



Beogradski centar za bezbednosnu politiku

---

Gundulićev venac 48, 11000 Beograd

Tel: 011 | 3287 226; 011 | 3287 334

[office@bezbednost.org](mailto:office@bezbednost.org) | [www.bezbednost.org](http://www.bezbednost.org)

## RESURSI

[www.bezbednost.org/resursi](http://www.bezbednost.org/resursi)

---

# STRATEGIJA RAZVOJA MUP 2011-2016

---

**СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА**  
**МИНИСТАРСТВА УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА**  
**2011 – 2016**

децембар 2010. године

<b>УВОД.....</b>	<b>4</b>
<b>СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА .....</b>	<b>5</b>
<i>Анализа окружења .....</i>	<i>6</i>
<i>Анализа стања Министарства унутрашњих послова Републике Србије .....</i>	<i>7</i>
<b>ВИЗИЈА, ВРЕДНОСТИ, МИСИЈА, ЦИЉЕВИ.....</b>	<b>12</b>
<i>Визија.....</i>	<i>12</i>
<i>Вредности .....</i>	<i>12</i>
<i>Мисија.....</i>	<i>12</i>
<b>СТРАТЕШКЕ ОБЛАСТИ .....</b>	<b>13</b>
<b><i>1. Организација и управљање.....</i></b>	<b><i>14</i></b>
А) Развијен нормативни оквир усклађен са међународним стандардима и прописима.....	14
Б) Унапређено стратегијско управљање и руковођење.....	14
В) Развијен систем управљања људским ресурсима.....	15
Г) Развијене информатичко - комуникационе технологије .....	16
<b><i>2. Безбедност појединца, заједнице и државе.....</i></b>	<b><i>16</i></b>
А) Развијени капацитети криминалистичке полиције.....	16
Б) Развијен систем за интегрисано управљање границом .....	17
В) Развијени капацитети полиције ради очувања стабилног јавног реда.....	17
Г) Развијена пракса рада полиције у заједници.....	18
Д) Развијени капацитети саобраћајне полиције и методологија рада праћења саобраћајних токова.....	18
Ђ) Развијени капацитети за реаговање у ванредним ситуацијама.....	18

<b>3. Партнерски односи на националном, регионалном и међународном нивоу .....</b>	<b>19</b>
А) Ефикасан механизам сарадње са државним органима и другим институцијама.....	19
Б) Успостављени партнерски односи са институцијама цивилног друштва.....	19
В) Развијени капацитети за регионалну полицијску сарадњу.....	19
Г) Укљученост у европске и међународне интеграционе процесе.....	20
<b>4. Систем унутрашње и спољне контроле и транспарентност у раду .....</b>	<b>20</b>
А) Развијен и ојачан систем унутрашње контроле .....	20
Б) Развијен систем финансијског пословања и контроле .....	21
В) Обезбеђени услови за спровођење демократске и цивилне контроле .....	22
Г) Јавност у раду.....	22
<b>СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....</b>	<b>23</b>
<i>Праћење, оцењивање и извештавање .....</i>	<i>23</i>
<b>ФИНАНСИРАЊЕ .....</b>	<b>26</b>
<i>Буџет .....</i>	<i>26</i>
<i>Међународни фондови и инструменти финансирања .....</i>	<i>26</i>

## УВОД

Министарство унутрашњих послова Републике Србије ће 20. јануара 2011. године обележити два века постојања. Током своје историје мењали су се државни оквири, организациони облици, приступи послу и сами људи, али је Министарство настављало да ради у интересу правде, да спроводи и штити законе и грађане Републике Србије.

У сталној потрази за најбољим начинима да испуни своју Уставом и законима одређену мисију, Министарство се прилагођава стварним потребама грађана. Да би то постигло, оно се мора отворити за сарадњу и партнерство са међународном заједницом и цивилним друштвом, како на централном, тако и на локалном нивоу. Такође, мора подићи своје капацитете и углед који ужива као институција, што подразумева и унутрашњу реорганизацију, како би се створила ефикаснија полицијска служба која мање кошта грађане Србије.

Проблеми се не решавају тако што се отклањају њихове последице, већ њихови узроци. Узроци безбедносних проблема су економски, социјални или политички. Све ове области су ван оквира којим се бави полиција. Стога је потребно да се сви државни органи и друштво у целини ангажују на њиховом отклањању, у борби за стварање боље и безбедније Србије. Наше Министарство ће овој борби допринети у мери у којој је за то способно и надлежно, али без помоћи других у њој не може победити. Зато ће само иницирати, али и прихватити сваку корисну и добронамерну иницијативу у том циљу.

Министарство унутрашњих послова налази се пред новом фазом у процесу свог развоја. Циљ тог процеса је да, гледано из угла међународне заједнице, постане поуздан партнер и ослонац европских интеграција, а из угла грађанина који поштује законе, јавна служба и сервис грађана којој може да се обрати за помоћ и заштиту.

С друге стране, прекршиоци закона не могу од полиције очекивати, нити ће од ње добити другу заштиту осим гаранција да ће се приликом истраге поштовати сва њихова права, слободе и људско достојанство.

Ова Стратегија показује у ком правцу и на који начин ће се тај процес одвијати.

**Министар**

**Ивица Дачић**



## СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА

У изради Стратегије развоја Министарства унутрашњих послова Републике Србије 2011 - 2016 користила се систематична и свеобухватна анализа правно - политичког, економског, друштвеног и технолошког окружења, као и анализа кључних интерних показатеља стања у Министарству (безбедносни, стратегијски, законодавни, економски оквири, људски ресурси, технолошки и организациони оквир).

Министарство унутрашњих послова је, након израде нацрта Стратегије развоја Министарства 2011-2016, организовало јавне и експертске расправе у циљу упознавања јавности и израде коначног текста документа који ће бити квалитетан основ за даље планирање. Јавне расправе су се одржале у подручним полицијским управама Суботица и Ниш, као и у седишту Министарства у Београду у периоду од 20 до 23. децембра 2010. године. Нацрт Стратегије је био доступан на интернет презентацији Министарства месец дана, а јавним расправама су се одазвали представници владиног и невладиног сектора, међународних организација, амбасада, универзитета, локалног правосуђа, адвокати, као и представници градске и локалне самоуправе. Министарство унутрашњих послова је представило и кроз дијалог са заинтересованим представницима јавности размотрило и прихватило одређене предлоге и сугестије.

Стратешки оквир је дефинисан кроз ситуациону анализу која је обухватала: СВОТ (SWOT), ПЕСТЕЛ (PESTLE), анализу заинтересованих страна, анализу проблема и додатне анализе: људских и материјалних ресурса. Такође, коришћене су анализе и закључци из извештаја Европске комисије о напретку реформи у Србији, Мисије ОЕБС у Србији, Савета Европе и других међународних, владиних и невладиних организација. Коришћени су резултати истраживања и препоруке које су невладине организације објављивале у претходном периоду у погледу питања јавне безбедности и рада полиције. Имајући у виду преобимност материјала добијеног спроведеном анализом, у Стратегији су наведени само основни резултати споменутих анализа.

На основу спроведених анализа, узимајући у обзир сталне и брзе промене у друштву, као и неизвесне и често непредвидиве факторе, њихове комплексности, међусобне повезаности и утицаја који имају на Министарство, створила се могућност за формулисање мисије и визије, као и за дефинисање стратешких приоритета и циљева.

