

Na osnovu člana 10. stav 2. tačka 2. i člana 38. stav 1. Zakona o planskom sistemu Republike Srbije („Službeni glasnik RS”, broj 30/18),

Vlada usvaja

**Program za pojednostavljenje administrativnih  
postupaka i regulative „e-PAPIR” za period 2023-  
2025. godine**

## Lista skraćenica i akronima

<b>AEP</b>	Analiza efekata propisa
<b>AP</b>	Autonomna pokrajina
<b>BDP</b>	Bruto domaći proizvod
<b>Vlada RS</b>	Vlada Republike Srbije
<b>ZPS</b>	Zakon o planskom sistemu
<b>ZUP</b>	Zakon o opštem upravnom postupku
<b>IT</b>	Informacione tehnologije
<b>ITE</b>	Kancelarija za informacione tehnologije i elektronsku upravu
<b>JIS</b>	Jedinstveni informacioni sistem
<b>JLS</b>	Jedinica lokalne samouprave
<b>RAP</b>	Registar administrativnih postupaka
<b>RJU</b>	Reforma javne uprave
<b>RSJP</b>	Republički sekretarijat za javne politike
<b>SKGO</b>	Stalna konferencija gradova i opština
<b>SCM</b>	Model standardnog troška

## I. UVOD

Prava i obaveze građana i privrede, kao i procedure njihovog ostvarivanja i zaštite uređene su propisima kojim se uređuju administrativni postupci, čijim sprovođenjem građani i privreda ostvaruju konkretna prava ili izvršavaju određene obaveze. Zato su jednostavni, jasni i digitalno dostupni administrativni postupci preduslov dinamične, otvorene i konkurentne privrede koja generiše visoke stope ekonomskog rasta i punu zaposlenost. Nasuprot tome, ukoliko je privreda opterećena visokim administrativnim troškovima i regulatornom neizvesnošću okruženje utiče na sputavanje investicija, što vodi ka neefikasnoj upotrebi resursa. Stoga, optimizacija i digitalizacija administrativnih postupaka, predstavljaju jedan od ključnih zahteva na putu reforme javne uprave orjentisane ka krajnjim korisnicima – građanima, privredi, ali i samoj javnoj upravi.

Program za pojednostavljenje administrativnih postupaka i regulative „e-PAPIR” za period 2023-2025. godine (u daljem tekstu: Program), predstavlja dokument javne politike kojim se detaljnije razrađuju ciljevi i mere utvrđene usvojenim dokumentima javnih politika u vezi sa optimizacijom i digitalnom transformacijom administrativnih postupaka koji se odnose na privredu i građane, na republičkom, pokrajinskom i lokalnom nivou. Sprovođenjem planiranih mera i aktivnosti koje se odnose na popis, optimizaciju i digitalizaciju unapređiće se sigurnost, transparentnost i predvidljivost poslovnog okruženja i ostvariće se smanjenje opterećenja privrede i građana administrativnim troškovima iskazanim njihovim učešćem u BDP-u.

Administrativni postupak od značaja za obavljanje privredne delatnosti i ostvarivanje građanskih prava i obaveza predstavlja postupak rešavanja po zahtevu privrednog subjekta (preduzetnika, privrednog društva, ustanove, zadruge, udruženja, kao i građanina koji započinje poslovanje ili pribavlja odobrenje za obavljanje poslovne aktivnosti u okviru neke privredne delatnosti) ili građana, od trenutka podnošenja do trenutka odlučivanja, odnosno donošenja akta i njegovog dostavljanja podnosiocu, a u cilju ostvarivanja određenog prava ili ispunjenja obaveza.

Administrativni postupak podrazumeva sledeće korake:

1. Podnošenje zahteva (podneska) od strane privrednog subjekta ili građanina nadležnom organu ili organizaciji, sa potrebnom dokumentacijom, informacijama, uplatom takse/cene usluge i slično;
2. Sprovođenje postupka u skladu sa podnetim zahtevom;
3. Izdavanje akta odnosno dobijanje odgovora (pozitivnog ili negativnog) u skladu sa podnetim zahtevom, od strane nadležnog organa ili organizacije.

Pod administrativnim postupkom se podrazumeva i podnošenje prijave, izveštaja, podataka, izvoda iz evidencija i sličnih informacija, ukoliko postoji obaveza privrednog subjekta ili građanina da obaveštava nadležni organ/organizaciju o određenim činjenicama. U ovim slučajevima, privredni subjekat ili građanin se obraća nadležnom organu/organizaciji, ali nadležni organ/organizacija ne sprovodi upravni postupak odnosno ne izdaje upravni akt privrednom subjektu, već samo evidentira dostavljene činjenice (eventualno dostavlja obaveštenje/potvrdu o prijemu podataka).

Stoga administrativni postupak treba shvatiti šire od upravnog postupka, s obzirom da obuhvata svako obraćanje privrednog subjekta nadležnom organu, radi ostvarivanja nekog prava ili ispunjenja određene obaveze, bez obzira da li je krajnji ishod upravni akt ili ne.

Sa aspekta usluga javne uprave, administrativni postupak se može u potpunosti izjednačiti sa administrativnim uslugama koje, za razliku od ne administrativnih usluga javne

uprave, podrazumevaju određeno administrativno postupanje, kao u slučaju upravnog postupka ili posebnog upravnog postupka i one podrazumevaju uglavnom tri faze: podnošenje zahteva, postupanje organa i odlučivanje, kao i dostavljanje akta kojim se rešava po zahtevu. Ne administrativne usluge javne uprave su usluge poput laboratorijskih usluga, pružanje informacija na internet stranicama neke agencije ili putem telefona; usavršavanje - obuka; upravljanje otpadom; pružanje usluga vodosnabdevanja i kanalizacije; isporuka električne energije; javni saobraćaj; zdravstveni pregledi za vojnu obavezu ili vozačku dozvolu; usluge vrtića; visokoškolsko obrazovanje.

Program predstavlja nastavak sveobuhvatnog i sistemskog pristupa reformi javne uprave Republike Srbije u delu koji se odnosi na povećanje efikasnosti uprave u sprovođenju administrativnih postupaka, odnosno podizanja kvaliteta pružanja javnih usluga krajnjim korisnicima – građanima i privredi. Navedena reforma će rezultirati sistematskim pojednostavljenjem administrativnih postupaka (ukidanjem suvišnih i pojednostavljenjem tj. optimizacijom ostalih administrativnih postupaka), kao i unapređenjem Registra administrativnih postupaka i ostalih uslova poslovanja (u daljem tekstu: RAP), što će povećati transparentnost i predvidljivost u postupanju organa javne vlasti.

U prethodnom periodu, od momenta kada je započeta reforma u ovoj oblasti, ostvareni su značajni rezultati:

1. Usvojen je Zakon o registru administrativnih postupaka („Službeni glasnik RS”, broj 44/21) i Uredba o vođenju, funkcionisanju i utvrđivanju podataka koji se upisuju u Registar administrativnih postupaka („Službeni glasnik RS”, broj 84/22), kojim je **postignut** pravni okvir za uspostavljanje i funkcionisanje RAPA;

2. Izvršen je popis 3383 administrativna postupka, od kojih su sve potrebne informacije za 2578 administrativnih postupaka, u nadležnosti 107 organa i organizacije javne uprave, dostupne za privredne subjekte i građane na Portalu RAP-a. U popisu je učestvovalo 108 organa i organizacije javne uprave na republičkom i pokrajinskom nivou;

3. Uspostavljen je RAP koji je javnosti dostupan putem onlajn portala na kom svaki korisnik može brzo i lako da pronađe sve potrebne informacije o administrativnom postupku koji mu je potreban koristeći četiri vrste filtera (prema: ključnoj reči, delatnosti, instituciji ili po poslovnoj epizodi). Za svaki postupak jasnim rečima dobija informaciju kome je postupak namenjen, kako može ostvariti pravo ili ispuniti obavezu, može da preuzme obrazac zahteva ako postupak nije digitalizovan i pročitati koju dokumentaciju je potrebno da preda uz zahtev, kao i punu adresu gde se zahtev može uputiti. Takođe dobija informaciju o ceni usluge, odnosno visini takse koju treba platiti, broju računa i pozivu na broj. Pored navedenog korisnik je u mogućnosti da se informiše u kom roku je organ u obavezi da mu odgovori na zahtev i u kojim rokovima u proseku može očekivati taj odgovor, kao i o mogućnosti žalbe i prigovora. Svaki opis postupka je dat u potpunosti sa svim informacijama i ni za jedan nije potrebno da korisnik potroši više od dva minuta da se detaljno upozna sa svim koracima koji mu predstoje;

4. U potpunosti je optimizovano 396 administrativna postupaka, od kojih je 21 ukinut, čime su postignute uštede za privredu u iznosu od preko 30 miliona evra na godišnjem nivou, dok je delimično optimizovano, odnosno u procesu optimizacije 496 postupaka;

5. Uspostavljena je Platforma eDozvole i povezana na infrastrukturu za pružanje digitalnih usluga. Ova platforma je zasnovana na upravljanju poslovnim procesom i omogućava brzu i jednostavnu digitalizaciju za veliki broj javnih usluga;

6. Digitalizovana su i korisnicima dostupna 64 administrativna postupka u nadležnosti 6 organa javne uprave.

U okviru Programa i prethodnog Akcionog plana za period 2019-2021 optimizovano je ukupno 278 administrativnih postupaka. Delimično je optimizovan 496 postupak čijom punom optimizacijom se može postići ušteda za privredu od oko 4,5 miliona evra godišnje, dok za 160 postupka nije započeta optimizacija. Ujedno, van Akcionog plana u istom periodu, optimizovana i ukinuta su 52 administrativna postupka. U procesu optimizacije prikupljale su se inicijative privrede za izmenu neefikasnih propisa ili postupaka – održano je više od 20 fokus grupa gde je dobijeno više od 200 preporuka za optimizaciju postupaka.

