

ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

за 2027. годину



Београд, 2026. година

Садржај

1. УВОД.....	1
2. АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА	3
3. АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О РЕАЛИЗОВАНОЈ ОБУЦИ ЗА 2025. ГОДИНУ 12	
4. АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2025. ГОДИНУ	15
5. ИСТРАЖИВАЊЕ ЕФЕКТА РЕАЛИЗОВАНИХ ОБУКА У 2025. ГОДИНИ	18
6. ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ	20
7. АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ	26
7.1 АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ	26
7.2 АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД АП И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ.....	38
8. ПРЕПОРУКЕ ПОСЕБНИХ СТРУЧНИХ ТЕЛА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ	51
8.1 ПРЕПОРУКЕ ПРОГРАМСКОГ САВЕТА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2027. ГОДИНУ	51
8.2 ПРЕПОРУКЕ СТАЛНИХ ПРОГРАМСКИХ КОМИСИЈА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2027. ГОДИНУ ..	53
9. РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ И АНАЛИЗЕ У ВЕЗИ СА УТВРЂИВАЊЕМ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ	54
9.1 ИЗВЕШТАЈИ НЕЗАВИСНИХ ОРГАНА	54
9.1.1 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ АГЕНЦИЈЕ ЗА СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ .	54
9.1.2 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ДРЖАВНЕ РЕВИЗОРСКЕ ИНСТИТУЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ ...	56
9.1.3 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ПОВЕРЕНИКА ЗА ИНФОРМАЦИЈЕ ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ	60

9.1.4 РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ПОВЕРЕНИКА ЗА ЗАШТИТУ РАВНОПРАВНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ	62
9.1.5 РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗАШТИТНИКА ГРАЂАНА ЗА 2025. ГОДИНУ ...	64
9.2 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ РЕПУБЛИЧКИХ ИНСПЕКЦИЈА	67
9.2.1 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О РАДУ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ	67
9.2.2 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ИНСПЕКТОРАТА ЗА РАД ЗА 2025. ГОДИНУ	69
9.2.3 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ УПРАВНОГ ИНСПЕКТОРАТА ЗА 2025. ГОДИНУ	71
10. РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ И АКТИВНОСТИ.....	73
10.1 НАЦРТ ИЗВЕШТАЈА ЗА 2025. ГОДИНУ О ПРАЋЕЊУ СТАЊА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ	73
10.2 НАЦРТ ЕХ-POST АНАЛИЗЕ ОДРЕДАБА ПРОПИСА КОЈИ УРЕЂУЈУ ЗАПОШЉАВАЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И ВРЕДНОВАЊЕ ЊИХОВЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ.....	74
11. ИЗВЕШТАЈ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ ЗА 2025. ГОДИНУ	76
10.4 ИЗВЕШТАЈ GREVIO ЗА 2025. ГОДИНУ	77
10.5 PAR MONITOR ИЗВЕШТАЈ ЗА СРБИЈУ – СТРАТЕГИЈА РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ 2024/2025 (WEBER 3.0 ПРОЈЕКАТ).....	79
10.6 ПОДРШКА САВЕТА ЕВРОПЕ НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ	81
11. РЕАЛИЗОВАНИ КОНСУЛТАТИВНИ ПРОЦЕС У ЦИЉУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА И РАЗВОЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	82
12. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ	83
13. ПРИЛОГ – СТРАТЕШКИ ОКВИР.....	86
14. СТРУКТУРА ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА, ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА, ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ	93
15. КОРИШЋЕНИ ИЗВОРИ.....	123

1. УВОД

У складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе¹, Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: НАЈУ) сваке године спроводи анализу потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи. Имајући у виду дугогодишњи период примене овог прописа, процес утврђивања потреба за стручним усавршавањем се континуирано унапређује и добија подршку у оквиру органа како државне управе тако и локалне самоуправе. У домену сагледавања организационих потреба за 2027. годину, може се констатовати изражена **стабилност, као и интензивнија сарадња са органима**. Посебно је приметан **повећан број јединица локалних самоуправа** које су доставиле организационе потребе за стручним усавршавањем НАЈУ, чак 119, што је двоструко повећање у односу на претходну годину.

