⁴ te omogućavaju dostavu podataka u skladu sa Evropskim sistemom računa (ESA2010).
- e. Godišnji finansijski izvještaj vlade je sveobuhvatan i temelji se na odgovarajućem okviru finansijskog izvještavanja,²⁵ u formatu je koji odražava format budžeta, objašnjava odstupanja od budžetskih brojki, uključuje analizu državne imovine i obaveza i sadrži nefinansijske informacije o učinku upoređujući rezultate sa ciljevima izvedbe.
- f. Vlada podatke o kapitalnim ulaganjima predstavlja u godišnjem finansijskom izvještaju ili zasebnom izvještaju.
- g. Vlada u svom godišnjem finansijskom izvještaju ili zasebnom izvještaju predstavlja informacije o značajnim ekonomskim, društvenim i ekološkim uticajima svojih politika, nabavki i poslovanja.
- h. Lokalne i regionalne vlasti, preduzeća u državnom vlasništvu i vanbudžetski fondovi pripremaju i objavljuju godišnje revidirane finansijske izvještaje.
- i. Vlada objavljuje svoj godišnji finansijski izvještaj najkasnije šest mjeseci nakon završetka poslovne godine. Vrhovna revizijska institucija revidira izvještaj, a parlament o njemu raspravlja prije sljedećeg razmatranja budžeta.

²⁴ Direktiva Vijeća 2011/85/EU od 8. studenog 2011. o zahtjevima za proračunske okvire država članica, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011L0085>.

²⁵ Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor (IPSAS), Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI) ili nacionalni okvir finansijskog izvještavanja.

Princip 26: Organi javne uprave upravljaju resursima na djelotvoran i usklađen način kako bi postizali svoje ciljeve.

- a. Okvir za internu kontrolu primjenjuje se u cijeloj javnoj upravi i usklađen je sa drugim relevantnim propisima, uključujući one o upravljanju javnim finansijama, te s međunarodnim standardima.
- b. Jedinstveno ministarstvo koordinira provedbu interne kontrole, ocjenjuje napredak i na godišnjem nivou izvještava vladu o razvoju interne kontrole u javnom sektoru.
- c. Rukovodioci u javnom sektoru su odgovorni za implementaciju sistema upravljanja i kontrole koji osiguravaju zakonito, djelotvorno, efikasno i ekonomično upravljanje poslovanjem, imovinom i resursima.
- d. Rukovodioci na svim nivoima imaju jasno dodijeljene odgovornosti, delegirane ovlasti za donošenje odluka te autonomiju i resurse potrebne za postizanje rezultata za koje su odgovorni.
- e. Svaka organizacija daje opsežne, blagovremene i tačne informacije za rukovodioce o učinku i izvršenju budžeta, uključujući i o velikim investicijskim projektima.
- f. Organi javne uprave utvrđuju i periodično procjenjuju rizike koji prijete postizanju njihovih ciljeva, uključujući ekonomske ili ekološke rizike, te provode potrebne mjere za njihovo ublažavanje.
- g. Vlada jasno definira odnos između organizacija prvog nivoa i podređenih tijela, a čvrsti aranžmani upravljanja osiguravaju kontrolu nad zavisnim državnim i regionalnim/lokalnim preduzećima.
- h. Sistemi javnog upravljanja i kontrole uključuju postupke za sprečavanje, otkrivanje i prijavljivanje nepravilnosti i prevara, pri čemu osiguravaju koordinaciju i blagovremene istrage i sankcioniranje prevara i korupcije.

Princip 27: Interna revizija unapređuje upravljanje organa javne uprave.