U periodu od 1. januara 2022. godine do 1. januara 2023. godine, organi javne uprave su nastavili sa sprovođenjem Akcionog plana za 2019-2021. godinu i sproveli optimizaciju dodatnih 66 administrativnih postupaka u nadležnosti 17 ODU. Optimizacijom ovih postupaka postignute su dodatne uštede za privredu u iznosu od 355,286 evra na godišnjem nivou.

U narednom planskom periodu, 2023-2025, centralna stremljenja Programa biće usmerena ka završetku popisa administrativnih postupaka za građane, i njihovo objavljivanje na Portalu RAP, nastavak optimizacije neoptimizovanih postupaka za privredu i građane i njihova intenzivnija digitalizacija. U narednom periodu potrebno je i poboljšati vidljivost Portala RAP i samog RAPA, kako bi građani i privreda u potpunosti bili upoznati sa ishodima reformskih procesa u ovoj oblasti i kako bi plodove reformi sveobuhvatnije koristili. Takođe, potrebno je zaokružiti institucionalni okvir za administrativnu optimizaciju i digitalizaciju postupaka, pružanje javnih usluga i njihovu standardizaciju.

Pojednostavljenje administrativnih postupaka se vrši prvenstveno radi smanjenja administrativnih troškova. Administrativni troškovi su oni troškovi koje privredni subjekti i građani snose usled propisane obaveze sprovođenja nekog administrativnog postupka ili zahteva.

Proces pojednostavljenja administrativnih postupaka podrazumeva analizu nekoliko osnovnih parametara koji se prilikom izrade preporuka za optimizaciju proveravaju sa posebnom pažnjom na:

- usklađenost sprovođenja postupka sa odredbama Zakona o opštem upravnom postupku („Službeni glasnik RS”, br. 18/16, 95/18-autentično tumačenje i 2/23-US);
- opravdanost dostavljanja dokumentacije u zavisnosti od potrebe pribavljanja podataka za sprovođenje administrativnog postupka;
- mogućnost razmene podataka između nadležnih organa i organizacija preko servisne magistrale u skladu sa Zakonom o elektronskoj upravi („Službeni glasnik RS”, broj 27/18);
- usklađivanje dokumentacije koju je potrebno dostaviti i rokova za sprovođenje postupaka;
- opravdanost postojanja taksi i drugih cena usluga i njihove visine u konkretnim postupcima;
- mogućnost digitalizacije sprovođenja postupka u svim slučajevima gde je to izvodljivo, imajući u vidu prirodu i način na koji se postupak sprovodi.

Polazeći od sadržine Programa izrađene su konkretne preporuke u cilju realizacije pojednostavljenja popisanih postupaka koje je Republički sekretarijat za javne politike (u daljem tekstu: RSJP) usaglasio sa nadležnim organima za njihovo propisivanje, kao i sa onima koji su nadležni za sprovođenje tih postupaka.

Nadležni organ može odstupiti od preporuke u procesu njene implementacije ako za to postoje opravdani razlozi, to jest ako drugačije sagleda pravni okvir ili u međuvremenu dođe do njegove izmene, ako iznađe bolje rešenje za pojednostavljenje postupka i ako utvrdi da je rok za implementaciju potrebno drugačije odrediti, pri čemu mora preduzeti sve mere koje

smatra potrebnim u cilju pojednostavljenja postupka. U slučaju odstupanja nadležni organ je u obavezi da o tome obavijesti RSJP. RSJP će preporuke objaviti na svojoj internet stranici i pratiti njihovu realizaciju, pri čemu su nadležni organi u obavezi da obavijestavaju RSJP o realizaciji preporuka na kvartalnom nivou, a RSJP će o realizaciji preporuka izveštavati Vladu jednom godišnje, a po potrebi i u kraćim rokovima kroz mehanizam za praćenje sprovođenja Programa Vlade.

Kontinuirani rad na optimizaciji postupaka i uspostavljanje održivosti ovog sistema podrazumeva i reorganizaciju i podizanje kapaciteta RSJP.

## II. Pravni osnov

Pravni osnov za izradu Programa je član 10. stav 2. i član 38. stav 1. Zakona o planskom sistemu Republike Srbije („Službeni glasnik RS”, broj 30/18).

## III. Strateški okvir

Strateški okvir za pojednostavljenje administrativnih postupaka i njihovu digitalizaciju utvrđen je kroz krovni dokument javne politike u oblasti reforme javne uprave: Strategiju reforme javne uprave u Republici Srbiji za period 2021-2030 (u daljem tekstu: Strategija RJU 2021-2030), koja je praćena Akcionim planom za period 2021-2025.

U okviru Strategije RJU 2021-2030 i njenog **Stuba V** uređuje se okvir za pružanje usluga javne uprave krajnjim korisnicima: građanima, privrednim subjektima i samoj javnoj upravi. Ovaj stub definiše uspostavljanje okvira za pružanje usluga javne uprave koji od organa državne uprave i lokalne samouprave zahteva korisničku orijentisanost prilikom razvoja i pružanja usluga krajnjim korisnicima. Primena ovog zahteva u praksi značiće veću optimizaciju javnih usluga, te će sistematično i dugoročno doprineti unapređenjima u ovoj oblasti. Pred organe javne uprave postavljen je zahtev da u svom radu, odnosno prilikom pružanja i kreiranja javnih usluga, odnosno administrativnih postupaka polaze od potreba krajnjih korisnika. Tako je u okviru ovog stuba definisan **Poseban cilj 5: Javna uprava na efikasan i inovativan način pruža usluge koje odgovaraju na potrebe krajnjih korisnika i unapređuju njihovo korisničko iskustvo**. Takođe, ovim stubom uspostavljen je okvir za dalja unapređenja u oblasti pružanja usluga javne uprave i optimizacije kako za privredne subjekte, tako i za građane kroz popis svih administrativnih postupaka u javnoj upravi Republike Srbije i kroz započinjanje procesa optimizacije postojećih usluga.

Komplementarni dokumenti javnih politika koji se tematski i sadržajno nadovezuju i koji su od značaja za Program su: Program razvoja elektronske uprave 2023-2025, Program unapređenja upravljanja javnim politikama i regulatornom reformom sa Akcionim planom za period 2021–2025 i Program Ekonomskih reformi za period 2023-2025.

Program razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2023. do 2025. godine sa Akcionim planom za njegovo sprovođenje je dokument javne politike kojim Vlada Republike Srbije planira razvoj elektronske uprave u Republici Srbiji u navedenom periodu. Program razvoja elektronske uprave ima za cilj uspostavljanje IKT infrastrukture za razvoj elektronske uprave kao i uvođenje elektronskih usluga za krajnje korisnike, čime će se kreirati preduslovi za bržu optimizaciju i digitalizaciju administrativnih postupaka. Uporedo sa pripremom Programa tekla je i priprema novog Programa elektronske uprave za period od 2023 do 2025. godine.

Program unapređenja upravljanja javnim politikama i regulatornom reformom nastavlja aktivnosti na unapređenju izrade analiza efekata propisa u organima javne uprave. Bolja priprema analiza efekata propisa imaće značajne efekte na unapređenje kvaliteta propisa, s obzirom da će pred organe biti stavljen zahtev da prilikom izrade propisa naročito vode računa o rasterećivanju građana i privrede od suvišnih koraka i suvišnih troškova u postupanju.

Od ostalih dokumenata javnih politika Vlade RS relevantan je i Akcioni plan za sprovođenje Programa Vlade, u okviru kog su definisani sledeći rezultati:

- 1.1.6.. Digitalizacija postupka upisa u registar poljoprivrednih gazdinstava i zahteva za podsticaje UAP (e-Agrar),

- 1.2.6. Digitalizacija usluga/administrativnih postupaka od značaja za unapređenje poslovnog okruženja za investicije u obnovljive izvore energije,
- 1.3.5. Digitalizacija usluga u oblasti zaštite životne sredine,
- 2.2.7. Proširenje funkcionalnosti RAP-a i
- 2.2.4. Unapređenje infrastrukture u nauci, tehnološkom razvoju i inovacijama.

Od značaja za sprovođenje Programa je bio i **Plan prioriternih aktivnosti za smanjenje administrativnih tereta u Republici Srbiji 2019-2021 ("Stop birokratiji")**, koji će u narednom periodu biti integrativni deo Programa u skladu sa Strategijom RJU 2021-2030 u delu koji nije sproveden.

## IV. Proces pripreme Programa

U skladu sa članom 32. Zakona o planskom sistemu Republike Srbije („Službeni glasnik RS”, broj. 30/18 - u daljem tekstu: ZPS) 27. januara 2022. godine javno je objavljen početak izrade novog Programa i pokrenut je zvaničan proces konsultacija sa zainteresovanim stranama o ciljevima i sadržaju Programa.

Program sa pratećim Akcionim planom je rađen u bilateralnoj saradnji sa 35 organa i organizacija javne uprave, zbog nemogućnosti održavanja radne grupe u ovako velikom sastavu, dok je zainteresovana javnost mogla da dostavi svoje predloge preko Portala eKonsultacije na kome je od januara 2022. godine postavljen javni poziv.

Konsultativni proces je trajao od 27. januara 2022. godine do 24. novembra 2022. godine, kada je otvorena javna rasprava na Program i Akcioni plan koja je zatvorena 13. decembra 2022. godine. U toku konsultacija i javne rasprave nisu pristigli dodatni predlozi ni komentari zainteresovane javnosti.