Када је реч о стратешком и законодавном оквиру, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021–2030. године остаје кровни документ за рад јавне управе. Како се наведена стратегија спроводи дужи низ година, очигледни су први ефекти планираних мера и активности, посебно у домену стручног усавршавања. Осим овог документа, Извештај садржи преглед великог броја других докумената јавних политика који су релевантни за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у јавној управи.

Анализа спроведених обука кроз евалуационе извештаје полазника и реализатора обука даје увид у потребе за унапређењем постојећих програма, али и предлоге за развој нових тема. Такође, анализиран је Извештај о вредновању радне успешности државних службеника, који припрема Служба за управљање кадровима, јер представља значајан извор информација. Приликом утврђивања праваца за унапређење садржаја и развој нових програма обука за 2027. годину узете су у обзир и препоруке Програмског савета и Сталних програмских комисија НАЈУ. У циљу сагледавања шире слике потреба за стручним усавршавањем, извршена је и анализа извештаја независних државних органа и инспекција, као и релевантних пројеката.

Паралелно са наведеним анализама, започет је рад на широком консултативном процесу у циљу утврђивања потреба за стручним усавршавањем и развоја програма обука НАЈУ за 2027. годину, који обухвата рад са свим заинтересованим странама.

¹ "Службени гласник РС", број 32 од 3. маја 2019.

**Напомена: Сви термини који су у тексту изражени у граматичком мушком роду подразумевају природни мушки и женски род лица на који се односи.*

2. АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА

Анализом су обухваћене релевантне стратегије и прописи чија је примена у току или се очекује у наредном периоду. Имајући у виду велики број стратешких докумената и прописа, анализа је обухватила само релевантна документа, односно стратегије и прописе усвојене у последњих годину дана или документа која непосредно уређују рад великог броја органа и запослених, те се могу сматрати релевантним с аспекта потреба за обукама и у наредној години.

Стратешки оквир служи као смерница при одређивању приоритетних области и тема стручног усавршавања у циљу постизања предвиђених мера. Стратегије често предвиђају и мере које подразумевају подизање капацитета јавне управе. У том смислу, стратешки оквир дефинише приоритетне области стручног усавршавања, али често имплицира и увођење нових тема у програме обука. Са друге стране, законодавни оквир обухвата приказ релевантних закона који су донети у претходном периоду и који потенцијално дефинишу садржај програма обука, или уводе новине у програме који су у припреми за 2027. годину. Анализа појединачних докумената је урађена у складу са нивоом детаља датим у самим документима, те се у неким деловима анализа задржава на општим правцима развоја, у другима се наводе правци у развоју капацитета или области развоја, а негде се наводе и конкретне теме појединачних обука.

С обзиром на обим анализираних докумената, као и велики број активности, мера и обавеза које су у њима дефинисане, приказ релевантних налаза биће представљен делом у наративној, као и табеларној форми². Наративни приказ омогућиће сагледавање кључних праваца развоја и контекста појединачних докумената, док ће табеларни преглед обезбедити систематичан увид у активности и мере од значаја за планирање и развој програма стручног усавршавања.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021–2030. године прописује правце развоја и промена у домену рада јавне управе. Реформа почива на начелима деполитизације, професионализације, развоја људских ресурса, дигитализације, транспарентности, одговорности, ефикасности и оријентисаности ка резултатима и потребама грађана. Обухвата акционе планове (у даљем тексту: АП) за спровођење Стратегије у следећим тематским областима: Управљање људским ресурсима, Пружање услуга, Одговорност и транспарентност, као и Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом, Програм реформе управљања јавним финансијама и Програм за реформу система локалне самоуправе.

² Табела „Стратешки оквир“ је наведена на крају Извештаја, као прилог.

У току је рад на припреми новог Акционог плана за наредни петогодишњи период (2026–2030). **Нацрт Акционог плана за период 2026–2030. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021–2030. године** представља други имплементациони циклус спровођења Стратегије и надовезује се на резултате остварене у периоду 2021–2025. године. Његова сврха је да обезбеди континуитет реформских процеса и да кроз конкретне мере и активности допринесе остваривању стратешких циљева модерне, професионалне, одговорне и кориснички оријентисане јавне управе.