- a. Interna revizija se provodi dosljedno u cijeloj javnoj upravi, na osnovu operativnih aranžmana utvrđenih zakonodavstvom, u skladu sa definicijama Instituta internih revizora.
- b. Vlada usklađuje i koordinira internu reviziju na centralnom nivou, donoseći podzakonske akte i metodološke smjernice koje se primjenjuju u cijelom javnom sektoru.
- c. Struktura i organizacija funkcije interne revizije može se prilagoditi vrsti, veličini i složenosti institucije. To uključuje mogućnost dijeljenja usluga interne revizije.
- d. Interna revizija pruža nezavisne i objektivne provjere i direktno odgovara rukovodiocu²⁶ organizacije.
- e. Organi javne uprave imaju ažuran i formalno odobren strateški plan provedbe interne revizije. Godišnji planovi pokrivaju cijelu organizaciju i zasnivaju se na procjeni djelotvornog rada organizacijskog upravljanja rizicima, upravljanja generalno, interne kontrole i izvještavanja, što uključuje razne vrste revizija.
- f. Jedinice za internu reviziju provode revizije i izvještavaju o revizijama u skladu sa standardima interne revizije, priručnicima i etičkim kodeksima koji su u skladu sa smjernicama Instituta internih revizora.
- g. Viši rukovodioci provode preporuke interne revizije, a interni revizori osiguravaju sistematsko praćenje i monitoring prihvatanja i provedbe.
- h. Interni revizori posjeduju nacionalni ili globalno priznati certifikat. Koordinacijsko tijelo osigurava kontinuirano stručno usavršavanje internih revizora.
- i. Interno osiguranje kvaliteta i periodična eksterna procjena kvaliteta kontinuirano unapređuju kvalitet interne revizije.
- j. Tamo gdje postoji finansijska inspekcija, ona je komplementarna ulogi interne revizije.

²⁶ Odnosi se na pojedinačnog rukovodioca ili kolektivno tijelo upravljanja.

Princip 28: Zakonodavstvo o javnim nabavkama, što uključuje javno-privatna partnerstva i koncesije, zasniva se na principima jednakog tretmana, nediskriminacije, transparentnosti, proporcionalnosti i konkurencije, a podržava ga dobro utemeljen okvir upravljanja.²⁷

- a. Zakonodavstvo o javnim nabavkama, što uključuje javno-privatna partnerstva i koncesije, odražava međunarodno priznate principe, kao što su vrijednost za novac, slobodna konkurencija, transparentnost, nediskriminacija, jednak tretman, uzajamno priznavanje i proporcionalnost.
- b. Zakonodavstvo o javnim nabavkama, što uključuje javno-privatna partnerstva i koncesije, u skladu je sa primjenjivim međunarodnim standardima, promovira efikasnost i osigurava regulatornu ravnotežu proporcionalnu obimu, prirodi i rizicima ugovora.
- c. Javna uprava ima jasne i sveobuhvatne politike za dugoročiji razvoj sistema javnih nabavki, što uključuje javno-privatna partnerstva i koncesije.
- d. Ugovorni organi²⁸ slijede strateške ciljeve održivih nabavki, uključujući zelene nabavke, uz održavanje ravnoteže i dosljednosti sa primarnim ciljevima nabavki.
- e. Tijelu sa jasnim političkim i pravnim mandatom na centralnom nivou povjerena je funkcija donošenja politika za usmjeravanje i upravljanje reformom javnih nabavki. Ključne funkcije i odgovornosti za provedbu sistema javnih nabavki jasno su raspoređene među centralnim institucijama za javne nabavke, koje imaju potrebne ovlasti i resurse.
- f. Centralno tijelo za javne nabavke prati, nadzire i ocjenjuje sistem nabavki te utvrđuje moguća poboljšanja. Omogućava javni pristup konsolidiranim podacima o poslovima javnih nabavki (uključujući dodjelu i izvršenje ugovora).

²⁷ Direktiva 2014/23/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o dodjeli ugovora o koncesiji, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023>, Direktiva 2014/24/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o javnoj nabavi, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024>, Direktiva 2014/25/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014 o nabavi subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetskom i prometnom sektoru te sektoru poštanskih usluga, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0025>, Direktiva 2009/81/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 13. srpnja 2009. o usklađivanju postupaka nabave za određene ugovore o radovima, ugovore o nabavi robe i ugovore o uslugama koje sklapaju javni naručitelji ili naručitelji u području obrane i sigurnosti, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0081>.