U cilju dodatnog usklađivanja Programa sa evropskim Principima javne uprave, kao i olakšanog procesa nacionalnog i EU praćenja napretka u oblasti reforme javne uprave (u daljem tekstu: RJU), metodologija izrade Programa prati metodologiju Principa javne uprave *EU/OECD*.

## V. Opis postojećeg stanja sa analizom problema

Poslovno okruženje u kojem posluju domaći privrednici, opterećeno je brojnim preprekama koje često nisu vidljive i jasne pri otpočinjanju poslovanja. S obzirom da se Republika Srbija već duže vreme nalazi u tranzicionom periodu, koji karakterišu česte izmene propisa, a time i promene pravila poslovanja, privrednici imaju teškoće da se na vreme prilagode svim tim promenama, pri čemu, zbog problema u poslovanju, nemaju ni vremena da se upoznaju sa njima. U cilju ubrzanja tranzicije i usvajanja pravnih tekovina EU zakoni i podzakonski akti koji uređuju poslovanje, ali i život građana usvajaju u veoma kratkim rokovima za konsultacije, ostavljajući nedovoljno vremena zainteresovanoj javnosti da doprinesu njihovom kvalitetu. Poslovno okruženje je i pored značajnih unapređenja i dalje otežano birokratijom i ograničenom efikasnošću javne uprave. Administrativno opterećenje je visoko i karakterišu ga brojne, često neopravdane administrativne obaveze za ostvarivanje nekog prava ili ispunjavanje obaveza, kao i visoki troškovi njihovog sprovođenja. Administrativno opterećenje predstavlja trošak za građane i privredne subjekte i u međunarodnim okvirima se prepoznaje kao značajna prepreka daljem privrednom razvoju, a njihovo smanjenje kao ključni osnov za unapređenje uslova poslovanja.



Digitalizacija usluga javne uprave u Srbiji odvija se kontinuirano i predstavlja jedan od prioriteta Vlade. Prema merenju koje je sproveda i u svom izveštaju iz 2021. godine i objavila SIGMA<sup>1</sup>, Republika Srbija je sa prosečnom ocenom od 3,5 u oblasti pružanja javnih usluga osnažila svoju lidersku poziciju među zemljama i ekonomijama Zapadnog Balkana u modernizaciji pružanja usluga javne uprave. Ukupna ocena koju Srbija, u okviru ovog sistema evaluacije rada javne uprave zemalja u regionu dobija, se kontinuirano poboljšava, te je sa ocene 2 iz 2017. godine napredovala na ocenu 3 u 2019. Napredak koji je zabeležen u modernizaciji pružanja usluga očitao se i u zadovoljstvu građana i privrednih subjekata administrativnim postupanjem uprave, pa je u periodu od 2017-2021 zabeležen pozitivan napredak u percepciji građana i preduzeća o različitim aspektima pružanja usluga.

Prema jednom od najeminentnijih izveštaja kada je u pitanju e-Uprava i pružanje digitalnih usluga „UN E- Government Survey 2022-Future of Digital Government” Srbija se nalazi među deset zemalja sveta koje su najviše napredovale u digitalizaciji javne uprave, ispred čak 16 zemalja Evropske unije po razvoju onlajn usluga. Prema objavljenom jedinstvenom globalnom izveštaju Ujedinjenih nacija, za 2022. godinu, koji sadrži pregled stanja i uporedno prati razvoj elektronske uprave u 193 države članice UN, Srbija se prvi put našla u grupi zemalja sa najvišim indeksom razvoja elektronske uprave na svetu.

Indeks razvoja elektronske uprave Republike Srbije (EGDI) ocenjen je najvišom ocenom, kao „veoma visok”. Pozicija Srbije je tako unapređena za 18 mesta u odnosu na izveštaj iz 2020. godine, što predstavlja osmi najveći skok na rang listi. Prema vrednosti indeksa, eUprava Srbije se danas nalazi na 40. mestu u svetu, a najbolja je u regionu. U odnosu na prošli izveštaj, Srbija je napredovala u tolikoj meri da se sada našla ispred pojedinih država članica Evropske unije, kao što su Hrvatska, Mađarska, Bugarska, Rumunija, Češka i Slovačka.

Po vrednosti indeksa onlajn usluga Srbija se našla na 26. mestu u svetu, i to ispred visoko razvijenih zemalja kao što su Kanada, Švajcarska, Norveška. Istovremeno, kada je reč o indeksu onlajn usluga, Srbija je pozicionirana ispred čak 16 zemalja članica Evropske Unije, među kojima su i Nemačka, Belgija, Irska, Poljska, Portugal, Hrvatska, Grčka.

Na osnovu indeksa e-Participacije naša zemlja je na 15. mestu u svetu, a samo tri članice Evropske unije, i to Danska, Finska i Estonija, imaju participativniju onlajn interakciju države i građana.

Ovo sve upućuje da politika u ovoj oblasti daje rezultate u poslednjih pet godine.

U oblasti administrativnog pojednostavljenja i stvaranja preduslova za digitalizaciju postignuti su sledeći ključni rezultati:

1. Uspostavljen je Registar administrativnih postupaka koji sadrži 3383 administrativna postupaka, od kojih je javnosti dostupno 2578 putem onlajn portala;
2. U potpunosti je optimizovano 396 administrativnih postupaka, od kojih je 21 ukinut, čime su postignute uštede za privredu u iznosu od preko 30 miliona evra na godišnjem nivou, dok je delimično optimizovano, odnosno u procesu optimizacije 496 postupaka;

---

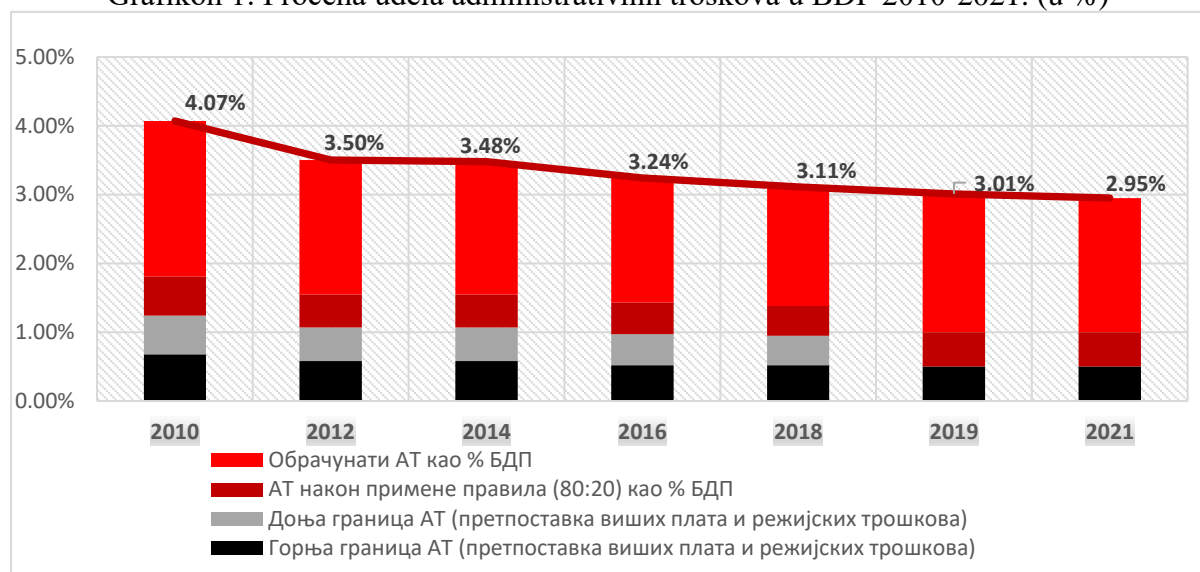
<sup>1</sup> SIGMA, OECD; Monitoring Report: The Principles of Public Administration – Serbia, Datum pristupa 02.09.2022. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sigmaxweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf

### 3. Digitalizovana su 64 administrativna postupaka.

Postignut je postavljeni cilj prethodnim programom da se smanjeni udeo ukupnih administrativnih troškova u BDP-u sa 3,26% u 2016. godini na 3,00% u 2021. godini. Ovaj cilj je i premašen jer je udeo administrativnog troška u BDP za 2021. godinu 2,95%.

Kretanje visine administrativnog opterećenja se u Republici Srbiji prati od 2010. godine, kroz merenje udela administrativnih troškova u BDP-u (metodom standardnog troška). Poslednji raspoloživi podatak o visini udela administrativnog troška u BDP-u se odnosi na 2021. godinu i on iznosi 2,95%. U Grafikonu 1. je predstavljeno kretanje procenjene veličine udela administrativnog troška u BDP u periodu 2010-2021.

Grafikon 1: Procena udela administrativnih troškova u BDP 2010-2021. (u %)



Izvor: Rezultati merenja administrativnih troškova u Republici Srbiji 2010-2021.

U prethodnom periodu unapređen je i institucionalni okvir za upravljanje optimizacijom administrativnih postupaka. U okviru Republičkog sekretarijata za javne politike - Sektora za obezbeđenje kvaliteta javnih politika, propisa i usluga, obrazovano je Odeljenje za upravljanje Registrom administrativnih postupaka i modernizaciju usluga javne uprave čime je uspostavljena organizaciona jedinica za upravljanje procesom optimizacije administrativnih postupaka, kao i upravljanje RAP-om. Dodatno, formirano je Koordinaciono telo sa upravljačkim odborom i stručnom grupom za digitalizaciju čiji je zadatak bio praćenje realizacije Programa.