Доношење *Закона о измени Закона о државним службеницима*³ произилази првенствено из потребе одлагања примене члана 63. Закона о државним службеницима, који прописује обавезу спровођења јавног конкурса за пријем у радни однос на одређено време због привремено повећаног обима посла. Према извештају Службе за управљање кадровима за 2024. годину, просечно трајање јавног конкурса за пријем у радни однос у органима износи 189 дана, док примена постојећег нормативног оквира на поступак запошљавања лица на одређено време ствара значајан ризик у погледу благовременог и ефикасног обезбеђивања привремених кадровских потреба органа. Кључне новине обухватају укидање звања млађег саветника, увођење новог начина објављивања резултата конкурса и увођење обавезног стручног усавршавања као услова за напредовање у служби.

Конкретно, нове одредбе о стручном усавршавању директно условљавају могућност напредовања државних службеника испуњавањем специфичних обавеза у погледу похађања обука. Државни службеник ће моћи да напредује само ако је у свакој календарској години, за коју је вреднована његова радна успешност, похађао најмање две обуке. Са друге стране, руководилац има обавезу да државном службенику стручно усавршавање омогући. Области стручног усавршавања државни службеник и руководилац заједно одређују у процесу вредновања радне успешности, како би се циљано унапредице компетенције државних службеника.

Ревидирана фискална стратегија за 2026. годину са пројекцијама за 2027. и 2028. годину прилагођава економске циљеве новом глобалном контексту, обележеном трговинском фрагментацијом. Спровођење ових мера треба да обезбеди одржив привредни успон и стабилан раст животног стандарда грађана. Када је реч о стручном усавршавању запослених у јавној управи, у наредном периоду Стратегија је усмерена на неколико области реформе јавних финансија и администрације. Након примене нове методологије у 2025. години, очекују се додатне обуке **буџетских корисника** ради прецизнијег препознавања пројеката који се сматрају релевантним за климатске

³ „Сл. гласник РС“, бр. 109/2025

циљеве. Увођење **система СПИРИ** је захтевало интензивне обуке за будуће кориснике, а наводи се да ће бити неопходна и додатна подршка, као и усавршавање током периода имплементације како би се осигурало правилно коришћење свих функционалности. Као мера за управљање оперативним ризицима, предвиђено је континуирано унапређење знања запослених у Управи за јавни дуг. У оквиру Министарства финансија је планиран наставак рада на изградњи капацитета неопходних за **управљање фискалним ризицима**, укључујући развој техничких алата и модела неопходних за праћење и процену фискалних ризика. Решавање кадровских проблема укључује и припрему кадра за нови *IT* систем у оквиру модернизације Пореске управе, уз планирано доношење Плана људских ресурса за период 2025–2028. године. Наведени кораци у стручном усавршавању су део ширег напора да се подигне квалитет управе, осигура ефикасније управљање јавним средствима и обезбеди транспарентност буџетског процеса.

План праведне енергетске транзиције Републике Србије до 2030. године има за циљ промовисање еколошки одрживе економије на начин који је праведан и инклузиван за све. Кључна идеја је да се енергетска трансформација спроведе кроз инклузивни социјални дијалог, обезбеђујући програме преквалификације, економску диверзификацију и развој нове инфраструктуре како би се спречило заостајање рударских региона. Конкретно, План истиче важност промене пословних модела ка „климатски неутралној“ економији и стицање нових знања о **обновљивим изворима енергије, енергетској ефикасности и одрживој пољопривреди**. Осим тога, обухваћене су и активности усмерене на побољшање приступа целоживотном учењу и професионалном усавршавању, укључујући и примену дигиталне повезаности за ове намене. Уочена је и потреба за побољшањем националних и регионалних институционалних капацитета за само обликовање и спровођење **процеса праведне транзиције**.

Национална стратегија за борбу против корупције за период 2024–2028. године се фокусира на превенцију корупције, јачање интегритета у органима јавне власти, побољшање транспарентности процеса и ефикасније кривично гоњење. Препознаје као важно јачање капацитета службеника на нивоу државне управе и локалне самоуправе, са посебним фокусом на руководиоце и државне службенике на положају.