## Анализа окружења

Приликом израде анализе окружења, узети су у обзир политички, економски, социјални и технолошки фактори од утицаја на рад државне управе, стање безбедности и потребе грађана.

Република Србија потврђује приврженост општим демократским вредностима, међународном праву и поштовању сопствене државотворне традиције. У оквиру Организације уједињених нација, европских и других међународних организација и регионалних структура, Република Србија доприноси изградњи и унапређењу сопствене, регионалне и глобалне безбедности. Посебан значај за развој и напредак Србије имају очување унутрашње стабилности, владавина права и развој демократије и демократских институција и интеграција у Европску унију (ЕУ) и друге међународне структуре. Република Србија је започела са институционалним променама и прилагођавањем рада своје администрације потребама приближавања Србије ЕУ градећи професионалну управу као гарант успешних реформи. Приоритетни циљеви спољне политике у заштити интереса Републике Србије су истрајавање у дипломатским напорима у циљу одбране уставног поретка и територијалног интегритета, убрзање процеса европских интеграција и развој добросуседских односа и регионалне сарадње на западном Балкану. Потребно је уложити додатне напоре како би се постојећи административни капацитети ставили у функцију убрзања европских интеграција, у складу са очекивањима грађана, спољнополитичким приоритетима и потребама друштва у целини.

Приоритети Србије ради убрзаног економског развоја јесу развој економије засноване на знању, смањење спољног и унутрашњег дуга, завршетак приватизације друштвених предузећа и реструктурирање јавних предузећа, у складу са националним интересима. Економски развој Србије је условљен и спољним факторима, што изискује потребу сталног испуњавања предуслова везаних за процесе придруживања и интеграције у ЕУ и активно учешће у међународној економији и регионалним аранжманима. Глобална економска криза и поремећаји на финансијском тржишту значајно се рефлектују и на економију Србије. Циљеви економске политике јесу развој и остваривање економске стабилности државе и стварање услова за страна и домаћа улагања, као и за све друге облике развоја међународне сарадње, укључујући и сарадњу са међународним финансијским институцијама. Буџетска улагања у развојне капацитете органа државне управе, па тако и Министарства неће моћи значајније да расту у наредном периоду.

Основни приоритети социјалне политике су задовољавање потреба грађана, заштита њихових права и унапређење њихове безбедности. Поред тога, циљеви социјалне политике Републике Србије усмерени су на обезбеђивање социјалне заштите, смањење стопе незапослености, побољшање услова рада, образовање и стално савршавање људских ресурса. Висока стопа незапослености и сиромаштво знатног дела становништва, уз присуство великог броја прогнаних и интерно расељених лица, потенцијална су жаришта озбиљних социјалних и политичких тензија. Остварен је значајан напредак у спровођењу структурних реформи, посебно у области

приватизације предузећа, консолидације и приватизације банкарског сектора. Тренд броја запослених у приватном сектору није апсорбовао вишак радне снаге из друштвеног сектора. Ови трендови захтевају адекватан приступ свих надлежних државних органа како у прављењу безбедносних процена и анализа тако и приликом планирања развоја.

Република Србија гарантује на својој територији сва индивидуална и колективна права националних мањина. Залаже се и заступа обавезу поштовања људских и мањинских права Срба у другим државама кроз унапређење односа, у складу са релевантним документима међународног права. Такође, развија се узајамно поштовање, разумевање и сарадња међу свим људима који живе на њеној територији, без обзира на њихов етнички, културни, језички или верски идентитет.

Увођење информационих технологија у рад државних органа како на централном, тако и на локалном нивоу пружа грађанима могућност да утичу на јавни живот. Информационе и комуникационе технологије омогућавају грађанима електронску доступност најразличитијих сервиса на принципу пуне транспарентности и јавно исказивање ставова. Тенденција повећаног коришћења информационо-комуникационих технологија праћена је сталним повећањем ризика од високотехнолошког криминала и угрожавања информационих и телекомуникационих система. У наредном, петогодишњем периоду подстицаћемо успостављање јединствене рачунарске и телекомуникационе мреже институција од посебног значаја, модернизацију локалне самоуправе, координисан развој и увођење услуга електронске управе, обезбеђење и унапређење доступности интернета у недовољно развијеним подручјима, подизање информационе писмености и промовисање информационог друштва.

## **Анализа стања Министарства унутрашњих послова Републике Србије**

Полазећи од кључних циљева на којима је актуелна Влада формирана, који се односе на опредељење за европску будућност Србије, неприхватање једнострано проглашене независности Косова и Метохије, борбу против организованог криминала и корупције, јачање економске и социјалне одговорности, Министарство је све своје потенцијале усмерило на њихову успешну реализацију. Министарство ради на стварању модерне, јаке, професионалне, технички опремљене и кадровски оспособљене полиције. Текуће реформе желе да створе полицију спремну да у складу са законским овлашћењима, одлучно заштити сваког од свих облика угрожавања и омогући ефикасно и брзо остваривање људских права и слобода.

Донет је низ стратешких докумената и акционих планова којима је дефинисан даљи правац ангажовања Министарства на супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама. Створени су почетни стратешки, нормативни, организациони, материјални и кадровски услови за реализацију ових циљева. Недостаје свеобухватни стратешки план који би поставио оквир за развој Министарства.

У Министарству се спроводе интензивне нормативне активности, као основни предуслов за реализацију свих реформских процеса, са примарним циљем прилагођавања законске регулативе из ове области стандардима и правним тековинама



ЕУ. У складу са обавезама из Акционог плана за усклађивање закона Републике Србије са прописима ЕУ, Министарство је припремило низ нових закона из своје надлежности и формирало Радну групу састављену од највиших руководилаца која ће да преиспитује цео нормативни оквир.

Стратешки приступ развоја Министарства је препознат као један од кључних приоритета у склопу укупне реформе државне управе и један од кључних елемената европских интеграција Републике Србије, јер се од земаља кандидата очекује да испуне услове и кроз адекватно прилагођавање административних структура.

Међутим, имплементација усвојених националних стратегија и акционих планова је успорена, уз прекорачење предвиђених рокова за реализацију планираних активности. Такође, недостаје ефикасан механизам за оцењивање резултата у квалитативном смислу.

Анализом је утврђена потреба увођења савремених метода стратешког управљања, дефинисања приоритета и стратегија развоја у кључним областима, даљи развој различитих система екстерне и интерне контроле рада, обезбеђивања транспарентности у раду, као и развијање партнерских облика сарадње са великим бројем субјеката.

Из тих разлога, неопходно је дефинисати кључне области од стратегијског значаја за даљи развој и реформу Министарства. Такође, потребно је јасно изразити вредности којима ће се Министарство руководити током реализације стратегијских циљева и који морају бити задовољени у свакодневном раду свих представника Министарства.

Стратешки приступ ће обезбедити развој Министарства као институције која је флексибилна и иновативна, чији је приступ очувању безбедности интегралан и усмерен ка грађанима. Ово подразумева измене постојеће праксе у Министарству, јачање капацитета у борби против криминала, ефикаснију употребу информационих технологија, као и развијање нових знања и вештина код запослених. Нарочито је важно обезбедити дугорочну одрживост и стално унапређење реформских мера уведених у претходном периоду и применити савремена достигнућа теорије и праксе руковођења у јавној управи.

