УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ” – БИТОЛА
ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ - КИЧЕВО

Административно право и администрација

РЕФОРМА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО ВО ПРОЦЕСОТ НА ЕВРОПСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА

докторски проект

Кандидат:
Арианиса Рамадани
PFK21-III/B/2021

Ментор:
Проф. д-р Бранко Димески

СОДРЖИНА

Апстракт 3

1. Вовед 4

2. Преглед на литературата 5

2.1. Теоретска рамка за реформата на јавната администрација и европската интеграција 5

2.2. Реформата на јавната администрација во Република Косово 5

2.3. Улогата на Европската унија во промовирањето на реформите 6

3. Методи и материјали (Методологија на истражувањето) 7

4. (Анализа), резултати и дискусија 8

5. Заклучок 9

Користена Литература: 11

Прилог: Изјава од лиценциран лектор и број на лекторска лиценца 13

РЕФОРМА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО ВО ПРОЦЕСОТ НА ЕВРОПСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА

Аријаниса Рамадани
Правен факултет, Универзитет "Св. Климент Охридски" - Битола, Република Северна Македонија
ORCID iD (https://orcid.org/0009-0005-5810-304X)
е-пошта: arianisa.r@hotmail.com

Бранко Димески
Правен факултет, Универзитет "Св. Климент Охридски" - Битола, Република Северна Македонија
ORCID iD (https://orcid.org/0000-0003-3229-1650)
е-пошта: branko.dimeski@uklo.edu.mk

Апстракт

Во ова докторско истражување се истражува централниот проблем на нецелосната и фрагментирана имплементација на реформата на јавната администрација (РЈА) во Република Косово, што го попречува напредокот на земјата кон интеграцијата во Европската унија (ЕУ). Главните истражувачки прашања се: (1) До каде реформите на јавната администрација во Косово се усогласени со стандардите и барањата на ЕУ? (2) Кои се главните предизвици и фактори што влијаат на успешното спроведување на овие реформи?

Целта на оваа студија е да се анализира напредокот и институционалното влијание на реформата на јавната администрација во Косово во однос на критериумите за интеграција во ЕУ и да се предложат препораки за подобрување.

Методолошки, се применува квалитативен пристап базиран на анализа на содржини и споредбена анализа на правни документи, извештаи за напредок на ЕУ, стратешки планови и академска литература. Дополнително, ќе се спроведат претходно структурирани интервјуа со одговорни лица од институции, граѓански организации и академската заедница во Косово.

Резултатите покажуваат дека, иако постојат правни рамки и стратегии, практичната имплементација на реформите е забавена поради политизација, недостаток на регрутација базирана на заслуги, ограничени административни капацитети и слаби механизми за следење.

Во истражувањето се заклучува дека институционалната модернизација останува нецелосна и зависи од внатрешната посветеност на реформите заедно со поддршката од ЕУ. Идниот успех на реформите бара зајакнување на професионалните капацитети, деполитизација на јавната служба, зголемување на транспарентноста и спроведување на донесените закони и стратегии. Се препорачува натамошно споредбено истражување со другите земји од Западен Балкан за идентификација на добри практики и унапредување на резултатите од реформите во Косово.

Клучни зборови: реформа, јавна администрација, Косово, ЕУ.

1. Вовед

Реформата на јавната администрација претставува, но и понатаму останува, еден од најзначајните и најкомплексни предизвици за Република Косово на неговиот пат кон интеграцијата во Европската унија (ЕУ). Овој процес бара развој на професионална, транспарентна, непристрасна и ориентирана кон услуги јавна администрација (Bouckaert, Nemec, Nakrošis, Hajnal, & Tõnnisson, 2016). Таквата администрација е предуслов за воспоставување на владеење на правото и исполнување на критериумите за членство утврдени со acquis communautaire (European Commission, 2022). За Република Косово- млада држава која се соочува со повеќекратни предизвици- процесот на интеграција претставува и можност, но и товар за институционална трансформација (European Commission, 2023).