Takođe, stupanjem na snagu Zakon o Registru administrativnih postupaka („Službeni glasnik RS”, broj 44/21) i Uredbe o vođenju, funkcionisanju i utvrđivanju podataka koji se upisuju u Registar administrativnih postupaka („Službeni glasnik RS”, broj 88/22) uspostavljen je i pravni okvir za funkcionisanje RAP koji sadrži 3383 administrativna postupaka za privredu i građane koji se sprovode na republičkom i pokrajinskom nivou. Usvajanje Zakona i prateće uredbe je važno za sistematski tretman pitanja novih postupaka jer je uspostavljen mehanizam za redovan upis novih postupaka i ažuriranje postojećih postupaka kroz RAP. Kako bi se građanima približila reforma, na Portalu registra (<https://rap.euprava.gov.rs/>) je postavljeno uputstvo za korišćenje i pretragu RAP.

U periodu važenja Programa 2019-2021 optimizovano je i 278 administrativnih postupaka od ukupno 946 postupaka koji su u periodu 2019-2021. godine bili deo Programa i pratećih akcionih planova. Odnosno, optimizovano je njih 29,38%. Ušteda za privredu postignuta potpunom implementacijom preporuka za optimizaciju ovih postupaka iznosi 160,5 miliona RSD. Delimično je optimizovano 496 postupaka (52,43%) čijom se punom optimizacijom može postići ušteda za privredu od oko 544 miliona RSD. Optimizacija 160 postupaka nije započeta (16,9%)

U istom periodu digitalizovane su i javno dostupno 52 usluge javne uprave (u nadležnosti Uprave za duvan, Uprave za zaštitu bilja, Nacionalne službe za zapošljavanje, Ministarstva rudarstva i energetike, Ministarstva zaštite životne sredine). U rezultate Programa ubrajamo i to da su van Akcionog plana optimizovano 52 postupka koji su doneli uštedu od 3,4 milijarde RSD.

U toku 2022. godine, organi javne uprave su nastavili sa sprovođenjem Akcionog plana za 2019-2021. godinu i sproveli optimizaciju dodatnih 66 administrativnih postupaka kojim su postignute uštede u iznosu preko 33 miliona RSD i dodatno je pušteno u produkciju 12 digitalnih administrativnih postupaka Uprave za veterinu.

Kao rezultat reformskih napora, prema merenju za 2020. godinu, 68% građana se složilo ili u potpunosti složilo da se vreme potrebno za dobijanje administrativnih usluga smanjilo u poslednje dve godine<sup>2</sup>.

Održane su četiri dvodnevne obuke (za predavače, eng. *training of trainers*) na temu optimizacije administrativnih postupaka na republičkom nivou, na kojima je prisustvovalo 92 polaznika<sup>3</sup>. Održano je i deset radionica za 200 službenika, na temu optimizacije administrativnih postupaka na lokalnom nivou.

Ipak, Srbija u pogledu pravičnosti i efikasnosti administrativnih postupaka, koje su u bliskoj vezi sa temom Programa, nije zabeležila napredak u odnosu na 2019. godinu, te je i 2021. dobila ocenu 4 i u ovoj oblasti ne odstupa od regionalnog proseka<sup>4</sup>. I u pogledu samog pružanja usluga, Srbija u odnosu na 2019. godinu praktično nije zabeležila napredak. Od devet posmatranih usluga, samo je 1 zabeležila napredak, kod njih četiri je zabeležen pad, dok kod pet usluga nema promena<sup>5</sup>. S tim u vezi u narednom periodu će se posebna pažnja posvetiti baš ovim administrativnim postupcima koji su predmet analize i ocene.

Tokom sprovođenja prethodnog Programa i na osnovu informacija i iskustava prikupljenih u konsultativnom procesu tokom izrade novog Programa, prepoznati su sledeći kritični faktori za uspešno sprovođenje započetih reformskih aktivnosti u novom programskom periodu 2023-2025:

**1. Neujednačeno postupanje organa državne uprave u odnosu sa strankama.** Iako zakonska regulativa definiše postupak i utvrđuje uslove kojim se dokazuje određeno činjenično stanje, organi državne uprave često imaju neujednačene zahteve prema strankama. Uspostavljanjem Portala RAP-a napravljen je značajan napredak u ovoj oblasti i ovo pitanje je donekle rešeno u delu ujednačenosti postupanja u postupcima koje pokreću privredni subjekti,

<sup>2</sup> Miloš Đinđić (2021), National PAR Monitor: Serbia 2019-2020, European Policy Centre - CEP, Belgrade, p. 132, <https://cep.org.rs/wp-content/uploads/2021/08/National-PAR-Monitor-Serbia.pdf> Datum pristupa: 02.09.2022..

<sup>3</sup> Interna evidencija Republičkog sekretarijata za javne politike

<sup>4</sup> SIGMA, OECD; Monitoring Report: The Principles of Public Administration – Serbia, Datum pristupa 02.09.2022. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcglefindmkaj/https://www.sigmaxweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf

<sup>5</sup> Isto

ali je potrebno isto učiniti i za postupke koji se pokreću po zahtevu građana. Takođe, ujednačenost postupanja zahteva puno poštovanje principa dobre uprave, primenu standarda kvaliteta usluga javne uprave i njihovu kontrolu.

**2. Nepoštovanje propisane obaveze pribavljanja podataka po službenoj dužnosti od strane organa državne uprave.** Iako je obaveza pribavljanja podataka po službenoj dužnosti propisana ZUP-om<sup>6</sup>, u praksi se dešava da se ne primenjuje u potpunosti. Organi i organizacije javne uprave izbegavaju pribavljanje podataka po službenoj dužnosti u većini slučajeva kada određeni podaci nisu izloženi kao servis na magistrali za razmenu podataka državnih organa, ali i kako ne bi ugrozili kratke rokove za postupanje, kao što je to slučaj kod registracije privrednog subjekta.

**3. Npropisivanje obrazaca za podnošenje zahteva.** Njihovo nepostojanje dovodi do nedoumice po pitanju toga koje podatke je potrebno uneti u zahtev u slobodnoj formi, što je u direktnoj korelaciji sa nedostatkom preciznog uputstva o dokazivanju ispunjenosti određenih uslova, odnosno kojom dokumentacijom se dokazuje ispunjenost uslova za ostvarivanje prava ili ispunjenje obaveze. S druge strane, propisivanjem obrasca zahteva se postiže efikasnost u postupanju i jasno se od podnosioca zahteva traže podaci koji su osnov za pribavljanje podataka po službenoj dužnosti.

Na osnovu navedenog, glavni preduslovi za optimizaciju i digitalizaciju postupaka su:

- 1) puna primena ZUP-a od strane svih organa državne uprave;
- 2) uspostavljanje elektronskih evidencija i registara, kao i
- 3) uspostavljanje centralizovane e-Pisarnice.

**Potrebno je jasno i dosledno sprovesti principe dobre uprave koji bi trebalo da dovede do debirokratizacije.** Takođe, potrebno je jasno definisati standarde u pružanju usluga kroz sprovođenje administrativnih postupaka, kao i dosledno primenjivati princip „samo jednom” (eng. only once), koja podrazumeva pribavljanje podataka po službenoj dužnosti iz službenih evidencija koje vode organi javne uprave. Sve ove aktivnosti je potrebno integrisati sa procesom administrativnog pojednostavljenja i redizajna administrativnih usluga i njihove digitalizacije. To zahteva snažnu integraciju i efikasnu koordinaciju ovih procesa, a preduslov toga je funkcionalno telo koje bi se bavilo ovim aktivnostima.

Hodogram za pojednostavljenje je uspostavljen, ali tempo smanjenja administrativnog opterećenja i dalje nije dovoljno ubrzan. RSJP je u saradnji sa ODU popisao 3182 administrativna postupaka za privredne subjekte i građane na republičkom i pokrajinskom nivou. Popis administrativnih postupaka za građane treba da bude završen do kraja drugog kvartala 2023. godine.

Zakonom o RAP (član 10.) predviđena je i prethodna kontrola usklađenosti postupka sa načelima uređenja i sprovođenja postupaka i metodologijom podrazumeva davanje mišljenja nadležnog organa na propis kojim se uređuje administrativni postupak pre slanja propisa na usvajanje. Nadležni organ izdaje mišljenje o sprovedenoj prethodnoj kontroli u postupku kontrole analize efekata propisa.

Osnaživanje otvorenosti državnih službenika za promene takođe može ubrzati proces optimizacije i digitalizacije administrativnih postupaka. Pojedini slučajevi reformi administracije, poput ukidanja pečata, naišli su na otpor zaposlenih u državnoj službi, što je donekle usporilo reformske procese. Iako su ovi otpori brzo ublaženi, efikasna implementacija reformi ipak zahteva da se njihovo potencijalno javljanje usled nerazumevanja reformskih

---

<sup>6</sup> Zakon o opštem upravnom postupku, čl. 103 ("Službeni glasnik RS", br. 18 od 1. marta 2016, 95 od 8. decembra 2018 - Autentično tumačenje), čl. 9 i 103.

procesa i efekata na vreme prepozna i predupredi, te da svi učesnici u procesu u okviru javne uprave funkcionišu kao partneri.

## VI. Definisane željene promene – ciljevi Programa

**Vizija:** državni organi i organizacije sprovode administrativne postupke i administrativne zahteve na transparentan i jednoobrazan način, uz međusobnu saradnju, korišćenje svih funkcionalnosti elektronske uprave i minimalno administrativno opterećenje za privredne subjekte, čime se obezbeđuje pravna sigurnost i predvidljivost za sve učesnike u postupku.

**Cilj:** kvalitetne i korisnički orjentisane usluge za građane i privredu i smanjenje administrativnih troškova za privredu iskazanih učešćem u BDP.

**Pokazatelji ishoda:** 1. Udeo administrativnih troškova u BDP, 2. Stepen zadovoljstva građana i privrede pruženim uslugama javne uprave; 3. UN indeks elektronskih usluga.