У редовном Годишњем извештају независног механизма за праћење УН Конвенције о правима особа са инвалидитетом за 2025. годину се наводи да, осим постојеће образовне понуде из области антидискриминације и родне равноправности, укључи и обуке из области примене антидискриминационе политике за запослене у области правосуђа, образовања, здравства и социјалне заштите за познавање и примену **међународних стандарда у области антидискриминације** (ратификоване УН конвенције, праксу Европског суда за људска права, спровођење препорука

међународних тела која прате примену ратификованих међународних конвенција), као и о **домаћем антидискриминационом** правном оквиру и пракси Уставног суда и судова у Србији.

Допуном Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе из 2021. године предвиђена је обавеза органа државне управе да одреде унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању, односно аналитичку јединицу. Недовољно органа је поступило по предвиђеним обавезама. Како би се то спречило, развијене су **Смернице за успостављање аналитичких јединица у органима државне управе**. Подршка реализацији поменутих смерница је Мапа пута за унапређење управљачке одговорности, у оквиру које Академија има обавезу да континуирано изграђује капацитете **аналитичких јединица и кадровских служби** органа државне управе.

Управљачка одговорност је од посебног значаја у оквиру Преговарачког поглавља 32, у области интерне финансијске контроле. Концепт управљачке одговорности дефинисан је Законом о буџетском систему⁴ као: „...обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им пренео одговорност.” Постоје изазови у наведеној области који указују на потребу да се у органима јавне управе успостави хоризонтално и вертикално управљање оријентисано на управљање према учинку, као и довољно развијен принцип поделе одговорности и механизми извештавања између „политичког” и „стручног” дела органа јавне управе.

Закон о заштити ваздуха⁵ успоставља јединствени систем за управљање квалитетом ваздуха ради очувања здравља људи и животне средине. Уређује израду стратешких докумената, попут планова квалитета ваздуха и инспекцијски надзор, превиђајући казнене одредбе за субјекте који не ускладе своје пословање са прописаним нормама. Закон предвиђа специфичне захтеве који се тичу обука, полагања испита и сертификације кадрова, пре свега у области управљања супстанцама које оштећују озонски омотач и флуорованим гасовима. Влада Србије прописује услове и минималне захтеве за установе које организују и спроводе обуку, као и сам поступак спровођења обука и полагања испита.

⁴ "Сл. гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15

⁵ "Сл. гласник РС", бр. 51/2025

Закон о информационој безбедности⁶ има за циљ постизање високог нивоа дигиталне отпорности државе кроз координацију надлежних служби, инспекцијски надзор и строго прописане одредбе за непоштовање стандарда. Централно место заузима Канцеларија за информациону безбедност, која добија улогу Националног ЦЕРТ-а (енг. *Computer Emergency Response Team*) и јединствене тачке контакта за међународну сарадњу и стручни надзор. Као једно од основних начела информационе безбедности, Закон прописује да сва лица која утичу на систем морају бити свесна ризика и поседовати одговарајућа знања и вештине. Оператори су дужни да обезбеде да лица која користе или управљају системом буду оспособљена за посао који раде. То подразумева одржавање **основних и напредних информатичких обука за све запослене**, обуке за органе управљања, као и специјализоване стручне обуке за запослене задужене за **управљање информационом безбедношћу** ради континуиране едукације. За запослене код оператора који користе Јединствену информационо-комуникациону мрежу електронске управе, предвиђена је **процена потреба за стручним усавршавањем** од стране Канцеларије за информациону безбедност, као и планирање и организовање процедуралних и практичних вежби у области информационе безбедности.

Закон о матичном регистру⁷ успоставља функционисање Матичног регистра, као централизоване електронске базе података о личним стањима грађана у Републици Србији. Сврха овог закона је осигурање тачности, правне сигурности и ефикасне размене информација између државних органа, уз обезбеђивање високог нивоа заштите приватности и трајног чувања података од значаја за идентитет појединца. Члан 74. наводи да је стручно усавршавање право и дужност матичара, односно да стиче знања, вештине и способности неопходне за обављање овог посла. Лице које први пут заснива радни однос или се премешта на радно место матичара има законску обавезу да похађа **Секторски посебни програм обуке матичара** у року од годину дана.