Од прогласувањето на независноста во 2008 година, Република Косово превзеде повеќе чекори за модернизација на јавната администрација преку усвојување на Стратегијата за реформа на јавната администрација и соодветно законодавство кое има за цел да ја подобри ефикасноста и одговорноста (Government of Kosovo, 2015). Сепак, извештаите за напредок од страна на ЕУ и анализите од меѓународните организации нагласуваат дека спроведувањето на овие реформи често останува фрагментирано, недоследно и бавно (European Commission, 2022). Фактори како што се ограничените административни капацитети, политичкото мешање во донесувањето одлуки и именувањето во државната служба, корупцијата и отсуството на ефикасни механизми за надзор, продолжуваат да го попречуваат реалниот напредок (Peters, Guy, & Jon, 2004).

Процесот на европска интеграција, преку Спогодбата за стабилизација и асоцијација (ССА) потпишана во 2015 година и реформската агенда утврдена од ЕУ, обезбеди не само политички и правен притисок за напредок, туку и финансиска и техничка поддршка со цел зајакнување на институционалните капацитети и подобрување на јавното управување (European Commission, 2016; European Commission, 2023). Оваа поддршка придонесе за дизајнирање на реформски политики и акциони планови. Меѓутоа, нивната реализација бара силна политичка волја и долгорочна посветеност (Pollit & Bouckaert, 2011).

Овој докторски проект има за мотив и цел да понуди детална анализа на актуелната состојба со реформата на јавната администрација во Република Косово, фокусирајќи се на постигнатиот напредок, постојаните предизвици и можностите кои ги нуди процесот на европска интеграција. Се работи за истражување кое ќе придонесе кон досегашните вкупни истражувачки напори од оваа област и во тоа се состои неговата поширока општествена оправданост. Главните истражувачки прашања се: (1) До каде реформите на јавната администрација во Косово се усогласени со стандардите и барањата на ЕУ? (2) Кои се главните предизвици и фактори што влијаат на успешното спроведување на овие реформи?

Во истражувањето ќе се користи квалитативен методолошки пристап на анализа на официјални владини извештаи, стратешки документи, законодавство и академска литература со цел да се изведат јасни заклучоци во однос на:

- Капацитетот на јавната администрација за спроведување на законодавството;
- Ефектите на помошта од ЕУ врз процесот на реформа; и
- Улогата на политичките актери и граѓанското општество во унапредување на доброто управување.

Исто така, ќе се користи и квантитативен методолошки пристап преку спроведување и статистичка обработка на претходно структурирани интервјуа со

одговорни лица од институции, граѓански организации и академската заедница во Република Косово.

Преку оваа анализа, истражувањето има за цел да придонесе и во академската и во практичната дебата за трансформацијата на јавната администрација на Република Косово и исполнувањето на стандардите на ЕУ, кои се суштински предуслови за напредок во процесот на европска интеграција.

2. Преглед на литературата

Реформата на јавната администрација во Република Косово е широко обработувана во академски студии, стратешки документи и анализи од меѓународни организации (European Commission, 2022). Овој дел претставува преглед на постојната литература во областа, структуриран во три главни под-теми, кои се прикажани подолу.

2.1. Теоретска рамка за реформата на јавната администрација и европската интеграција

Основните концепти на реформата на јавната администрација се тесно поврзани со принципите на доброто управување, вклучувајќи транспарентност, ефикасност, одговорност и политичка неутралност (Peters, Guy, & Jon, 2004; Pollit & Bouckaert, 2011). Модерните теории како што се Новиот јавен менаџмент (New Public Management - NPM) и мрежното управување (Network Governance) ја нагласуваат важноста на услугите ориентирани кон граѓаните, подобрување на перформансите и децентрализација (Hood, 1991; Pollit & Bouckaert, 2011). Искуствата на земјите-членки на ЕУ и државите од Западен Балкан обезбедуваат корисни модели за Република Косово, покажувајќи дека успешните реформи бараат силни институционални капацитети и силна и перманентна култура на управување (Bouckaert, Nemec, Nakrošis, Hajnal, & Tõnnisson, 2016; Verheijen, 2007).

2.2. Реформата на јавната администрација во Република Косово

Истражувањата покажуваат дека реформата на јавната администрација во Република Косово поминала низ различни фази од прогласувањето на независноста во 2008 година (OECD, 2025). Клучни документи како што се Стратегијата за реформа на јавната администрација (2015-2020), Европската реформска агенда (ERA) и Спогодбата за стабилизација и асоцијација (ССА) дефинираа јасни цели за модернизација на јавните институции во Република Косово (Government of Kosovo, 2015).