## VII. Opis mera za postizanje cilja Programa sa pokazateljima i ciljnim vrednostima

**D) Unapređenje institucionalnog okvira za kreiranje i sprovođenje politike pružanja javnih usluga, koordinisanu optimizaciju i digitalizaciju administrativnih postupaka i vođenje Registra administrativnih postupaka** zahteva da se sprovede detaljna analiza u cilju pronalaza najdelotvornijeg načina obavljanja poslova u ovim oblastima.

Nijedna institucija nema isključivu, odnosno krovnu nadležnost za formulisanje i sprovođenje politike usluga u najširem smislu. Sprovođenje je fragmentirano i sprovodi se kroz nekoliko ODU: Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave u čijoj nadležnosti su poslovi uređenja upravnih postupaka, razvoj elektronske uprave i priprema zakona, drugih propisa, standarda i mera u oblasti elektronske uprave, RSJP u čijoj nadležnosti je vođenje Registra administrativnih postupaka (u daljem tekstu : RAP) i politika optimizacije postupaka, kao i koordinacija u transformaciji i optimizaciji administrativnih postupaka i standardizovano pružanje informacija o njima na Portalu RAP i Kancelarija za informacione tehnologije i elektronsku upravu koja je zadužena za projektovanje, usklađivanje, razvoj i funkcionisanje sistema elektronske uprave informacionih sistema i infrastrukture ODU i službi Vlade, učestvuje u uspostavljanju i vođenju informacionih sistema u kojima ODU i imaooci javnih ovlašćenja vode podatke u registrima od značaja za pružanje usluga elektronske uprave. Deo krovne politike pružanja usluga koji se odnosi na korisničko iskustvo, standarde u pružanju kontaktnih i bezkontaktnih usluga nije obuhvaćen nadležnošću nijedne institucije. Na ovaj nedostatak upućuje i Evropska komisija kroz stalni dijalog o reformi javne uprave. Fragmentacija se odražava na kvalitet planiranja i efikasnost sprovođenja politike usluga, što se posledično odražava i na brzinu izgradnje infrastrukture za administrativnu optimizaciju, kvalitet i standarde u pružanju usluga, kao i na brzinu digitalizacije. Međutim, rezultati u ovoj oblasti koji su postignuti u predhodnom periodu upućuju da su ove tri institucije ostvarivale odličnu saradnju u ovoj oblasti i zajedničkim naporima kreirale politiku pružanja javnih usluga. Koordinacija sprovođenja ove politke je u prethodnih šest godine poverena RSJP, uz blisku saradnju sa Kancelarijom za informacione tehnologije i elektronsku upravu (u daljem tekstu: ITE) u delu digitalizacije i pružanja javnih usluga. Da bi se postigao još bolji rezultat značajna prepreka jeste nepostojanje krovne institucije i nepokrivenost određenih delova politike pružanja usluga nadležnošću nijedne od navedenih institucija.

Rezultati jednog od najeminentnijih izveštaja u ovoj oblasti koji objavljuju Ujedinjene Nacije (E-Government Survey 2022), upućuju na dobru sinhronizaciju tri institucije u ovoj

oblasti i koordinaciju svih pružalaca usluga. Prema vrednosti indeksa elektronskih usluga Srbija se pozicionirala na visokom 26. mestu od 193 zemlje sveta (13. mesto u Evropi), i to ispred zemalja kao što su Kanada, Norveška, Švajcarska i 15 članica Evropske unije, među kojima su Nemačka, Belgija, Irska, Poljska, Portugal, Hrvatska i Grčka.

Međutim, polazeći od toga da je u prethodnom periodu učinjen veliki napor posebno od strane RSJP kao nadležnog organa u kreiranju propisa i pravnih instituta koji se odnose na koordinisanu i sveobuhvatnu optimizaciju i digitalizaciju administrativnih postupaka i vođenja RAP koji sadrži sve značajne podatke koje se tiču tih postupaka, kao i administrativnih zahteva, potrebno je na osnovu do sada uspostavljene prakse i postojećih tendencija u okviru posebne analize preispitati da li bi se ti poslovi, kao i drugi poslovi u oblasti politike pružanja javnih usluga, ili njihov deo delotvornije, efikasnije, ekonomičnije i kvalitetnije obavljali ako bi bili u potpunosti fokusirani kao prioritetni u okvirima samostalnog organa/organizacije (krovne institucije). Što bi smanjilo vreme i troškove potrebne za usklađivanje između više organa i koordinacije nadležnosti, a time omogućilo brže transformisanje usluga i uvođenje standarda, kao i dalje napredovanje u ovoj oblasti, kao vrlo dinamičnoj i zahtevnoj zbog potrebe stalnog unapređivanja i praćenja standarda, ali i potrebe merenja zadovoljstva korisnika javnih usluga.

U tom smislu u predmetnoj analizi bi se precizno utvrdili poslovi u povodu kojih se zauzme stav da bi se unapredio način njihovog obavljanja ako bi bili povereni subjektu prioritetno fokusiranom i obrazovanom za njihovo obavljanje. Potrebno je pri tome imati u vidu širok krug poslova RSJP koji se kreću pre svega prioritetno u okvirima koordinacije i kreiranja javnih politika, tj. znatno širi krug sistemskih poslova u odnosu na gore navedene. Zatim bi se ako se ustanovi opredeljenje da je potrebno u gore navedenom smislu obrazovati samostalan organ/organizaciju opredelio i njen pravni status, prema već ustanovljenim zakonskim pravilima. U izradu analize biće uključeni i resorni organi državne uprave, pre svega oni zaduženi za oblasti finansija i uprave.

Kako bi se unapredila koordinacija do nalaza analize pravnog i institucionalnog okvira, potrebno je da RSJP obezbedi koordinisano upravljanje ovim procesom kroz među-ministarske radne grupe.

Okvir za planiranje aktivnosti koje trebaju biti sadržane u akcionom planu:

1. Sprovođenje detaljne analize za utvrđivanje optimalnog institucionalnog okvira za kreiranje i sprovođenje politike pružanja javnih usluga, kao i koordinisanu optimizaciju i digitalizaciju administrativnih postupaka (u daljem tekstu: Analiza);
2. Doneta odluka na osnovu Analize i pripremljena izmena pravnog okvira ukoliko to bude potrebno i
3. Formiranje radnih grupa za unapređenje usluga koje su predmet ocenjivanja SIGMA-e u Izveštaju o principima javne uprave, njihova koordinacija, izrada i implementacija preporuka za optimizaciju.

**Pokazatelj rezultata:** 1. Urađena detaljna analiza za utvrđivanje optimalnog institucionalnog okvira za kreiranje i sprovođenje politike pružanja javnih usluga, kao i koordinisanu optimizaciju i digitalizaciju administrativnih postupaka; 2) kroz među-ministarske radne grupe pripremljena optimizacija minimum 10 postupaka;

**II) Optimizacija administrativnih postupaka za privredu i građane** podrazumeva da se propisi koji uređuju postupke pročiste od suvišnih koraka i zahteva, te da se njihovo sprovođenje u najvećoj mogućoj meri pojednostavi. Time bi se stranke u postupanju rasteretile suvišnih troškova i gubitka u vremenu. Dodatno, optimizovani postupci su preduslov za uspešnu i efikasnu digitalizaciju, te predstavljaju neizbežan korak na putu realizacije navedenog cilja Programa. Optimizacija administrativnih postupaka dovešće i do smanjenja

prostora za korupciju, jer će se procesom optimizacije postupci prvo skratiti što će načelno smanjiti prostor za koruptivne radnje jer će se administrativni postupci obavljati brže, dok će se sa druge strane prostor za arbitrarno odlučivanje suziti.

Aktivnosti u okviru ove mere će obuhvatati izradu preporuka za optimizaciju pojedinačnih administrativnih postupaka za privredu i građane, njihovo usaglašavanje sa nadležnim organima i organizacijama, kao i sprovođenje preporuka. Preporuke za optimizaciju postupaka će biti izrađivane i usaglašavane sa organima i organizacijama nadležnim za administrativne postupke (kako njihovo propisivanje, tako i njihovo sprovođenje) uz učešće zainteresovanih grupa krajnjih korisnika i nakon toga uvrštene u Akcioni plan za sprovođenje Programa kao posebne aktivnosti u okviru ove mere. Namera je da se preporuke izrađuju na osnovu analize poslovnih epizoda (za postupke od značaja za privredu), odnosno životnih događaja (za postupke od značaja za građane), uz širok konsultativni proces sa zainteresovanim stranama i ciljnim grupama.

**Pokazatelj rezultata:** sprovedene preporuke za 50% administrativnih postupaka za koje budu usaglašene preporuke.

**III) Digitalizacija administrativnih postupaka** za privredu i građane podrazumeva prevođenje administrativnih postupaka iz fizičkog (tzv. papirnog) u elektronski oblik. Stranke u postupanju bi imale mogućnost da celokupan postupak obave elektronskim putem (na daljinu), odnosno mogućnost da podnosilac zahteva (privredni subjekt ili građanin) elektronskim putem pokrene postupak pred organom javne uprave, podnese priloge, plati takse, prati status predmeta, komunicira u postupku sa organom i po potrebi dopuni zahtev i, na kraju, primi akt za koji je podneo zahtev. Za obrađivača (službenika u organu javne uprave), digitalizacija je mogućnost da primi zahtev i eventualne priloge, automatski dobije podatke potrebne za odlučivanje iz službenih evidencija/registara, izradi i izda zahtevani akt u elektronskom obliku.