Потребно је да се управљање Министарством развија у правцу који омогућава ефикасан рад, оптимално коришћење буџетских средстава, транспарентност и одговорност у раду и једноставнији приступ грађана услугама које пружа Министарство.

На основу анализе окружења и стања, као и критичке оцене резултата реформи које су спроведене током протеклих година, Министарство је констатовало потребу за стандардизацијом у циљу праћења рада и оцењивања резултата различитих организационих јединица на истом нивоу хијерархијске структуре (*benchmark*). Вертикална организација рада добро функционише, али ће се периодично преиспитивати у циљу унапређења. Констатована је значајна потреба за унапређењем хоризонталне координације и боље функционалне повезаности организационих јединица. Потребно је даље развијати интерне процедуре које ће омогућити ефикасност у раду, јасну поделу одговорности и промовисати иновације.

Унапређење регионалне и међународне полицијске сарадње је део важног спољнополитичког циља Републике Србије. Евроинтеграције, економски развој и стабилизација директно зависе од унапређења ове области. У циљу интензивирања ове сарадње, као једне од најважнијих претпоставки реализације свих реформских процеса и развоја полиције Републике Србије, донет је велики број закона о ратификацији споразума и протокола, потписани су бројни мултилатерални и билатерални споразуми са суседним и другим државама у борби против тероризма, организованог и других тешких облика криминала, илегалних миграција, трговине људима, кријумчарења наркотицима и сл. Међутим, и даље постоји потреба за проширењем правног оквира за билатералну полицијску сарадњу, закључивањем међународних уговора о полицијској сарадњи. Недостају ефикасни механизми за систематично и свеобухватно планирање међународне сарадње, и потребних ресурса за њено несметано одвијање, као и за праћење реализације ових споразума, меморандума, конвенција и других сличних аката међународног карактера.

Посебан акценат се даје обједињавању напора свих снага и потенцијала заједнице и успостављању ефикасног система у борби против организованог криминала, који је базиран на три основна принципа: примени и развијању превентивног, репресивног деловања и одузимања имовине проистекле из кривичног деловања. Сви ови сегменти захтевају даље развијање, у складу са усвојеним стратешким документима. Потребно је знатно унапредити ефикасност међуагенцијске сарадње, нарочито када су у питању финансијске истраге.

Недовољно је развијен проактивни модел полицијског рада, који би био утемељен на криминалистичко-обавештајном систему и очекивањима и потребама заједнице. Потребно је наставити даљи развој ове области, кроз развој стратешко-планских докумената, методологије полицијског рада, управљање информацијама у складу са европским стандардима у овој области, и значајна улагања у материјалне, информатичко-комуникационе и људске ресурсе. Полиција поседује добре капацитете за одржавање јавног реда и мира. Констатована је потреба развоја додатних капацитета који се стављају у функцију успостављања нарушеног јавног реда и мира приликом већих или ризичних јавних скупова.

Безбедност саобраћаја у Републици Србији је питање од огромног значаја, како за саме грађане, тако и за несметано одвијање привредних активности, али и за пуну интеграцију наше државе у европске саобраћајне коридоре. Нова законска решења у домену безбедности саобраћаја из домена надлежности полиције дају почетне резултате, али је потребно наставити са великим улагањима у развој капацитета за контролу саобраћаја.

Министарство је остварило све задатаке из тзв. Мапе пута за визну либерализацију, чиме је крајем 2009. омогућено укидање визног режима за путовања у земље шенгенског простора. Констатовано је да се реформе у домену безбедности граница добро развијају, али да су и даље потребна велика финансијска и материјална улагања у систем интегрисаног управљања границом, за која се процењује да предвидива буџетска средства неће бити довољна.

Изузетно много је учињено на плану безбедности личних докумената, што је такође био веома важан корак из Мапе пута за визну либерализацију. Такође, безбедност докумената грађана је од изузетног значаја за саме грађане, као и за сигурност правног промета у целини. Процес издавања личних докумената је и даље недовољно ефикасан, те је потребно даље унапређење материјалних и људских ресурса неопходних за овај процес, као и стално усавршавање процедура на начин који би у највећој могућој мери олакшао добијање личних докумената свим грађанима, уз поштовање европских стандарда за безбедност докумената.

Анализа показује да највећи изазов представља успостављање савременог система за управљање људским ресурсима. Потребно је развити капацитете за планирање кадрова и селекцију кандидата, праћење и управљање каријером током радног односа, основну и специјалистичку обуку. У свим наведеним областима су постигнути почетни реформски помаци, али је значај питања људских ресурса за успех реформе полиције у целини у тој мери изражен, да ова питања захтевају сталну пажњу.

Услови за заснивање радног односа у Министарству утврђени су Законом о државним службеницима (члан 45.) и Законом о полицији (члан 110.). У радни однос за обављање послова у Министарству не може се примити лице које је осуђивано због кривичног дела за које се гони по службеној дужности, или против кога се води кривични поступак за такво кривично дело, или које је осуђивано на безусловну казну затвора у трајању дужем од три месеца, или коме је служба у државном органу или правном лицу са јавним овлашћењима престала због тешке повреде службене дужности правоснажном одлуком надлежног органа. За пријем грађана на рад у Министарство не постоје законска, нити било која друга ограничења или услови засновани на њиховој националној, верској или било којој другој припадности.

Сагласно Закону о државним службеницима, који прописује равноправни приступ државној служби, као и Закону о полицији, приликом пријема у радни однос у ово Министарство не поставља се као услов питање националне, етничке и расне припадности, већ се насупрот томе избор кандидата за рад у полицији заснива на испуњењу општих и посебних услова, прописаних законом. Изјашњавање о националној припадности је лично право, али не и обавеза грађана Републике Србије. На то указује и Устав Републике Србије, с обзиром да одредбе члана 47. предвиђају да "нико није дужан да се изјашњава о својој националној припадности". Такође, Закон о полицији Републике Србије, а посебно одредбе које се односе на пријем кадрова, чл. 110-115. промовишу начело сагласности и добровољног пристанка кандидата када је у питању изјашњење о националној припадности.

Прихватајући стандарде које је поставила ЕУ, у Министарству се, из године у годину, повећава број жена у укупном броју запослених. Број запослених жена већи је у подручним полицијским управама него у седишту Министарства. Нису још увек у довољној мери развијене све потребне могућности за жене да равноправно са мушкарцима ступају у радни однос, као и да уживају равноправне могућности за напредовање у служби. Питања родне равноправности је неопходно константно разматрати и унапређивати положај мање заступљеног пола.

Пракса промовисања полицијског позива, нарочито у правцу привлачења грађана Републике Србије који су припадници мањинских заједница за рад у полицији, захтева даља унапређења.

Министарство је значајно унапредило рачунарско-комуникациону инфраструктуру, заменом комуникационих уређаја са аналогним преносом новим уређајима, чиме је обезбеђен бржи проток података до подручних полицијских управа и објеката Министарства, како за интранет тако и за интернет комуникациону инфраструктуру. У плану је даље унапређење комуникационе инфраструктуре у складу са захтевима увођења нових технолошких решења и информационих система за подршку линијама рада Министарства.