Извештаите за напредок на Европската комисија нагласуваат дека и покрај напорите за усвојување на законска рамка, практичната имплементација останува предизвик поради ограничени административни капацитети, политичко мешање, корупција и недостаток на одговорност (European Commission, 2023; European Commission, 2024). Меѓународни организации како SIGMA (во рамките на OECD), UNDP и Европската комисија, заедно со локални организации како што е Косовската KDI (Kosovo Democratic Institute), изготвија длабински анализи за ефикасноста на јавната администрација и влијанието на реформите врз секојдневниот живот на граѓаните (KDI, 2023).

Организација	Вид на анализа	Примери
ОЕЦД / СИГМА	- Мониторинг и евалуација на реформите во јавната администрација;	Годишни извештаи на SIGMA за предизвиците во спроведувањето на административните и

Организација	Вид на анализа	Примери
	- Анализа на доброто управување; - Проценка на институционалните капацитети.	институционалните реформи.
Програма за развој на Обединетите нации (УНДП)	- Студии за владеењето на правото и локалното управување; - Извештаи за отчетност и учество на граѓаните; - Евалуација на влијанието на реформите врз јавните услуги.	Извештаи за владеењето на правото и напредокот во административните реформи.
Европска Комисија	- Годишни извештаи за напредокот на Косово; - Анализа на спроведувањето на законската рамка; - Проценка на корупцијата и недостатокот на одговорност.	Извештаи на ЕУ за напредокот на Косово, фокусирани на предизвиците и можностите за институционален развој.
Демократски институт на Косово (КДИ)	- Студии за транспарентност и отчетност; - Извештаи за влијанието на реформите во локалната администрација; - Мониторинг на изборните процеси.	Извештаи што ги истакнуваат слабостите во локалното управување и потребата од понатамошни реформи.

Табела 1: Главни организации кои ги анализирале перформансите на јавната администрација и влијанието на реформите во Република Косово

2.3. Улогата на Европската унија во промовирањето на реформите

Европската унија има играно клучна улога во промовирањето на реформите во Република Косово, главно преку:

- финансиска и техничка помош преку Инструментот за претпристапна помош (IPA);
- политички притисок и условување на реформите; и
- Спогодбата за стабилизација и асоцијација.

Овој пристап ја охрабри изработката на подобри политики и усогласување со стандардите на ЕУ, но успехот зависи од политичката волја и внатрешните капацитети на институциите (Verheijen, 2007). Во литературата се сугерира дека влијанието на ЕУ е видливо во подобрувањето на правната и административната рамка во Република Косово. Но, сепак, имплементацијата на реформите бара постојана посветеност и надминување на структурните предизвици (KDI, 2023).

3. Методи и материјали (Методологија на истражувањето)

Во ова истражување се применува квалитативен и квантитативен методолошки пристап, со фокус првенствено на анализа на официјални документи и академската литература за испитување на реформите во јавната администрација во Република Косово во рамките на процесот на европската интеграција. Исто така, ќе се спроведат и претходно структурирани интервјуа во јавни институции, граѓански организации и академски центри. Резултатите од овие интервјуа понатаму ќе бидат предмет на нумеричка и статистичка обработка.

Големото значење е тоа што истражувањето се однесува на еден од клучните столбови на интеграцијата на Република Косово во ЕУ- реформата на јавната администрација. Вистинската реформа претставува основен услов за земјите што аспирираат кон членство во Европската унија (Bouckaert, Nemec, Nakrošis, Hajnal, & Tõnnisson, 2016). Преку анализа на релевантни документи, законодавство и извештаи, студијата има за цел да даде јасен преглед на достигнувањата и предизвиците на Република Косово во оваа област, како и да понуди препораки за понатамошно подобрување.

Целта на ова истражување е да се анализира реформата на јавната администрација во Република Косово во рамките на процесот на европска интеграција, да се идентификува постигнатиот напредок, клучните предизвици и влијанието на овие реформи во исполнувањето на стандардите на ЕУ.