Digitalizacija administrativnih postupaka bi direktno doprinela smanjenju transakcionih troškova poslovanja kroz uštede u vremenu i novcu i povećanju transparentnosti, predvidljivosti i stabilnosti uslova poslovanja za stranke u postupanju, a time i direktno doprinela realizaciji cilja Programa. Treba napomenuti, pak, da se digitalizacija postupaka treba sprovesti tek po ispunjenju svih preduslova, odnosno nakon što je postupak identifikovan, popisan i optimizovan. Isključivo tako se mogu postići puni pozitivni efekti optimizacije i digitalizacije.

Administrativni postupci koji budu digitalizovani u okviru ove mere će biti odabrani na osnovu njihove tehničke pripremljenosti za digitalizaciju (postojanje ažurnih digitalnih registara i evidencija, mogućnosti da se povežu na servisnu magistralu), kao i na osnovu potencijalnog pozitivnog efekta koji će digitalizacija ovih postupaka imati na privredne subjekte i građane.

Okvir za planiranje aktivnosti koje bi trebalo da budu sadržane u akcionom planu:

1. Digitalizacija 140 administrativnih postupaka;
2. Digitalizacija 20 poslovnih epizoda

**Pokazatelj rezultata:**

1. Broj digitalizovanih administrativnih postupaka
2. Broj digitalizovanih poslovnih epizoda



**IV) Unapređenje funkcionalnosti i sadržaja RAP, portala RAP i prateće infrastrukture za digitalizaciju administrativnih postupaka.** RAP predstavlja jedinstvenu elektronsku bazu svih administrativnih postupaka koje sprovode ograni javne uprave kako bi zainteresovani privrednici i građani mogli jednostavno i lako da budu informisani o svemu što im je potrebno da bi dobili određenu dozvolu, ostvarili određeno pravo ili ispunili svoju zakonsku obavezu. Početkom rada javno dostupnog Portala RAP omogućeno je da se sve informacije o svim administrativnim postupcima nađu na jednom mestu i da korisnik sa nekoliko klikova mišem sazna šta je potrebno da podnese od dokumentacije, na koji račun i koliko da plati i na taj način predupredi gužve na šalterima.

U svom dosadašnjem razvoju, portal RAP je primarno bio orjentisan na postupke za privredne subjekte. U narednom periodu ga je neophodno proširiti i administrativnim postupcima za građane. Time bi se Registar sadržajno zaokružio jer bi se na jednom mestu našli svi administrativni postupci u nadležnosti organa javne uprave koji su namenjeni eksternim korisnicima.

Okvir za planiranje aktivnosti koje trebaju biti sadržane u akcionom planu:

1. Popis postupaka za građane,
2. Popis administrativnih zahteva i ostalih uslova poslovanja,
3. Unapređenje modula eDozvola,
4. Unapređenje infrastrukture za pružanje javnih usluga, pre svega izrada novog generatora usluga,
5. Unapređenje RAP,
6. Unapređenje Portala RAP,
7. Uspostavljanje nedostajućih registara u organima javne uprave,
8. Razvoj modula na nivou JLS.

**Pokazatelj rezultata:**

1. Procenat administrativnih postupaka ODU dostupnih na RAP Portalu
2. Procenat administrativnih zahteva i ostalih uslova za poslovanje na RAP portalu

**V) Unapređenje ljudskih kapaciteta i unapređenje vidljivosti RAP** zahteva kontinuirano održavanje obuka za službenike javne uprave koji su angažovani na poslovima optimizacije, kako bi se proširio obuhvat kadrova koji su osposobljeni da optimizuju administrativne postupke u skladu sa načelima dobre uprave. Time bi se celokupan proces optimizacije ne samo ubrzao, nego bi javna uprava bila osposobljena da se poslom optimizacije bavi kontinuirano i održivo i nakon isteka programa donatorske pomoći od koje trenutno ovi poslovi u značajnoj meri zavise. Dodatno, neophodno je komunikacionim aktivnostima u medijima namenjenim širokoj javnosti unaprediti vidljivost RAP, kako bi se broj korisnika značajno uvećao, te kako bi građani i privredni subjekti brže i celovitije spoznali i mogućnosti koje Registar pruža, ali i da bi prepoznali koristi koje ostvaruju njegovom upotrebom i funkcionisanjem.

1. Obuke NAJU,
2. Medijska kampanja,
3. Promotivni događaji.

**Pokazatelj rezultata:**

1. Broj državnih službenika koji su obuhvaćeni planiranim obukama
2. Broj poseta RAP portalu
3. Broj pokrenutih postupaka na RAP portalu

## VIII. Usporedna međunarodna praksa

Prilikom izrade ovog Programa naročita pažnja posvećena je iskustvu usporednih evropskih zemalja i regiona (SR Nemačka, Estonija, Češka Republika, Portugalija, Kraljevina Belgija, Katalonija - regionalna vlada) kako bi se na osnovu njihovih dostignuća i iskustava bolje planirali reformski procesi u oblasti administrativne optimizacije i digitalizacije. Pažnja u usporednoj praksi prevashodno je bila usmerena na institucionalne aranžmane za sprovođenje optimizacije i digitalizacije, kao i na ključne faktore koji opredeljuju uspešnost reformskih procesa.

### **Ključne pouke o faktorima uspeha administrativne optimizacije**

Međunarodni izveštaji i preporuke o administrativnoj optimizaciji ukazuju da su faktori od ključnog značaja za postizanje efektivnog i značajnog smanjenja administrativnog opterećenja za preduzeća i građane:

1. Formalno opredeljenje celokupne Vlade ka administrativnoj optimizaciji i digitalizaciji kao političkom i reformskom prioritetu,
2. Partnerstvo sa svim stranama zainteresovanim za proces: političkim vlastima, regionalnim i lokalnim upravama i preduzećima,
3. Postojanje efikasne centralne koordinacione organizacije sa jasnim mandatom na najvišem političkom nivou,
4. Politika pojednostavljenja ima jasnu načelnu postavku i razvijene planove na nivou pojedinačnih sektora,
5. Administrativna optimizacija se shvata kao kontinuiran proces, ne kao jednokratni reformski zahvat,
6. Pitanjima od značaja za administrativnu optimizaciju pristupa se objektivno i neutralno u odnosu na aktere.

### **SR NEMAČKA**

Za stratešku orijentaciju i razvoj administrativne optimizacije u Nemačkoj nadležno je Savezno ministarstvo unutrašnjih poslova. Proces optimizacije se odvija sinhrono sa procesom digitalizacije usluga javne uprave. Savezni ministar unutrašnjih poslova i Poverenik Savezne vlade za informacione tehnologije imaju aktivnu ulogu u različitim organima i projektima koji se tiču razvoja elektronske uprave i na nivou država, te tako zastupaju interese federalnog nivoa. Dodatno, Savet za IT planiranje je centralno vladino telo za upravljanje saveznim i državnim IT sistemima kojim predsedava naizmenično Komesar Savezne vlade za informacione tehnologije i predstavnik svake od 16 nemačkih država.

Savet za IT planiranje priprema Nacionalnu strategiju elektronske uprave i upravlja njenim sprovođenjem. Osnovni cilj ove strategije, kao i Zakona o elektronskoj upravi, je

obezbeđivanje pružanja više administrativnih usluga nezavisno od vremena i mesta na kojima je stranka podnela zahtev. Zakon o elektronskoj upravi ima za cilj da olakša elektronsku komunikaciju sa javnom upravom. Štaviše, omogućava saveznim, državnim i lokalnim vlastima da ponude jednostavnije i efikasnije administrativne usluge. Opseg onoga što se u javnoj upravi SR Nemačke smatra „uslugom” je širok i obuhvata spektar usluga od finansijske podrške države privredi preko konsultacija organa sa javnošću do primene različitih zakonskih pravila i zabrana.

Kada je u pitanju iskustvo u uspostavljanju i vođenju registara administrativnih postupaka, u SR Nemačkoj je svojevremeno vođen i projekat Nacionalne biblioteke procesa<sup>7</sup> (LeiKa). Cilj Nacionalne biblioteke procesa bio je da od organa sa svih administrativnih nivoa (savezni, državni i lokalni) preuzme i na jednom mestu objedini što više različitih modela procesa, te da ih grupiše prema određenim obrascima koraka u postupanju. Razvoj Nacionalne biblioteke procesa je prekinut 2015. godine zbog poteškoća u dogovoru oko finansiranja, ali slične biblioteke i dalje postoje na nivou pojedinačnih saveznih država i opštinskih administracija.

S obzirom da je u nemačkoj administraciji sazrela svest da pružanje visokokvalitetnih usluga javne uprave i zadovoljstvo korisnika zahteva sposobnost administracije da razvije i uspostavi poslovne procese prilagođene potrebama krajnjih korisnika, procesi su standardizovani i pripremljeni u formi modula. Ovo omogućava, barem za uporedive procese ili elemente procesa, smanjenje složenosti postupanja i korišćenje već dokazano efikasnih standardnih elemenata. Digitalizacija administracije zahteva i omogućava pozivanje standardnih funkcija i modula u vezi sa konkretnom uslugom i njihovo adaptiranje prema potrebama konkretnog organa. U cilju omogućavanja administraciji da u potpunosti modeliraju poslovne procese ili da modifikuju standardizovane elemente za pojedinačni proces, na svim administrativnim nivoima uspostavljeno je upravljanje poslovnim procesima sa ciljem optimizacije poslovnih procesa.

**Nacionalni savet za regulatornu kontrolu (NSRK)** je centralno državno telo, nezavisno od izvršne vlasti, zaduženo za promovisanje i osnaživanje politike regulatorne reforme i administrativnog pojednostavljenja. NSRK razmatra kvalitet svih AEP, daje savete tokom svih faza kreiranja propisa i ima odgovornost za administrativnu optimizaciju i smanjenje opterećenja. Nemačka vlada je u novembru 2019. godine uvela dodatne zahteve za nezavisnu kontrolu kvaliteta eks-post evaluacija koje NSRR nudi da izvrši.