У циљу осавремењавања начина рада и размене података са другим државним органима и организацијама, као и ефикаснијег остваривања услуга грађанима, дефинисан је концепт за постепен прелазак са класичног начина рада на послове засноване на принципима електронског пословања и електронске управе. Остварена је техничко-технолошка основа на нивоу комуникационих уређаја која задовољава највише стандарде заштите на мрежном нивоу. Такође створена је и могућност успостављања сервиса и реализације размене података и информација са екстерним корисницима.

Како је постојање поузданог и ефикасног радио система комуникација неопходан услов за успешно и безбедно обављање полицијских послова, Министарство од 2004. улаже значајне напоре у изградњу адекватног радио-телефонског система. Године 2005. почела је изградња дигиталног радио-телефонског система по ТЕТРА стандарду. Дигитални систем ТЕТРА је технолошки најновији, мултифункционалан и мултикориснички систем, у потпуности у складу са европским телекомуникационим стандардима и тенденцијама у области јавне безбедности. Корисници ТЕТРА система могу и треба да буду и други државни органи, пре свих Безбедносно-информативна агенција, војска, владине институције, хитна помоћ и други, како би се омогућиле везе садејства између различитих субјеката када је то потребно. У јуну 2010. завршена је изградња прве трећине ТЕТРА система Министарства и тиме је обезбеђена доступност радио-мреже у криминално најактивнијим подручјима Републике (без КиМ и копнене зоне безбедности), а то су скоро сва седишта полицијских управа и најважнијих саобраћајница.

Постоји потреба даљег развоја финансијског менаџмента, како би се расположива средства трошила уз ригорозне стандарде контроле и ефикасности. Средства за пословање Министарства обезбеђена су у складу са Законом о буџету. Политика смањених расхода и политика замрзавања плата дефинисана у 2009. се примењује и у 2010. години. Ниво финансијских средстава, који је у последњих неколико година био расположив Министарству, недовољан је и крајње рестриктиван. Имајући у виду економску ситуацију, очекује се наставак овакве тенденције. Буџетска средства која се могу предвидети у периоду који је обухваћен Стратегијом вероватно неће бити довољна за реализацију реформских циљева у овој области. Потребно је знатно унапредити капацитет Министарства за развијање реформских пројеката, привлачење стране донаторске помоћи и њену ефикасну алокацију.

Такође, потребно је унапредити ефикасност рада у свим управљачким сегментима (управљање финансијама, људским ресурсима, материјалним ресурсима, стратешком планирању и управљању пројектима, итд). Неопходно је и да промене у начину управљања буду праћене и организационим променама у структури Министарства.

## **ВИЗИЈА, ВРЕДНОСТИ, МИСИЈА, ЦИЉЕВИ**

### *Визија*

МУП као јавна служба стално стреми савременој, демократској, одговорној и ефикасној полицијској служби, гарантујући безбедност, делујући као сервис грађана и доприносећи одрживом развоју и европским интеграцијама.

### *Вредности*

1. Радимо за друштво отворено поштујући законе.
2. Сузбијамо криминал одлучно штитећи сваког по закону и никог од закона.
3. Поштујемо право на различитост чинећи правду доступну свима.
4. Спремни смо за стално учење у сарадњи са окружењем.
5. Радимо савесно поштујући кодекс полицијске етике и право на приватност.

### *Мисија*

МУП штити права и слободе свих грађана гарантујући им безбедност као појединцима и члановима заједнице у складу са њиховим очекивањима и прихваћеним међународним стандардима.

МУП сузбија криминал и делује проактивно и превентивно у сарадњи са другим актерима – правосудним и другим државним органима, полицијским службама других држава и међународним организацијама.

МУП одржава јавни ред и мир активно доприносећи слободи изражавања и окупљања, уз уважавање обичајних, верских, културних и других особености етничких, социјално рањивих, маргинализованих и других друштвених група и специфичности локалних заједница.

МУП води евиденције и издаје савремена и безбедна документа делујући као сервис грађана и поштујући право на приватност.

МУП штити грађане од техногених хаварија и пружа помоћ у насталим ванредним ситуацијама делујући у партнерству са локалном заједницом, другим локалним и државним институцијама, другим државама и међународним организацијама.

МУП обезбеђује границе Републике Србије, у складу са принципима интегрисаног управљања и прекограничне сарадње, омогућавајући безбедно кретање људи, ефикасно одвијање привредних активности и сузбијање прекограничног криминала.

МУП обезбеђује и унапређује саобраћајно-полицијску заштиту у безбедности саобраћаја, успостављањем свеобухватног заштитног система активирањем саобраћајних фактора на свим нивоима друштва и развија ефекте саобраћајне превенције кроз унапређење модела инспекцијског надзора у области возача, возила и путне сигнализације.

## **СТРАТЕШКЕ ОБЛАСТИ**

Стратегија развоја Министарства унутрашњих послова Републике Србије 2011-2016. обезбеђује главни правац развоја Министарства, имајући у виду динамично интерно и екстерно окружење, ограничене финансијске могућности за раст и развој, као и потребу да изађе у сусрет очекивањима и потребама нашег друштва.

Правце развоја дефинисали смо кроз стратешке области које свој заједнички ослонац налазе у тежњи да Министарство унутрашњих послова буде најбоље организовано министарство у Влади Републике Србије са најбогатијом мрежом стратешких партнерстава и највишим нивоом пружања безбедности друштву и обезбеђењу оптималног окружења запосленима.

На основу свеобухватне анализе Министарство је утврдило следеће области рада које су од стратeгијског значаја за будући развој:

- 1. Организација и управљање,**
- 2. Безбедност појединца, заједнице и државе,**
- 3. Партнерски односи на националном, регионалном и међународном нивоу,**
- 4. Систем унутрашње и спољне контроле и транспарентност у раду.**

Стратегија развоја Министарства даје смернице за остваривање низа стратeгијских циљева у оквиру сваке од стратeгијских области. Ови циљеви ће бити разрађени кроз конкретне активности и задатке у Акционом плану за примену Стратегије развоја Министарства унутрашњих послова Републике Србије 2011-2016. уз навођење појединаца и организационих јединица у саставу Министарства одговорних за њихову реализацију.

Акционим планом ће бити одређени рокови и процењени трошкови за реализацију активности и задатака, и наведени прецизни индикатори за оцену успешности у примени Стратегије. Акциони план ће бити усвојен у року од шест месеци по усвајању Стратегије.

## **1. Организација и управљање**

У оквиру стратешке области која се односи на организацију и управљање Министарством, постављени су следећи стратегијски циљеви:

### **А) Развијен нормативни оквир усклађен са међународним стандардима и прописима**

Реформа законодавства која се односи на организацију и рад полиције, претпоставка је за спровођење свих других реформских процеса. Такође, усклађивање домаћег законодавства са европским један је од услова за придруживање ЕУ. У настојању да испунимо своје задатке, поступамо у складу са националним и међународним законима и поштујемо људска права. Предуслов за такво деловање је домаће законодавство усклађено са међународним законима и стандардима људских права. Потребно је спровести анализу и оцену усклађености законског оквира за рад Министарства са Уставом, другим системским законима и правним поретком ЕУ.

Потребно је извршити ревизију свих интерних процедура за рад у Министарству, како би се обезбедило ефикасно функционисање и оптимална хоризонтална комуникација. Све процедуре које су усмерене ка екстерним субјектима треба учинити рационалнијим тако да омогуће најефикасније реализовање потреба грађана и других субјеката који се обраћају Министарству ради задовољавања својих потреба и заштите својих интереса.