Главните истражувачки прашања се:

До каде реформите во јавната администрација во Република Косово се усогласени со стандардите и барањата на Европската унија?

Кои се главните предизвици и фактори што влијаеле врз спроведувањето на реформите во јавната администрација во Република Косово?

Притоа, клучните хипотези кои произлегуваат се следниве:

(H1): Реформата на јавната администрација во Република Косово останува и понатаму некомплетирана и се соочува со значителни потешкотии поради недостаток на административни капацитети и политизација на процесот;

(H2): И покрај усвојувањето на закони и стратешки документи, спроведувањето на реформата на јавната администрација во Република Косово е бавно и фрагментирано, што го попречува напредокот кон европските интеграции.

Како клучни методи за собирање податоци се користат следниве методи:

Метод на документирање: Собирање секундарни податоци преку анализа на официјални документи, вклучувајќи:

- Извештаи за напредок на Европската унија за Косово (2015–2024);
- Локални стратешки документи, и тоа: Стратегија за реформа на јавната администрација (2015-2020), Европска реформска агенда (ERA), официјални документи на Владата на Република Косово итн.;
- Закони и нормативни акти: Закон за јавна администрација, Закон за државна служба, Закон за пристап до јавни документи и итн.;
- Извештаи од меѓународни и локални организации: СИГМА/ОЕЦД (SIGMA/OECD), УНДП (UNDP), КДИ (KDI); и
- Академска литература: академски трудови за реформите во јавната администрација во земјите на Западен Балкан, Република Косово и Европа.

Интервјуа: Покрај анализата на документи, во текот на фазата на пишување ќе се спроведат претходно структурирани интервјуа со одговорни лица и експерти од

различни јавни институции, граѓански организации и академската заедница во Република Косово, за да се добијат директни и дополнителни информации и перспективи кои ќе ги збогатат резултатите од истражувањето. Примерокот на организации во ова истражување ќе биде извлечен од вкупната бројка (популација) на организации кои се предмет на интерес за истражувањето во Република Косово (јавни институции, граѓански организации и академската заедница во Република Косово). Притоа, ќе се води сметка, извадокот да биде репрезентативен и веродостоен (со почитување на веќе познатите статистички закономерности).

Методи за анализа на податоци (квалитативни и статистички): Анализата на податоците се спроведе со методи на содржинска и споредбена анализа, со цел да се идентификуваат клучни теми, институционални предизвици, степен на усогласеност со барањата на ЕУ, како и препораки за идно подобрување. Ова истражување се базира повеќе на анализа на документи и академска литература, но и прибирање на примарни податоци преку спроведување на интервјуа и користење на соодветни нумерички и статистички алатки (статистички методи) при обработка и презентација на добиените податоци. Изворите се селектирани врз основа на нивната релевантност за реформите на јавната администрација и процесот на европска интеграција, како и нивната веродостојност и актуелност. Истражувањата во овој докторски проект се фокусираат на документи кои вклучуваат:

- Закони и регулативи за јавната администрација во Република Косово;
- Стратешки документи усвоени од Владата на Република Косово и институциите на ЕУ;
- Извештаи од признати меѓународни организации;
- Академски статии и книги.

4. (Анализа), резултати и дискусија

Во ова истражување се спроведе детална анализа на напредокот и предизвиците на реформата на јавната администрација во Република Косово во контекст на европската интеграција, базирана врз правни документи, извештаи за напредок, стратешки документи, академска литература и спроведените интервјуа. Анализата покажа дека, иако Косово постигнало значителен напредок во изготвување стратегии и закони поврзани со реформата на јавната администрација, практичната имплементација останува бавна и фрагментирана.

Прво и основно, важно е да се истакне дека усвојувањето на Стратегијата за реформа на јавната администрација (2015-2020) и документи како што се Европската реформска агенда (ERA), како и донесувањето на Законот за јавна администрација (2019) и Законот за државна служба, воспоставиле цврста правна основа за модернизација на јавната администрација (Government of Kosovo, 2015). Понатаму, Извештаите за напредок на Европската комисија за Република Косово (2015–2023) и оценките на СИГМА/ОЕЦД (SIGMA/OECD, 2011) нагласуваат дека овие реформи се во согласност со барањата на ЕУ за градење ефикасна и транспарентна администрација.