Savezna vlada je od novembra 2018. fokus administrativne optimizacije stavila na jednokratne troškove primene propisa, kvalitet evaluacije i kvantifikaciju koristi u cilju unapređenja propisa. U novembru 2019. godine, savezna vlada je usvojila nova pravila za ograničavanje jednokratnih troškova primene propisa u vezi sa novim propisima, za sistematsku evaluaciju zakona i, ako moguće, da se kvantifikuju koristi zakonodavstva. U tom cilju, **Odbor državnih sekretara za smanjenje birokratije** i bolje propise doneo je sledeće tri rezolucije (odluke):

1. Treba ograničiti jednokratne troškove primene propisa, koji su često uzrokovani novim zakonima i posebno opterećuju mala i srednja preduzeća.

2. Administrativna optimizacija podstiče se prevashodno kroz evaluaciju važećih propisa. Savezna ministarstva su se obavezala da će aktivnije uključiti savezne države, lokalne samouprave i društvene subjekte u evaluacije i redovno javnosti objavljivati ishode zajedničkog rada. Pored toga, kvalitet evaluacija koje sprovode sama ministarstva ubuduće će proveravati nezavisno telo. Time će biti poboljšan kvalitet procesa sistematske evaluacije, koji

---

<sup>7</sup> Terminu "proces" odgovara termin "usluga" u rečniku javne uprave Srbije.

je prvi put uveden 2013. godine. NSRR smatra da je ključno da evaluacije pruže uvid koji može pomoći da se otklone eventualni nedostaci u postojećem zakonodavstvu i da daju valjanu osnovu za moguće izmene.

3. Treća rezolucija ima za cilj da bolje predstavi benefite novog zakonodavstva u memorandumu sa objašnjenjima. Posebno se federalna ministarstva često suočavaju sa značajnim izazovima u kvantitativnom prikazivanju koristi. Saveti Saveznog zavoda za statistiku bi trebalo da donesu poboljšanja. NSRR već dugo promovise ne samo kvantifikaciju uticaja zakona na troškove, već i njegove očekivane koristi. Već 2014. NSRR je naručio studiju koja rezimira iskustvo „kvantifikovanja koristi od regulatornih predloga” u onim zemljama koje imaju veliko praktično iskustvo u ovoj oblasti.

Nova koaliciona vlada je u decembru 2021. godine optimizaciju administrativnih procedura postavila kao jedan od svojih političkih prioriteta za naredni četvorogodišnji mandat. Sve državne agencije trebalo bi da pojednostave i unaprede svoje funkcije kako bi se u najvećoj mogućoj meri izbegli upravni sporovi sa strankama. Međutim, koalicioni sporazum ne sadrži informacije o mehanizmima sprovođenja narednog ciklusa administrativnog pojednostavljenja.

## **PORTUGAL**

Agencija za modernizaciju uprave (port. AMA) je javni organ koji sprovodi poslove ministra državne modernizacije i javne uprave u oblasti administrativne modernizacije, optimizacije i elektronske uprave, a pod nadzorom državnog sekretara za inovacije i Uprave za modernizaciju. AMA je odgovorna za promovisanje i razvoj administrativne modernizacije u Portugalu. Njene aktivnosti su podeljene u tri oblasti: pružanje javnih usluga, digitalna transformacija i administrativno pojednostavljenje. Ova agencija je nastala 2007. godine, u okviru Programa restrukturiranja Centralne državne uprave.

U Portugalu nije bilo značajnih promena u pogledu institucionalnog okvira za sprovođenje optimizacije u odnosu na stanje predočeno u prethodnom Programu. Centralna nacionalna institucija zadužena za politiku administrativnog pojednostavljenja je Agencija za modernizaciju uprave (port. AMA) - javni organ koji obavlja funkciju Ministarstva državne modernizacije i javne uprave u oblasti administrativne modernizacije i poje i elektronske uprave, a pod nadzorom državnog sekretara za inovacije i Uprave za modernizaciju. AMA je odgovorna za promovisanje i razvoj administrativne modernizacije u Portugalu. Njene aktivnosti su podeljene u tri oblasti: pružanje javnih usluga, digitalna transformacija i administrativna optimizacija. Ova agencija je nastala 2007. godine, u okviru Programa restrukturiranja Centralne državne uprave.

SIMPLEKS 2019. je razvijen sa fokusom na inovacije i tehnologiju, što je rezultiralo rebrendiranjem Programa u iSIMPLEKS (iSIMPLEX) što je uključilo uvođenje 119 novih mera organizovanih duž pet osa:

- Interakcija samo jednom (eng. only once);
- Deljenje i ponovna upotreba;
- Digitalno podrazumevano (eng. digital by default);
- Bihejvioralna ekonomija;
- Nove tehnologije.

Kroz program SIMPLEKS je do sada već imlementirano preko 1.600 mera pojednostavljenja, od kojih 255 u ciklusu 2016. godine, 172 u ciklusu 2017. godine, 175 u ciklusu 2018. godine i 119 u ciklusu 2019. godine (neke od mera koje su imlementirane u svakoj od navedenih godina zapravo su u gprocesu sprovođenja duži niz godina).

### **e-Simpleks 2019**

U 2019. godini, Vlada je kroz Program SIMPLEKS administrativne pojednostavljenja i modernizaciju fokusirala više na principima primene inovacija i novih tehnoloških rešenja , te je Program rebrendiran u iSIMPLEKS. Program je uveo 119 mera organizovanih duž pet osa:

1. **Jedna interakcija:** eliminisanje dupliranja podnošenja zahteva za informacijama i njihova višestruka provera.

2. **Deljenje i ponovna upotreba podataka:** fokusiranje na saradnju između različitih ministarstava i različitih nivoa administracije i primena zajedničkih tehničkih standarda, platformi interoperabilnosti i zajedničke terminologije.

3. **Podrazumevano digitalno:** fokusiranje na digitalni format pružanja usluge kao osnovnog modaliteta komunikacije.

4. **Bihevioralna ekonomija:** fokusiranje na razvoj alata koji promovišu dobrovoljno pridržavanje pojedinaca i kompanija određenim modelima ponašanjima koja doprinose ispunjavanju ciljeva modernizacije javne uprave.

5. **Nove tehnologije:** fokusiranje na razvoj i upotrebu veštačke inteligencije, nauke o podacima, blokčejna, interneta stvari i interneta.

Godine 2021. zakonodavna vlast je odobrila amandman na ZUP. Napredak elektronskih komunikacija, dematerijalizacija i skraćivanje administrativnih rokova bile su glavne promene koje su izmene zakona donele. S jedne strane, zakonska rešenja u vezi sa elektronskim sastancima kolegijalnih tela konačno su uvrštena u njih, čineći ih trajnim izmenama umesto privremenim merama, kako su bile uvedene tokom KOVID-19. S druge strane, konačno je odlučeno da se administrativni proces dematerijalizuje kroz alate koji omogućavaju uključivanje dokumenata koji su ugrađeni i sprečavaju njihovo kršenje i gubitak, obezbeđujući autentifikaciju. Konačno, skraćeni su rokovi za davanje pravnih mišljenja (sa 30 na 20 radnih dana), za obaveštavanje o upravnim aktima (sa osam na pet radnih dana) i za donošenje konačne odluke o upravnim postupcima (sa 90 na 60 radnih dana za postupke privatne inicijative i sa 180 na 120 radnih dana za postupke inicijative po službenoj dužnosti), skraćen je obim obaveštenja po oglasu (sa 50 na 25 radnih dana), a rok u kome se smatra da su elektronska obaveštenja isporučena/dostavljena je smanjen (sa 25 na pet radnih dana).

### **ČEŠKA REPUBLIKA**

Nadležnosti za optimizaciju u Češkoj Republici podeljene su trenutno između **Ministarstva unutrašnjih poslova i Ministarstva industrije i trgovine**. Prvobitno, do novembra 2006. godine, administrativnim pojednostavljenjem je upravljala Kancelarija Vlade, a specifično Odeljenje za regulatornu reformu i centralnu državnu upravu. Tokom ovog perioda, sprovedeno je inicijalno merenje administrativnog troška kao osnovne metrike opterećenja privrede administrativnim zahtevima državne uprave. Od novembra 2006. godine, nadležnosti su sa Kancelarije Vlade prenete na Ministarstvo unutrašnjih poslova pripajanjem

Odeljenja za regulatornu reformu i kvalitet javne uprave Ministarstvu.

**Odeljenje za regulatornu reformu i kvalitet javne uprave** sastoji se od tri jedinice, odnosno Jedinice za procenu uticaja, Jedinice za kvalitet propisa i Jedinice za strategije i koncepcije. Među njima, Jedinica za kvalitet regulative je zadužena za agendu optimizacije regulatornog okruženja koja je prvobitno uključivala i dalji razvoj projekta smanjenja administrativnog opterećenja privrednih subjekata u Češkoj Republici. Zadatak koordinacije ovog projekta je, međutim, prenesen na Ministarstvo industrije i trgovine na njegovo Odeljenje za poslovno okruženje.

Primarni zadaci Jedinice za kvalitet propisa u oblasti administrativnih opterećenja su:

- Da saraduje sa Ministarstvom industrije i trgovine u aktivnostima koje se odnose na smanjenje administrativnih opterećenja
- Priprema i ažurira priručnik za merenje administrativnih opterećenja

Pomaže ministarstvima i organima uprave u rešavanju problema sa korišćenjem MST.