### **Б) Унапређено стратегијско управљање и руковођење**

Министарство се тренутно суочава са вишеструким изазовима процеса реформе полиције. У контексту опредељења Србије да се integriше у ЕУ и у оквиру опште реформе јавне управе која се одвија у Србији, реформа полиције има за циљ неповратну трансформацију у модерну, ефикасну, ефективну, демократску и одговорну полицију која је у складу са ЕУ стандардима и моделима. Како би имплементирало комунитарно право и подржало стандарде европског административног простора, Министарство треба да унапреди стратегијски менаџмент.

Министарство треба да обезбеди дугорочно планирање и одређивање приоритета у кључним областима рада, кроз развој методологије, праксе и стручних знања неопходних за усвајање, имплементацију и оцењивање успешности стратешких одлука.

Потребно је развити капацитете за стратегијску анализу, развити стратешке мапе, планове за евалуацију и извештавање, формирати тимове за имплементацију и праћење стратегијских циљева, институционализовати хоризонталну комуникацију и тимски рад унутар Министарства, обезбедити извештавање о нивоу испуњености дефинисаних циљева коришћењем савремених менаџерских решења и пракси.

Сваки од сектора у Министарству усваја секторску стратегију развоја, у складу са Стратегијом развоја Министарства унутрашњих послова Републике Србије 2011-2016. а Дирекција полиције усваја Стратешки план полиције. Министарство ће сваке године усвајати листу приоритетних реформских пројеката са којима ће конкурисати за страну развојну помоћ и донације.

Јачање капацитета за стратегијско управљање и руковођење, омогућиће јасну поделу надлежности и координацију реформских активности у свим организационим јединицама. Министарство ће развијати капацитете и знања за управљање променама, и ризицима, руковођење тимовима, управљање квалитетом и пројектима.

Полазна основа новог приступа руковођења на стратегијском нивоу је став да је полиција у служби грађана, а полицајац грађанин у униформи. Руковођење у полицији која делује у демократском друштву захтева и развој нових способности руководилаца. Они имају сталну обавезу да инсистирају на тачном и уредном обављању задатака, али и да одржавају добре односе са грађанима, сарађују са другим службама које се старају о реду и криминалу, као и са локалним заједницама, невладиним организацијама, етничким и другим заједницама. Истовремено, сваки припадник полиције као службено лице са посебним овлашћењима, мора да сноси и личну одговорност за своје поступке и пропусте у вршењу полицијских задатака. Потребно је увести индикаторе за оцену рада и упоређивање квалитета рада организационих јединица на истом нивоу вертикалне структуре.

Потребно је спровести функционалну анализу Министарства, како би се размотрила потреба измене организационог оквира. Потребно је посебно размотрити организациону структуру, поделу посла и функционисање Дирекције полиције у циљу утврђивања оптималног модела полицијске службе и њеног организовања на централном нивоу.

## **В) Развијен систем управљања људским ресурсима**

Управљање људским ресурсима представља нови концепт управљања запосленима у организацији, и подразумева реформу кадровске службе старог типа, у модерну службу која ће бити у могућности да одговори на изазове 21. века.

Појединац види у полицији своју егзистенцију, изазов и шансу за развој личности и професионално остварење, очекујући од своје организације поштовање, признање за остварене резултате и једнаке шансе за развој и напредовање. Да би то постигли неопходан је развијен систем управљања људским ресурсима заснован на савременим стандардима, критеријумима и процедурама пријема, селекције, оспособљавања и напредовања у професионалној каријери. Овако развијен систем омогућиће конкурентност међу полицијским кадровима засновану на компетенцијама и резултатима рада, а чији би крајњи резултат био висок степен професионализма, задовољства послом и правна сигурност запослених. Потребно је даље развијати све облике личне одговорности за рад сваког полицијског службеника.

Напредовање у служби мора бити засновано на транспарентним процедурама, уз коришћење интерних конкурса као правила приликом попуњавања средњег и вишег нивоа руководећих положаја, засновано на резултатима и стручном усавршавању, уз стандардизовано тестирање.



Потребан је даљи развој система стручног оспособљавања и усавршавања у делу који се односи на специјалистичку обуку, обуку за руководиоце и стално стручно усавршавање. Потребно је развити нове стратешке и акционе планове, развојне и истраживачке пројекте, као и конкретне оперативне активности.

Као служба читавог друштва полиција треба својим саставом да одражава све сегменте социјалне структуре, односно да репрезентује друштво коме служи уз већу промоцију полицијског позива. Такође, неопходно је даље развијати социјални дијалог унутар Министарства и синдикално деловање. Посебну пажњу треба посветити побољшању положаја полицајаца, унапређењу услова рада, материјалног и социјалног положаја запослених. Министарство ће интезивно радити на унапређењу система заштите здравља на раду, смањењу повреда на раду и професионалних обољења.

### **Г) Развијене информатичко - комуникационе технологије**

Примена информационо-комуникационих технологија услов је за функционално организовање на савременим принципима сервисно оријентисане институције, у којој су послови до највишег степена стандардизовани и аутоматизовани. Усвајање једне опште архитектуре информационог система Министарства омогућиће да се организација, методи рада и резултати стално прате, унапређују и вреднују у циљу максималне ефикасности, ефикасности и транспарентности, ради константног тражења најбољег одговора на потребе грађана и пословних субјеката.

Имајући у виду брзину промена у домену информациононих и телекомуникационих технологија, неопходно је обезбедити дугорочно планирање опремања свих нивоа организације одговарајућом опремом, уз истовремено омогућавање надоградње система „отпорног на будућност“.

## **2. Безбедност појединца, заједнице и државе**

Стратегијом је безбедност појединца стављена у фокус, уз уважавање различитих потреба различитих друштвених група и заједница. Министарство је свесно своје носеће улоге у обезбеђивању унутрашње безбедности, у складу са европским стандардима и високим захтевима поштовања људских права и слобода. Развој ове стратешке области ће се имплементирати кроз следеће стратешке циљеве.

### **А) Развијени капацитети криминалистичке полиције за ефективно и ефикасно деловање**

Потребно је обезбедити равномеран развој репресивног и реактивног модела са превентивним и проактивним моделом полицијског рада. Даљим развојем правних, организационих и техничко-технолошких и људских ресурса обезбедиће се услови за функционисање криминалистичко обавештајног система. Усмеравање на аналитички рад омогућиће припрему оперативних и стратешких анализа и процену претњи, на основу којих ће поступати оперативни састав полиције.

Потребно је спровести ревизију начина прикупљања, складиштења и приступања информацијама, и обезбедити да се криминалистичко-обавештајни подаци из свих линија рада Министарства укрштају у одређеној централној бази. Анализа ће омогућити да материјални и људски ресурси буду циљано употребљавани, те да се на основу ње делује превентивно.

Посебно је потребно развити све облике превентивног рада, у партнерству са другим државним органима и представницима цивилног сектора и усвојити Стратегију превенције криминала, а у складу са Полазним оквиром Националне стратегије превенције криминала. Потребно је даље развијати све механизме помоћи и заштите жртава кривичних дела, нарочито оних са елементима насиља.

Даљим развојем капацитета Националног криминалистичко-техничког центра, обезбедиће се ниво рада који омогућава употребљивост доказа по стандардима ЕУ. Потребно је обезбедити одрживи развој форензичких капацитета у складу са динамичним развојем релевантних научних области.