Сепак, спроведувањето на овие реформи се соочило со значителни предизвици поради различни фактори. Според извештаите на ЕУ (European Commission, 2022) и анализите на КДИ (KDI, 2023) и УНДП (UNDP, 2022), политизацијата на јавната администрација го попречува воспоставувањето на независна и професионална јавна служба. Политичките именувања на раководни позиции, недостатокот на меритократија и ограничените административни капацитети се меѓу главните идентификувани предизвици. Дополнително, недостатокот на транспарентност и

одговорност, и покрај усвојувањето на закони за пристап до јавни документи, негативно влијае врз перцепцијата на граѓаните и институционалниот кредибилитет.

Во споредба со другите земји од Западен Балкан, како Република Србија и Република Северна Македонија, Република Косово заостанува во спроведувањето на реформите, особено во воспоставувањето на ефикасни механизми за следење и оценување на напредокот (OECD, 2025). Иако се преземени стратешки и законодавни чекори, нивото на практична имплементација останува ограничено, што укажува на потребата за зајакнување на институционалните капацитети и намалување на политичкото влијание.

Анализата на документите и литературата, преку методи на содржинска, споредбена и квантитативна анализа, покажа дека првата хипотеза (H1) – која наведува дека „реформата на јавната администрација во Косово сè уште не е завршена и се соочува со тешкотии поради недостаток на капацитети и политизација“ – е потврдена со наодите од истражувањето. Ова е поддржано од извештаите на Европската комисија (2023) и анализите на KDI (2023) и SIGMA (2011), кои ги истакнуваат структурните пречки и ограничените капацитети. Втората хипотеза (H2) – дека „спроведувањето на реформите е бавно и фрагментирано“ - исто така е потврдена, бидејќи извештаите укажуваат на неусогласување помеѓу усвоените документи и реалниот напредок во подобрување на јавните услуги и транспарентноста.

Автори како Питерс и Пјер (Piters и Pierre, 2004), Боукаерт и соработници (Bouckaert et. al., 2016), и Верхеијен (Verheijen, 2007) тврдат дека реформата на јавната администрација е комплексен процес кој бара не само политичка волја, туку и развој на професионални капацитети и силни механизми за следење. Овие перспективи се рефлектираат и во косовскиот контекст, каде што, и покрај техничката и финансиската помош од ЕУ, напредокот е забавен од внатрешни институционални и политички фактори.

Резултатите во ова докторско истражување јасно покажуваат дека реформата на јавната администрација во Република Косово е тековен процес под влијание на напорите за исполнување на критериумите за Европска интеграција, но е попречена од политизација, ограничени капацитети и недостаток на ефикасни механизми за имплементација. За да се забрза напредокот и да се зголеми транспарентноста и ефикасноста во јавната администрација, неопходно е како идни препораки:

- да се зајакнат институционалните капацитети;
- да се намали политичкото влијание; и
- да се подобри спроведувањето на претходно усвоените закони и стратегии.

5. Заклучок

Истражувањето за реформата на јавната администрација во Република Косово во контекст на европската интеграција откри низа важни наоди кои го одразуваат напредокот, предизвиците и перспективите на оваа реформа. Резултатите потврдуваат дека, иако Република Косово презеде значителни чекори кон усогласување со европските стандарди за јавна администрација, реформата и понатаму се соочува со големи предизвици кои го попречуваат нејзиното целосно и одржливо спроведување.

Како заклучок, може да се нагласи дека реформата на јавната администрација во Република Косово претставува тековен процес кој е тесно поврзан со исполнувањето на критериумите за членство во Европската унија. Одобрените стратешки и законски документи (како што се Стратегијата за реформа на јавната администрација, Законот за јавна администрација и Агендата ERA) обезбедуваат важна основа за напредок на реформите.

Сепак, главните идентификувани предизвици вклучуваат:

- ограничени институционални капацитети;
- политизација на државната служба;
- недостаток на ефикасни механизми за следење; и
- слаба транспарентност.

Анализата на документи и користената литература ги потврди формулираните хипотези, и тоа:

- (H1) е потврдена, бидејќи ограничените институционални капацитети и политичкото влијание и понатаму ја попречуваат ефективната имплементација на реформата;
- (H2) е исто така потврдена, бидејќи спроведувањето на реформата е фрагментирано и бавно, и покрај усвојувањето на бројни правни акти и стратегии.