## **BELGIJA**

**Agencija za administrativno pojednostavljenje (AAS)** je centralno telo zaduženo za administrativnu optimizaciju u okviru Kancelarije predsednika Federalne Vlade 1998. godine. Uloga AAS-a je da predlaže mere za smanjenje administrativnih procedura za privredne subjekte i građane, što uključuje optimizaciju:

- Obrazaca koje treba popuniti,
- Uslove za registraciju za prodaju proizvoda,
- Uslove za arhiviranje dokumentacije.

Politika optimizacije dodatno uključuje i :

- Regulatornu evaluaciju (regulatorno upravljanje);
- Korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija (elektronska uprava);
- Efikasniju organizaciju i strukturiranje procedura (reinženjering poslovnih procesa);
- Efikasnije širenje informacija ka građanima i privredi (komunikacija).

Rad AAS-a se zato zasniva na multidisciplinarnom pristup ovom problemu koji integriše sve ove aspekte. Pristup koji je usvojila AAS takođe uključuje horizontalno ovladavanje koje stimuliše saradnju između državnih organa, ali i kroz integraciju usluga.

## **REGIONALNA VLADA KATALONIJE**

**Kancelarija sekretara Vlade Katalonije** je odgovorna za iniciranje i koordinaciju politike bolje regulative. Ona je takođe odgovorna i za negovanje kulture bolje regulative kako bi se osigurala efektivnost i efikasnost svih vladinih reformskih aktivnosti u ovoj oblasti. Za obavljanje ovih funkcija, Sekretarijat Vlade ima podršku Jedinice za bolju regulativu, koja obezbeđuje usaglašenost sa zakonskim zahtevima u vezi sa procenom uticaja propisa, te pruža tehničku pomoć ministarstvima Vlade Katalonije u pogledu procene regulatornog uticaja (eks-ante i eks-post). Takođe promoviše i koordinira izradu Vladinog regulacionog plana.

Administrativno pojednostavljenje je vodeći princip koji primenjuju svi regulatorni organi i organi javne uprave u Kataloniji. Prilikom formulisanja politike administrativnog pojednostavljenja, naročito se pravi razlika između metoda administrativnog pojednostavljenja i smanjenja administrativnih opterećenja. Administrativno pojednostavljenje se sprovodi na jedan od sledećih načina:

- Organizaciono pojednostavljenje: racionalizacija strukture javne uprave i uklanjanje i spajanje organa kada njihovo postojanje više nije opravdano.
- Pojednostavljivanje propisa: smanjenje broja propisa i regulatorne složenosti.
- Administrativno pojednostavljenje kroz smanjenje ili uklanjanje administrativnih formalnosti i procedura. Primarni alat za to je digitalizacija. Glavna pravna tehnika za pojednostavljenje procedura i formalnosti su *communiqué*.

## **PRIMERI DOBRE PRAKSE PORTALA ADMINISTRATIVNIH POSTUPAKA I USLUGA U EVROPSKOJ UNIJI**

### **Češka Republika ( <http://www.szrcr.cz/> )**

Češka Republika je primenila Registar za objedinjavanje ključnih informacija o građanima i privredi namenjen razmeni između organa javne uprave. Zahvaljujući uspostavljanja sistema osnovnih registara, situacija u Češkoj se promenila na polju transparentnosti korišćenja ličnih podataka.

Osnovni koncept ovog Registra zasnovan je na potrebi sigurne razmene podataka između hiljada informacionih sistema javne uprave. Kada građanin prijavi promene u svojim podacima, to čini samo jednom, a ostatak javne uprave upoznaće se sa prijavljenom promenom „automatski” i u osnovi nema zakonsko pravo da ponovo zatraži ove podatke. Zahvaljujući ovom Registru, mnogi administrativni postupci su optimizovani i ubrzani, a građani i privreda stekli kontrolu nad tim ko, kada i zašto koristi njihove lične podatke.

Građani i privreda na ovaj način mogu brže da ostvare svoja prava kroz rešavanje podnetih zahteva organima javne uprave, na republičkom i lokalnom nivou, bez potrebe da više puta i na različitim mestima, ponovo dostavljaju svoje identifikacione podatke. Identifikacioni podaci građana i privrede razmenjuju se na nivou javne uprave. Građani i privreda imaju mogućnost da dozvole razmenu svojih identifikacionih podataka i sa drugim fizičkim licima i institucijama. Ovaj registar postavio je temelje infrastrukture eUprave u Češkoj Republici.

### **Holandija ( <http://www.digicommissaris.nl/> )**

Uspostavljanje generičke digitalne infrastrukture u Holandiji omogućilo je neposredno i sigurno povezivanje i razmenu deset osnovnih registara<sup>8</sup>. Upravljanje ovim sistemom, korišćenje i razmena podataka ustanovljeno je na svim nivoima vlasti (uključujući i najviši nivo vlasti) i omogućeno na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou.

---

<sup>8</sup> Registar stanovništva (rezidenti i netezidenti), registar dohotka, privredni registar, registar vozila, katastar, adresni registar, registar valuacija nepokretnosti, topografski registar, topografski registar velikog obima, registar podzemni registar.

### Španija (<https://administracionelectronica.gob.es/ctt/>)

Uspostavljanje centra za transfer tehnologija (The Technology Transfer Centre – CTT) omogućilo je službenicima u organima javne uprave neposrednu i ažurnu razmenu podataka u vezi sa novim tehnologijama u digitalnoj upravi.

### Švedska (<https://www.verksamt.se/>)

Verksam portal objedinjuje osam različitih registara i službenih evidencija<sup>9</sup>, a namenjen je privredi. Ovaj portal omogućava elektronsku registraciju biznisa, ali i prijavu za različite radne dozvole u skladu sa zahtevom i oblasti posla, kao i istovremenu prijavu na sve poreske obaveze koje proizilaze iz osnivanja kompanije.

## IX. Analiza rizika

Efikasno sprovođenje Programa zahteva snažnu **političku podršku** vrha izvršne vlasti, s obzirom da zahteva učešće velikog broja organa javne uprave i sprovođenje opsežnih intervencija kako na samim propisima, tako i u samoj organizaciji pružanja usluga. Odsustvo političke podrške značajno bi podriilo efikasnost implementacije reformskih aktivnost, s obzirom da bi moglo dovesti do de motivisanja učesnika u procesu.

Kao značajna barijera za efikasnu implementaciju Programa ispostavio se i **nedostatak ljudskih kapaciteta** (nedostatak analitičkih kapaciteta u državnoj upravi i zavisnost od eksterne ekspertske podrške u kreiranju politika). Ukoliko se ovi nedostaci ne otklone, oni mogu da usporavaju napredak u optimizaciji i digitalizaciji usluga. Ovaj nedostatak se može ublažiti dobro pripremljenim i izvedenim planom obuka koji bi obuhvatio kritičnu masu službenika.

Osim toga, **otpor promenama** i drugačijem načinu rada takođe predstavlja rizik za sprovođenje optimizacije pošto podrazumeva značajnu promenu u kulturi javne uprave. Pravovremena interna komunikacija o značaju i efektima planiranih promena na društvo, kao i o očekivanjima od državnih službenika i službenika autonomne pokrajine i lokalne samouprave u reformskom procesu.

---

<sup>9</sup> Porezi, roba, licence i dozvole, javni ugovori, finansiranje preduzeća, zdravlje i bezbednost na radu, registrovanje i zatvaranje preduzeća, zapošljavanje.



## **X. Mehanizam za sprovođenje mera i način izveštavanja o rezultatima sprovođenja**

Mere predviđene Programom biće sprovedene u skladu sa dinamikom utvrđenom Akcionim planom za sprovođenje Programa. Planirano je da se akcioni plan usvoji za celokupan period trajanja Programa (2023-2025. godina).

Akcioni plan može biti revidiran i češće tokom perioda implementacije u zavisnosti od promena u eksternom okruženju, u zavisnosti od dinamike implementacije krovne Strategije RJU i komplementarnih dokumenata javnih politika, kao i u odnosu na dinamiku realizacije aktivnosti i ostvarenja ciljeva iz dokumenta e-PAPIR.

O sprovođenju Programa nadležni organi će preko RSJP na kvartalnom nivou izveštavati o sprovođenju Programa putem Informacionog sistema za planiranje, praćenje sprovođenja, koordinaciju javnih politika (JIS).

U skladu sa Zakonom o planskom sistemu Republike Srbije, o sprovođenju akcionog plana koji prati Program Vlada biće izveštavana jednom godišnje, a u slučaju potrebe i u kraćim rokovima u okviru APSPV mehanizma za praćenje sprovođenja Programa Vlade.

U poslednjem kvartalu 2023. godine, kad bude izračunat udeo administrativnog troška u BDP za 2022. godinu, pristupiće se vrednovanju učinaka Programa i izradi njegove revizije i revizije pratećeg Akcionog plana za naredni period.

Izveštavanje po Programu se vrši kroz JIS, izuzev u delu koji se odnosi na Meru 1.1.2. Optimizacija administrativnih postupaka za privredu i građane, za koju je pripremljena posebna tabela za pregled aktivnosti u okviru ove mere, koja je priložena uz ovaj program i prateći akcioni plan.

## **XI. Završni deo**

Sastavni deo ovog Programa su Akcioni plan za njegovo sprovođenje i Aneks 1: Tabela aktivnosti za optimizaciju administrativnih postupaka za privredu i građane sa opisom i propisima koje bi trebalo izmeniti radi sprovođenja optimizacije i biće objavljeni kao njegovi prilozi.

Ovaj program objaviti na internet stranici Vlade, internet stranici Republičkog sekretarijata za javne politike i na Portalu „e-Konsultacije” u roku od osam radnih dana od dana usvajanja.

05 Broj: 021-3627/2023  
U Beogradu, 4. maja 2023. godine

V L A D A

PREDSEDNİK

Ana Brnabić