#### **Б) Развијен ефикасан и ефективан систем за интегрисано управљање границом**

Интегрисано управљање границом претпоставка је укупног нивоа безбедности у земљи и доприноси борби против криминала, стварајући услове за сарадњу са државама региона и европске интеграције. Оно ће обезбедити дугорочни развој граничне безбедности и границе отворене за кретање људи и роба, али безбедне и затворене за све видове прекограничног криминала.

Потребно је развити мастер-план за опремање и развој инфраструктурних капацитета на граничним прелазима, као и планове обуке за граничне службенике.

Применом Стратегије за интегрисано управљање границом кроз даље јачање служби које су укључене у овај процес и имплементацијом Споразума о сарадњи у области интегрисаног управљања границом, обезбедила би се интерагенцијска сарадња чиме би се успоставио ефикаснији систем откривања илегалних миграционих кретања и илегалне трговине робом.

Потребно је наставити са развојем капацитета за управљање миграцијама, сузбијање илегалних миграција и борбу против трговине људима, у складу са већ усвојеним стратегијама, плановима и међународним стандардима.

#### **В) Развијени капацитети полиције ради очувања стабилног јавног реда**

Министарство ће развијати капацитете ради ефективног очувања стабилног јавног реда, првенствено кроз доследну примену правних прописа у области превенције и сузбијања насиља и недоличног понашања на спортским приредбама, унапређење сарадње са релевантним државним институцијама, невладиним сектором и организаторима спортских приредби, као и кроз стварање ефикасног механизма за праћење деловања неформалних друштвених група које заговарају или испољавају насиље и нетолерантно понашање по било ком основу.

Такође, развој капацитета Министарства треба да обухвати организационо прилагођавање у циљу омогућавања директније, оперативније и непосредније сарадње, односно, координације активности на националном и међународном нивоу. Потребно је даље развити материјалне и људске ресурсе, укључујући и неопходна стручна знања, за вршење процена ризика и прављење оперативних планова за потребе одржавања јавног реда и мира у високоризичним ситуацијама. Нарочито је важно даље развити капацитете за превентивно деловање и решавање ризичних ситуација мирним путем.

### **Г) Развијена пракса рада полиције у заједници**

Концепт полиције у заједници промовише идеју о већем учешћу заједнице и грађана у полицијском одлучивању и деловању. Као савремени приступ безбедности грађана, друштва и државе, рад полиције у заједници тежи стварању безбедне заједнице.

Концепт полицијске делатности у заједници заснива се на промени начина рада полиције, полицијских организација, полицијског менаџмента, система вредности у полицији, вредновања полицијског рада и променама у заједници. Усвајањем и применом Стратегије развоја полиције у заједници, као и Акционим планом за примену Стратегије, стећи ће се услови да нов начин размишљања и нова полицијска култура проактивним деловањем осигурају безбедност заједнице уз уважавање ставова грађана.

### **Д) Развијени капацитети саобраћајне полиције и методологија рада праћења саобраћајних токова**

С обзиром на глобални значај проблема безбедности саобраћаја, карактеристике саобраћаја морају се посматрати системски, кроз основне подсистеме (човек-возило-пут-околина). Сагледавајући и интерактивне мере које укључују утицаје више подсистема истовремено кроз стално допуњавање и усавршавање у складу са најновијим резултатима истраживања и најбољом праксом у европским земљама и земљама у окружењу, потребно је донети и доследно спроводити Стратегију безбедности саобраћаја и Акциони план за примену Стратегије.

Потребно је развити мастер план за опремање саобраћајне полиције са савременим уређајима и опремом, који ће допринети усвајању ефикаснијих саобраћајно-полицијских процедура у надзирању, интервентном регулисању, непосредној контроли и саобраћајно-полицијском обезбеђењу у посебним условима и околностима.

### **Ђ) Развијени капацитети за ефикасно реаговање у ванредним ситуацијама**

С обзиром на то да је Република Србија суочена са трајним безбедносним изазовима, као што су елементарне непогоде (пожари, поплаве, земљотреси, итд.), техничко-технолошке несреће, дејства опасних материја, постоји очигледна потреба да буде организован модеран и јединствен систем за спасавање и успостављен јединствен систем руковођења, организовања грађана и логистичке подршке у заштити и спасавању, што ће се постићи усвајањем и применом Националне стратегије за заштиту и спасавање у ванредним ситуацијама, као и акционим планом за њено спровођење.

Овај систем мора бити развијен на националном нивоу уз активно учешће свих државних органа, посебних организација и других субјеката. Неопходно је даље развијати све видове међународне сарадње у случају ванредних ситуација, како на регионалном тако и на ширем плану.

### **3. Партнерски односи на националном, регионалном и међународном нивоу**

#### **А) Ефикасан механизам сарадње са државним органима и другим институцијама**

Потребно је обезбедити неопходне предуслове (правне, организационе, људске) за делотворнији рад полиције са партнерима и развити механизме хоризонталне сарадње са другим актерима. Односи између полиције, тужилаштва и других елемената правосудног система, царине, државних органа у систему спречавања прања новца као и заједница у којима полиција ради, морају бити функционални, флексибилни и подложни сталном преиспитивању. Полиција треба да проактивно развија ове односе и да сваки пут када је то потребно, тражи активно учешће партнера. Посебну пажњу треба посветити развоју партнерских односа са приватним сектором безбедности, његовом законском регулацијом у складу са европским и светским стандардима и укључивању као актера у систему националне безбедности. Циљ је да се обезбеде јасне надлежности приватног сектора безбедности, уз развијање мреже партнерских односа и сарадње.

#### **Б) Успостављени партнерски односи са институцијама цивилног друштва**

У циљу давања могућности институцијама цивилног друштва да учествују у креирању политике рада Министарства и уважавајући њихов значај, Министарство ће осмислити процес редовних консултација са њиховим представницима, како на националном, тако и на локалном нивоу. Министарство жели да допринесе разумевању природе полицијског посла од стране институција цивилног друштва и спремно је да се ангажује у том смислу, кроз радионице, семинаре и друге видове рада. Потребно је даље развити, у складу са финансијским могућностима, средства која су намењена за донације институцијама цивилног друштва, као и транспарентне начине за њихову реализацију, и то кроз јавно оглашавање конкурса за доделу средстава и дефинисање приоритетних пројектних области.

Циљ успостављања партнерских односа је поред постављања заједничких циљева, заједничка имплементација и редовна заједничка евалуација ефикасности партнерског односа.

#### **В) Развијени капацитети за регионалну полицијску сарадњу**

Питање безбедности било које земље у нашем региону не може бити посматрано ван контекста регионалне и европске безбедности. Чврста опредељеност на развој добросуседских односа обавезују нас на заједнички приступ у решавању проблема: постизање и очување мира и стабилности у региону како би биле створене претпоставке за економски и општи развој у склопу евроатлантских интеграција региона. Потребно је створити неопходне правне, институционалне, финансијске и

људске ресурсе који ће обезбедити најефикасније одвијање регионалне полицијске сарадње. Министарство ће наставити да промовише регионалну сарадњу, кроз министарске конференције, стручне семинаре и оперативне састанке. Активно ће се учествовати у раду регионалних институција и у сарадњи са њима ће се осмишљавати заједнички пројекти. Интезивираће се активности на потписивању билатералних споразума са земљама у окружењу чиме би се омогућила практична примена Конвенције о полицијској сарадњи Југоисточне Европе, а нарочито у делу прекограничне пристоје и контролисаних испоруке. На билатералном плану, одржаваће се периодични састанци са полицијским службама на стратешком као и на оперативном нивоу, у циљу процене успешности сарадње, отклањања препрека и договора о заједничким пројектима.