Реформата на јавната администрација останува критериум од суштинско значење за напредокот на Република Косово кон интеграција во ЕУ. Исполнувањето на овој критериум бара постојана институционална и политичка посветеност.

Препораки кои треба да се превземат вклучуваат:

- Зголемување на капацитетите на јавната администрација преку обука, регрутација базирана на заслуги и развој на кариера на државните службеници;
- Обезбедување на јасна поделба помеѓу политиката и јавната служба преку строго спроведување на принципите на меритократија и непристрасност;
- Воспоставување функционални структури за следење на напредокот на реформите и мерење на институционалните перформанси;
- Подобрување на пристапот на јавноста до информации и вклучување на граѓанското општество и медиумите во процесот на реформа што е клучно за отворена и одговорна јавна администрација;
- Континуирана техничка и финансиска поддршка за спроведување на реформите со користење на искуствата од другите земји во регионот и ЕУ; и
- Врз основа на искуствата од претходните стратегии, потребно е да се развие нова и сеопфатна стратегија со мерливи цели и конкретни временски рокови.

Реформата на јавната администрација претставува клучен фактор за интеграцијата на Република Косово во Европската унија и бара политичка, институционална и општествена посветеност за да биде успешно реализирана. Само преку професионална, непристрасна и ефикасна јавна администрација може да се спроведат неопходните реформи и да се исполнат стандардите на Европската Унија.

Благодарност

Би сакала да ја изразам мојата длабока благодарност до сите кои придонесоа со поддршка, насоки и охрабрување во текот на ова важно академско истражување.

Од сè срце им благодарам на моето семејство за нивната безусловна поддршка, љубов и трпеливост. Особено сум длабоко благодарна на мојот сопруг и мојот прекрасен двегодишен син, Колос, кои ме мотивираа и ми дадоа сила да продолжам напред дури и во најтешките моменти.

Упатувам посебна благодарност до мојот академски ментор, проф. д-р Бранко Димески, кој ме водеше со посветеност, трпеливост и професионална стручност низ

целиот проект. Неговото вредно менторство и постојано охрабрување беа клучни за успешното завршување на истражувањето во овој докторски проект.

Исто така, им благодарам на професорите и академскиот кадар на Правниот факултет- Кичево за знаењата и искуствата кои ми ги дадоа за време на студиите. Нивниот придонес имаше значително влијание врз мојот академски и професионален развој.

Без поддршката и придонесот на сите овие личности, овој проект немаше да биде можен.

Со длабока почит и благодарност!

Користена литература:

Bouckaert, G., Nemec, J., Nakrošis, V., Hajnal, G., & Tõnnisson, K. (2016). Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, *9*(1), 5–29. Accessed on https://doi.org/10.1515/nispa-2016-0001

European Commission. (2022). *Kosovo 2022 Progress Report*. Brussels, Belgium: European Commission. Accessed on https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/kosovo-report-2022_en

European Commission. (2016). *Stabilisation and Association Agreement between the European Union and Kosovo*. Brussels, Belgium: European Commission. Accessed on https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A22016A0316%2801%29

European Commission. (2023). *Kosovo 2023 Report*. Brussels, Belgium: European Commission. Accessed on https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/kosovo-report-2023_en

European Commission. (2024). *Kosovo 2024 report (Annual Enlargement Package).* Brussels, Belgium: European Commission. Accessed on https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/c790738e-4cf6-4a43-a8a9-43c1b6f01e10_en?filename=Kosovo+Report+2024.pdf

Government of Kosovo. (2015). *Public Administration Reform Strategy 2015–2020*. Prishtina, Republic of Kosovo: Government of Kosovo. Accessed on https://mpb.rks-gov.net/Uploads/Documents/Pdf/AL/382/ALB%20-%20PAMS%20Report%202.PDF

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3-19. Accessed on https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

KDI. (2023). *Qeverisja e mirë në nivel lokal: Analizë e transparencës dhe llogaridhënies*. Prishtina: Republic of Kosovo Democratic Institute. Accessed on https://kdi-kosova.org/wp-content/uploads/2022/05/Indeksi-i-transparences-ne-qeverisjen-lokale-2021-ALB-1-1.pdf

Krasniqi, F., & Gashi, E. (2021). Challenges of Public Administration Reform in Kosovo in the Context of European Integration. In Proceedings of the International Conference on *"European Integration and Public Administration"* (45-58). Prishtina: University of Pristina Press.