²⁸ Pojam “ugovorni organi” u ovim Principima obuhvata i ugovorne organe koji djeluju u komunalnim sektorima.

Princip 29: Ugovorni organi provode poslove javnih nabavki, uključujući i javno-privatnog partnerstva, efikasno i ekonomično.

- a. Ugovorni organi pripremaju godišnje ili višegodišnje planove javnih nabavki, usklađene sa planiranjem budžeta, te ih objavljuju na vrijeme. Priprema pojedinačnih javnih nabavki rukovodi se temeljitom analizom potreba i istraživanjem tržišta, a to obuhvata i definiranje željenih ishoda.
- b. Konkurenti postupci su standardne metode javnih nabavki, a ugovorni organi koriste druge postupke samo u opravdanim izuzetnim okolnostima.
- c. U poslovima javnih nabavki koriste se moderni alati i tehnike, kao što su okvirni sporazumi, dinamički sistem kupovine i uspostava centralnih tijela za nabavke te aranžmana koji mogu smanjiti transakcijske troškove, osigurati konkurentnije cijene i pojednostaviti postupke.
- d. Ugovorni organi u velikoj mjeri koriste e-nabavke koje pokrivaju sve faze procesa javne nabavke.²⁹
- e. Tenderska dokumentacija sadrži jasne, primjerene i nepristrane tehničke specifikacije, kao i jasne i nediskriminirajuće kriterije za kvalitativni odabir privrednih subjekata koji su proporcionalni konkretnom ugovoru i ograničeni na one kojima se osigurava da privredni subjekt ima pravne i finansijske kapacitete te tehničke i stručne sposobnosti za uspješno izvršenje ugovora. Tenderska dokumentacija ne nameće neopravdane prepreke učešću u javnim nabavkama niti bilo kakve pretjerano teške proceduralne zahtjeve.
- f. Kriteriji za dodjelu ugovora, unaprijed navedeni u tenderskoj dokumentaciji, relevantni su za predmet ugovora i osiguravaju objektivnu ocjenu ponuda koja rezultira dodjelom ugovora ekonomski najpovoljnijoj ponudi u smislu konkretnih kriterija cijene ili troška i kvaliteta.
- g. Ugovorni organi ugrađuju održivost (odnosno, okolišne i socijalne kriterije³⁰) u sve faze ciklusa nabavke, dok istovremeno osiguravaju zaštitu transparentnosti, nediskriminacije i konkurencije.
- h. Ugovorni organi integriraju inovativne nabavke u svoju praksu.
- i. Tržište javnih nabavki je konkurentno i privlači interes domaćih i međunarodnih privrednih subjekata, posebno malih i srednjih preduzeća.
- j. Savjetodavna i operativna podrška u primjeni i tumačenju zakonodavstva o javnim nabavkama je brza, praktična, korisna i relevantna.
- k. Uspostavljen je funkcionalan i održiv sistem koji podržava kontinuiranu profesionalizaciju službenika za nabavke i ostalih aktera u sistemu javnih nabavki.
- l. Civilno društvo ima odgovarajući i blagovremen pristup informacijama u svakoj fazi postupka javnih nabavki, uključujući planiranje i izvršenje ugovora, kako bi pratilo javne nabavke i djelovalo kao zaštita od netransparentnih i nekonkurentnih praksi te neefikasnog i nedjelotvornog korištenja javnih resursa.

²⁹ Direktiva 2014/24/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o javnoj nabavi i o stavljanju van snage Direktive 2004/18/EC, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024>; Direktiva 2014/25/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o nabavi subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetske i prometne sektoru te sektoru poštanskih usluga i o stavljanju van snage Direktive 2004/17/EC, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0025>.

³⁰ Direktiva 2014/24/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o javnoj nabavi, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024>, Direktiva 2014/25/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o nabavi subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetske i prometne sektoru te sektoru poštanskih usluga, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0025>.