### **Г) Укљученост у европске и међународне интеграционе процесе**

Међународна сарадња која промовише принципе демократског и ефикасног рада полиције, смањити претње међународној и националној безбедности и повећати осећај безбедности грађана. За укључивање у европске и међународне интеграционе процесе неопходно је наставити са јачањем капацитета за међународну сарадњу, а нарочито људских ресурса. Потребно је развити посебне програме обука, укључујући и курсеве страних језика, како би се омогућило укључивање најширег круга полицијских службеника у процес европских интеграција и међународне сарадње. Одлучни смо да наставимо са усвајањем савремених политичких стандарда, позитивне праксе и проверених метода рада кроз партнерску сарадњу и испуњавање обавеза за приступање Републике Србије ЕУ.

Министарство ће наставити да учествује у мировним мисијама УН и у перспективи, мировним мисијама ЕУ. Потребно је наставити са развојем капацитета и обукама службеника за учешће у мировним мисијама, у складу са међународним стандардима. Нарочито је важно створити неопходне организационе и институционалне услове за заједничку припрему за учешће у мировним мисијама са другим државним органима, нарочито са правосудним органима и царином.

## **4. Систем унутрашње и спољне контроле и транспарентност у раду**

Ефективни и ефикасни елементи унутрашње и спољашње контроле, као и транспарентност и неговање кооперативног односа између полиције и јавности предуслов су за демократски рад полиције, која је одговорна за своје поступке пред законом, државом и јавношћу. Ради реализације ове стратегијске области, предвиђени су следећи стратегијски циљеви:

### **А) Развијен и ојачан систем унутрашње контроле**

Реформа полиције не подразумева само успостављање рационалније и функционалније организације и модернизацију. Неопходно је и јачање механизма унутрашње контроле, законитости у раду, професионализма и одговорности свих припадника Министарства. Циљ коме се тежи је усвајање највиших европских стандарда и примера добре праксе држава ЕУ.

Основна сврха контролних механизма је да одговорно надзиру примену полицијских овлашћења и да непристрасно предузимају мере против оних који чине прекршаје у примени овлашћења. То је основа за ефикасну борбу против корупције у полицији и за успостављање јасних професионалних стандарда и полицијске етике јачањем и ефикаснијом организацијом Сектора унутрашње контроле полиције. Улога унутрашње контроле је кључни фактор контроле, јер унутар полиције постоје најнепосреднија сазнања о понашању њених службеника. У систему унутрашње контроле важну улогу има контрола коју спроводе виши полицијски органи према нижим и контролне активности посебних служби за унутрашњу контролу.

Пре свега, оно ће се кретати ка унапређењу превенције–предупређивањем злоупотреба и незаконитог поступања полицијских службеника, конкретном истрагом о раду полиције, континуираном сарадњом са медијима, креирањем квалитетног и проактивног односа са грађанима и јавношћу, као и успостављањем међународних стандарда професионалног поступања полицијских службеника. Потребно је стога развити детаљан план развоја система унутрашње контроле кроз реализацију текућег Твининг пројекта Реформа полиције–унутрашња контрола. Пројектом ће се унапредити технички капацитети унутрашње контроле и створити веће могућности за одлучну борбу против криминала, посебно организованог и трговине дрогом у чијем извршењу учествују полицијски службеници.

Наставиће се са активностима које треба да обезбеде потпуну територијалну покривеност и ефикаснији рад регионалних центара Сектора унутрашње контроле полиције, као и стварању услова за унапређење рада организационих јединица у седишту. Ради размене искустава у раду, интезивираће се и унапређивати сарадња са службама унутрашње контроле полиције у региону и осталим европским државама уз редовно учествовање на регионалним и другим конференцијама, саветовањима, курсевима и семинарима.

## **Б) Развијен систем финансијског пословања и контроле**

У циљу економичног и контролисаног располагања постојећим средствима неопходно је направити свеобухватну ревизију финансијских средстава, ефикасности и ефективности њихове употребе. Неопходно је обезбедити систем праћења трошкова, како по организационим јединицама, тако и по појединим линијама рада. На овај начин ће се омогућити компарација уложених средстава и остварених резултата рада. Посебно је важно обезбедити транспарентно трошење буџетских средстава праћено одговарајућим финансијским извештајима као делом редовног извештавања у Министарству уз јавну доступност и заштиту поверљивих информација у складу са законом.

Потребно је развити апсорбционе капацитете Министарства за реализацију стране донаторске помоћи, а посебно средстава ИПА фонда ЕУ, уз обезбеђивање контролних механизма у складу са стандардима ЕУ. Потребно је ојачати људске капацитете неопходне за писање и управљање пројектима. Пројектни менаџмент мора постати део свакодневног рада.

## **В) Обезбеђени услови за спровођење демократске и цивилне контроле**

Успостављање вишеструке и ефикасне контроле над радом полиције предуслов је за заштиту људских права и владавину права. Да би се могла донети реална оцена о раду Министарства, неопходно је унапредити знање како опште јавности, тако и надлежних државних органа у систему спољне контроле, о природи полицијског посла и раду Министарства. Потребно је даље развијати институционалне механизме сарадње са Народном скупштином, Заштитником грађана, Повереником за информације од јавног значаја и заштити података о личности и другим институцијама.

## **Г) Јавност у раду**

Неопходно је да рад полиције буде отворен и изложен суду јавности, као и да постоје механизми за остваривање те врсте одговорности. Без отворености полиције немогуће је говорити о контролној улози јавности. Редовним ажурирањем Информатора о раду Министарства, објављеним на сајту Министарства, унапредиће се систем информисања јавности о раду полиције, а успостављањем праксе објављивања Извештаја о раду Министарства биће промовисани резултати њеног рада.

Неопходно је пратити захтеве за достављањем информација од јавног значаја, како би се омогућило да су информације које се најчешће траже редовно доступне грађанима, путем интернет презентације Министарства, извештаја који се јавно објављују и Информатора. У начелу су сви документи јавни осим оних који су означени као поверљиви у складу са законом.

Нарочито је важно развити комуникацију са грађанима на локалном нивоу, као и посебне канале и инструменте комуникације са специфичним друштвеним групама, нарочито са мањинским, социјално рањивим и маргинализованим групама.

## СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија развоја Министарства унутрашњих послова Републике Србије ће дефинисати оквир за спровођење реформи и показати јасну решеност за увођење неопходних промена и њихову примену.

Имплементација Стратегије представља интерну оперативно вођену активност која укључује организовање, буџетирање, мотивацију, праћење, оцењивање и извештавање и води ка испуњењу свих задатих циљева и ослањаће се на Акциони план Стратегије.

### Праћење, оцењивање и извештавање

Да би се обезбедила потпуна примена Стратегије и постигао успех у унапређењу рада полиције успоставиће се механизми за континуирано праћење и оцењивање реализације циљева, активности и задатака. Механизми ће бити засновани на кључним индикаторима успеха и дефинисани у складу са временским оквиром. Обухватиће све фазе и нивое спровођења Стратегије и пружиће информације о напретку и успешности остваривања циљева.