OECD. (2011). *Government at a Glance 2011*. Paris, France: OECD Publishing. Accessed on https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en

OECD. (2025). *Public Administration in Kosovo 2024: Assessment against the Principles of Public Administration.* Paris: OECD Publishing. Accessed on https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-kosovo-2024_a53fce6b-en.html

Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). Politicization of the civil service: Concepts, causes, consequences. *Public Administration*, *82*(4), 629-635.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Continuity and Change in Public Policy and Management. In Pollitt, C., & Bouckaert, G. (ed.), *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (1-26). Oxford, UK: University of Oxford- Oxford University Press.

UNDP. (2022). *Public Pulse Report XIX.* New York, USA: United Nations Development Programme. Accessed on https://www.undp.org/kosovo/publications/public-pulse-brief-xix

Verheijen, T. (2007). *Administrative capacity in the new EU member states: The limits of innovation?* Washington, D.C., USA: World Bank.

До

Правен факултет – Кичево

Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола

ИЗЈАВА

Од Светлана Васевска, овластен лектор и јазичен редактор по македонски јазик со Уверение бр. 26-200/3 од 25.11.2013 година, издадено од Министерство за култура на Република Северна Македонија

Јас, Светлана Васевска, изјавувам, дека по сите правила и прописи на македонскиот литературен јазик извршив целосна лектура на докторскиот проект со наслов „РЕФОРМА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО ВО ПРОЦЕСОТ НА ЕВРОПСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА“ изработен од д-р Арианиса Рамадани.

Горенаведеното го потврдувам со својот печат.

09.09.2025, Скопје

ПОДНОСИТЕЛ НА ИЗЈАВА

Светлана Васевска

Лектор

ОВЛАСТЕН ЛЕКТОР
Светлана ВАСЕВСКА
26-200/3 - Скопје, РМ

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА КУЛТУРА
Комисија за полагање испит за лектор

Број 26-200/3
25.11.2013 година
С к о п ј е

Ев. книга бр. 03-323/1
Страница бр. 149

Врз основа на член 7, став 2 од Законот за употребата на македонскиот јазик („Службен весник на РМ“, бр. 5/98 и 89/08), Комисијата за полагање испит за лектор издава

УВЕРЕНИЕ
за положен испит за лектор

на Светлана Ванчо Васевска
роден-а на 14.4.1991 г. во Скопје
Република Македонија на ден 25.10.2013 година
пред Комисијата за полагање испит за лектор, при Министерството за култура на Република Македонија, го положи испитот за лектор.

Ова уверение е ослободено од плаќање административни такси согласно член 18, став 1, точка 29 од Законот за административните такси („Службен весник на РМ“, бр. 17/93, 20/96, 7/98, 13/01, 19/04, 61/04, 95/05, 70/06, 92/07, 88/08, 130/08 и 6/10).

Претседател на
испитната комисија,

Јас, НОТАР Иљхам Исмани
За подрачјето на Основниот суд Скопје

Потврдувам дека ова е препис на изворната исправа Уверение број 26-200/3 од 25.11.2013 издаден од Република Македонија- Министерство за култура.

Напишан е со други механички средства (фотокопија) , кој има 1 страници.

Изворната исправа ја донесе со себе Бела Фитим ул.Срећко Пужалка бр.76А Гази Баба , Скопје .

Нотарската такса за заверка по тарифен број 10 т. 6 од Законот за судски такси во износ од 25 денари наплатена и поништена на примерокот кој останува за архивирање.

Нотарската награда е пресметана во износ од 100 денари и Трошоци 30 денари.

Број УЗП 15426/2025

Во Скопје 08.08.2025

НОТАР

Иљхам Исмани

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
за подрачјето на основните судови на градот
НОТАР
ИЉХАМ
ИСМАНИ
СКОПЈЕ