- m. Nabavljena roba, radovi i usluge isporučuju se u skladu sa ugovorom po pitanju vremena, kvaliteta, cijene i drugih uslova ugovora; izmjene i dopune ugovora provode se blagovremeno i ne ograničavaju konkurenciju.
- n. Ugovorni organi primjenjuju instrumente za mjerenje ekonomičnosti, djelotvornosti i efikasnosti postupaka javnih nabavki te za ocjenu izvršenja ugovora.

Princip 30: Nezavisni sistem revizije javnih nabavki osigurava djelotvorno, brzo i kompetentno rješavanje žalbi.³¹

- a. Zakonodavstvo o javnim nabavkama utvrđuje mehanizme i postupke za razmatranje žalbi u skladu sa međunarodnim standardima, uključujući privremene mjere, nevaženje ugovora i alternativne kazne, te obuhvata ugovore o javnim nabavkama, javno-privatna partnerstva i koncesije.
- b. Tamo gdje postoji nezavisno tijelo za žalbe (umjesto redovnog suda), njegovo institucionalno ustrojstvo garantira izvršavanje funkcija tijela za razmatranje žalbi i njegovih članova u skladu sa standardima nezavisnosti i transparentnosti.
- c. Proces razmatranja žalbi osigurava brzo, djelotvorno i kompetentno postupanje i rješavanje žalbi.
- d. Sistem žalbi i pravnih lijekova lako je dostupan privrednim subjektima, bez diskriminacije, prekomjernih troškova ili administrativnog opterećenja.
- e. U procesu razmatranja žalbi, pažnja se posvećuje postizanju glavnih ciljeva javnih nabavki (posebno vrijednosti za novac kroz otvoreno, transparentno i nediskriminirajuće nadmetanje), za razliku od čisto formalnih pogrešaka i propusta, posebno onih koji ne utiču na ishod postupka javne nabavke.
- f. Odluke tijela za razmatranje žalbi koje po svojoj prirodi nije sudsko mogu biti predmet sudske revizije ili revizije drugog tijela koje je sud ili tribunal, nezavisno i od ugovornog organa i od tijela za razmatranje žalbi.
- g. Sveobuhvatni podaci o funkcionisanju pravnih lijekova, uključujući sve odluke tijela za razmatranje žalbi, bez odgađanja se objavljuju sa punim obrazloženjem na centralnoj, besplatno dostupnoj web stranici za javne nabavke, čime se osigurava širi pristup praksi odlučivanja putem sveobuhvatnog pretraživača.

³¹ Direktiva Vijeća 89/665/EEC od 21. prosinca 1989. o usklađivanju zakona i drugih propisa u odnosu na primjenu postupka kontrole na sklapanje ugovora o javnoj nabavi robe i javnim radovima, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0665>, Direktiva Vijeća 92/13/CEE od 25. veljače 1992. o usklađivanju zakona i drugih propisa o primjeni pravila Zajednice u postupcima nabave subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetskom, prometnom i telekomunikacijskom sektoru, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:31992L0013>, Direktiva 2007/66/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2007. u vezi s poboljšanjem učinkovitosti postupaka pravne zaštite koji se odnose na sklapanje ugovora o javnoj nabavi <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007L0066>.

Princip 31: Sva javna sredstva djelotvorno revidira nezavisni revizor koji pouzdano provjerava korištenje javnih resursa i pomaže u unapređenju funkcionisanja javnog sektora.