Праћењем и оцењивањем испуњености циљева Стратегије, процењиваће се ефективност и ефикасност, као и релевантност постигнутих резултата за развој Министарства. При изради плана за праћење и оцењивање узете се у обзир и најбоље међународне праксе. Праћењем и оцењивањем ће се такође детаљније анализирати проблеми и препреке које су настале у процесу имплементације Стратегије, идентификовати остварена побољшања у раду Министарства, како би се створили услови за предлагање нужних измена и допуна.

Формираће се **Тим за праћење имплементације**, који чини Биро за стратешко планирање и одговорна лица за праћење имплементације у организационим јединицама Министарства одговорних за реализацију активности и задатака. Тим ће пратити имплементацију Стратегије, обједињујући информације прикупљене од свих актера у оквиру Министарства, као и релевантних актера ван Министарства, тамо где је то могуће.

Основ за праћење и оцењивање Стратегије ће бити акциони планови за њену имплементацију. Акциони планови се израђују за период од две године. Акциони план за први двогодишњи период ће бити усвојен у року од шест месеци по усвајању Стратегије. Акционим планом ће, у складу са циљевима Стратегије, бити дефинисане активности и задаци, носиоци активности, индикатори и ризици. Биће утврђени рокови и средства за спровођење Стратегије, као и одговорна лица за извештавање.

**ПРАЋЕЊЕ** ће се спроводити у редовним временским интервалима, квартално и годишње, у складу са елементима Акционог плана. Систем за праћење имплементације Стратегије ће обухватити: дефинисане активности и задатке, носиоце активности, уз именовање одговорних лица за праћење и извештавање, ресурсе, индикаторе, ризике и рокове.



Одговорна лица за праћење имплементације у организационим јединицама Министарства одговорних за реализацију активности и задатака ће квартално пратити извршење појединачних активности. Извештај о постигнутим резултатима или указивање на проблеме до којих је дошло ће се квартално достављати Управи за аналитику. Управа за аналитику ће обједињавати ове извештаје организационих јединица и достављати кварталне извештаје као и годишњи извештај Бироу за стратешко планирање. Квартални извештаји ће бити достављани до петог радног дана првог наредног месеца по истеку квартала. Годишњи извештај се доставља до 15. јануара сваке године за претходну годину.

Ради успостављања јединственог и формалног система извештавања, Биро за стратешко планирање ће у сарадњи са Управом за аналитику, стандардизовати процедуре извештавања и формате ових извештаја. Управа за аналитику ће након спроведене анализе заједничких сегмената рада организационих јединица, а у складу са елементима система за праћење имплементације Стратегије, извештаје груписати и достављати Бироу на кварталном и годишњем нивоу.

Успоставиће се и неформалан начин извештавања кроз одржавање састанака са надлежним организационим јединицама, током којих ће се разговарати о реализацији активности и областима које је неопходно унапредити.

**ОЦЕЊИВАЊЕ** је дефинисано као систематично и објективно праћење резултата спровођења Стратегије. Оцењивање је кључни механизам за дефинисање степена успешности у спровођењу Стратегије. Оно ће се користити како би се утврдио напредак у имплементацији Стратегије, предузеле корективне мере током имплементације и предложиле измене. Оцењивање ће се спроводити редовно, једном годишње, коришћењем разних извора података укључујући годишњи извештај као основни извор података, а на основу потребних индикатора. Интерне информације биће систематски упоређиване са екстерним изворима информација, попут интервјуа, истраживања јавног мњења и др. У зависности од врсте индикатора, оцењиваће се реализација и ефекти планираних и реализованих активности, као и институционалне и законодавне промене.

Преглед ће бити представљен на принципу „семафора“.

- **„зелено светло“** – оцена значи да је активност реализована у складу са очекивањима и да нису потребне додатне мере;
- **„жуто светло“** – оцена значи да је активност реализована али да су потребне додатне мере да би се квалитет учинка унапредио до планираног нивоа;
- **„црвено светло“** – оцена значи да активност није реализована и да су потребне мере да би се планирана активност реализовала.

На основу достављеног годишњег извештаја, Биро за стратешко планирање врши оцењивање. Уколико буде потребно, Биро ће предложити ревидирање Стратегије у циљу унапређења њене ефикасности и одрживости.

По истеку периода предвиђеног за спровођење Стратегије извршиће се евалуација која ће садржати препоруке, закључке, научене лекције и приказаће најбољу праксу по питању спровођења Стратегије.

**ИЗВЕШТАВАЊЕ:** Министарство ће на годишњем нивоу израђивати и објављивати извештаје о спровођењу Стратегије, степену имплементације циљева и активности, проблемима и изазовима. Извештај о току имплементације Стратегије ће бити саставни део Извештаја о раду Министарства који се доставља Влади и Народној скупштини. Извештај о имплементацији Стратегије развоја ће бити јаван.

## ФИНАНСИРАЊЕ

Акционим планом за спровођење Стратегије биће дефинисана средства и извори средстава потребни за реализацију Стратегије по задацима и активностима. Извори средстава потребни за спровођење Стратегије се делом обезбеђују из буџета Републике Србије за редовне активности Министарства делом из међународних фондова.

### *Буџет*

Финансијским планом Министарства за 2010. са пројекцијама за 2011. и 2012. годину предвиђена су средства неопходна за спровођење нових активности из надлежности Министарства проистекла из законских обавеза, стратегија, стратешки важних докумената за које до сада нису обезбеђивана средства, а чији се почетак очекује у наредне две године и претежно се односе на: Закон о безбедности саобраћаја на путевима, Стратегију за интегрисано управљање границом у Републици Србији, Закон о ванредним ситуацијама и Закон о одузимању имовине проистекле из кривичног дела.

### *Међународни фондови и инструменти финансирања*

Имплементација Стратегије дефинисана Акционим планом, претпоставља израду нових пројеката који ће се финансирати донацијама међународних организација, донацијама иностраних земаља, донацијама осталих нивоа власти као и коришћење средстава из донација за прихваћене пројекте у претходном периоду.

Предвиђено је да одређени број задатака и активности буде финансиран кроз прихваћене ИПА пројекте: Реформа полиције-унутрашња контрола (ИПА 2007), вредност пројекта 1.000.000 евра, Изградња информационог система за контролу границе (ИПА-2008), вредност пројекта 4.000.000 евра, Унапређење капацитета за прикупљање анализу, статистичку и аналитичку обраду података (ИПА 2010) вредност пројекта 1.200.000 евра, Успостављање ефикасног система борбе против илегалних миграција на територији РС (ИПА 2010), вредност пројекта 5.000.000 евра, Развој стратешког планирања и унапређења хоризонталне комуникације у МУП (ИПА 2011), вредност пројекта 1.500.000 евра.

Поред донација добијених од иностраних земаља за пројекте чија је реализација у току и тесно су повезани са реализацијом циљева Стратегије, у оквиру сарадње са Шведским бордом директора полиције и Шведском агенцијом за међународни развој планиран је заједнички пројекат који има за циљ пружање подршке Министарству у развијању Акционог плана, дефинисању индикатора и креирању система за мониторинг-праћење реализације Стратегије, као и стварање услова за адекватну имплементацију циљева Стратегије.