- a. Nezavisnost vrhovne revizijske institucije i njenog rukovodioca i članova, u svim oblicima, utvrđena je ustavom, zakonski zaštićena i poštovana u praksi.
- b. Mandat vrhovne revizijske institucije pokriva sva javna sredstva i politike.
- c. Vrhovna revizijska institucija ili drugi profesionalni, nezavisni revizori povremeno vrše reviziju svih javnih sredstava u skladu sa međunarodnim revizijskim standardima, kroz finansijsku reviziju, reviziju usklađenosti i reviziju učinka.
- d. Vrhovna revizijska institucija ima neograničen pristup prostorijama, dokumentima i informacijama subjekata revizije radi pravilnog izvršavanja svojih zakonskih odgovornosti.
- e. Organizacija, opće upravljanje i upravljanje ljudskim potencijalima vrhovne revizijske institucije, kao i njeno strateško planiranje revizija i drugih aktivnosti, omogućavaju instituciji da izvršava svoj mandat i kontinuirano unapređuje svoju institucionalnu i profesionalnu sposobnost.
- f. Vrhovna revizijska institucija održava procedure za upravljanje kvalitetom i etiku na organizacijskom nivou, u skladu sa međunarodnim standardima.
- g. Izvještaji o reviziji su koncizni i sadrže relevantne i korisne preporuke, a postoje i procedure za praćenje izvještaja o reviziji.
- h. Vrhovna revizijska institucija u velikoj mjeri komunicira o svojim aktivnostima i rezultatima revizije putem medija, web stranica i na druge načine, te svoje izvještaje blagovremeno čini javno dostupnim.
- i. Parlament i njegovi odbori, u skladu sa postojećim mehanizmom, redovno razmatraju izvještaje vrhovne revizijske institucije, donose odluke na temelju njih i po njima postupaju.

Princip 32: Regionalne i lokalne vlasti imaju resurse i odgovarajuću fiskalnu autonomiju za izvršavanje svojih nadležnosti, uz finansijski nadzor sa ciljem poticanja odgovornog finansijskog upravljanja.

- a. Distribucija finansija među nivoima vlasti utvrđena je zakonom i garantira diversificirane prihode i prava zaduživanja, uz istovremeno ublažavanje fiskalnog rizika od nastanka neodrživog tereta duga.
- b. Transparentan i predvidljiv mehanizam fiskalnog poravnanja uravnotežuje resurse između regionalnih i lokalnih vlasti.
- c. Finansijski nadzor, koji provode javni organi ili eksterni revizori, vrši se kako bi se razmotrila finansijska situacija regionalnih i lokalnih vlasti, podržava djelotvorno korištenje finansija i pomaže u sprečavanju finansijskih neravnoteža.
- d. Regionalne i lokalne vlasti svoja finansijska sredstva djelimično dobivaju iz lokalnih poreza, taksi i naknada za koje imaju ovlasti da utvrđuju njihove stope.
- e. Namjenska izdvajanja regionalnim i lokalnim vlastima imaju funkcionalnu klasifikaciju i ograničena su na slučajeve u kojima postoji potreba za poticanjem regionalne i lokalne provedbe nacionalnih i/ili međunarodnih politika.
- f. Finansijska sredstva regionalnih i lokalnih vlasti srazmjerna su njihovim zadacima i odgovornostima te osiguravaju finansijsku održivost i samostalnost.



Principi javne uprave

Principi javne uprave predstavljaju sveobuhvatan okvir standarda koji izražavaju vrijednosti i ponašanja koje građani i preduzeća mogu očekivati od moderne javne uprave. Osmišljeni su u cilju usmjeravanja uprava zemalja proširenja i susjedstva EU u reformskim naporima na rješavanju nedostataka u javnim upravama te ispunjavanju zahtjeva EU u kontekstu jednog od "temelja" procesa pristupanja.

Principe je razvila SIGMA, zajednička inicijativa Evropske unije (EU) i OECD-a, koju pretežno finansira EU, a na zahtjev Evropske komisije (EK). Principi se temelje na postojećem EU acquisu, pravnim instrumentima OECD-a, drugim međunarodnim standardima, kao i dobrim praksama zemalja EU i OECD-a.

Za više informacija:



www.sigmaweb.org



www.sigmaweb.org/monitoring



www.par-portal.sigmaweb.org



www.linkedin.com/company/sigma-programme



SIGMA
Creating Change Together



A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

Poštanska adresa

OECD/SIGMA

2 Rue André Pascal 75775 Paris Cedex 16 France

✉ sigmaweb@oecd.org ☎ +33 (0) 1 45 24 82 00