Закон о Националном спољнотрговинском једношалтерском систему⁸ тежи да омогући електронску размену података и докумената између привредних субјеката и државних органа, чиме се процеси издавања дозвола и решења убрзавају и централизују. Управа царина као оператер система има законску обавезу према члану 9. да обезбеди едукацију и обуку свих ауторизованих лица, која има за циљ стицање знања о **чувању и сигурности података**, као и о управљању **сигурносним инцидентима**.

⁶ "Сл. гласник РС", бр. 91/2025

⁷ "Сл. гласник РС", бр. 109/2025

⁸ "Сл. гласник РС", бр. 109/2025

Закон о службеним контролама⁹ ближе уређује провере у свим фазама производње, прераде и дистрибуције хране, животиња и биља како би се осигурала усаглашеност са прописима и заштитили интереси потрошача. Чланом 8. прописано је да министарство надлежно за послове здравља и овлашћено тело организују и спроводе одговарајуће програме обука за лица која спроводе службене контроле и друге службене активности, и то: оспособљавање за стручно и ујединачено **спровођење службених контрола** и других службених активности у областима на које се наведени закон примењује; **праћење стручних новина** из своје надлежности путем додатних обука и **едукације о специфичним темама** утврђеним самим законом. Министар здравља прописује области и теме које обухвата програм обуке за спровођење службених контрола и других службених активности, програм обуке, организацију и начин спровођења обука.

Програм подстицаја за спровођење мера и активности неопходних за јачање толеранције према мигрантима и капацитета јединица локалне самоуправе у Републици Србији на чијим територијама бораве мигранти, за 2026. годину¹⁰ је усмерен ка јачању друштвене кохезије и пружању подршке локалним самоуправама у којима бораве мигранти. Такође, програм представља и финансијски подстицај општина за унапређење толеранције, развој образовних и спортских садржаја. Мере које су предвиђене у програму су усмерене на оспособљавање запослених у локалној администрацији и јавним службама за **ефикасније управљање миграцијама** и боље разумевање права миграната. Такође, програм предвиђа активности усмерене на управљање информисаности пружалаца услуга о **правима различитих категорија миграната**.

Циљеви **Стратегије развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2025–2030. године** односе се на убрзање развоја националних ресурса за развој вештачке интелигенције у привреди и образовању, уз обезбеђивање доступности вештачке интелигенције за све грађане. Стратегија посебан акценат ставља на увођење вештачке интелигенције у рад државне управе, као и изградњу капацитета за управљање и инжењеринг података у државној управи. Утврђена је потреба подизања капацитета службеника у домену нових технологија, као и генеративне вештачке интелигенције.

⁹ "Сл. гласник РС", бр. 109/2025

¹⁰ "Сл. гласник РС", бр. 24/2026

У наставку анализе биће представљени документи који су у процесу доношења, а такође представљају релевантан извор информација када су у питању потребе за стручним усавршавањем запослених у јавној управи.

Предлог Акционог плана за период од 2026. до 2028. године за спровођење Стратегије за младе у Републици Србији за период од 2023. до 2030. године предвиђа низ активности у којима је НАЈУ препозната као партнер. Једна од активности јесте спровођење **обуке за представнике јавних институција на свим нивоима за примену механизма за буџетирање средстава намењених за младе у 2027. години.**

Предлог Акционог плана за период 2025–2026. године за спровођење Стратегије за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022–2030. године у себи садржи меру о унапређењу капацитета органа јавне управе за укључивање организација цивилног друштва у процес израде, примене, праћења примене и вредновања ефеката јавних политика и прописа. У 2026. години, НАЈУ је препозната као носилац активности за спровођење обуке за службенике државне управе на тему **учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика.** Као партнер, НАЈУ има задатак да у сарадњи са Сталном конференцијом градова и општина спроведе обуке за запослене у органима ЈЛС на тему **Сарадња са организацијама цивилног друштва** уз посебан нагласак на осетљиве групе (као што су млади, жене и сл.). У оквиру мере која се бави унапређењем кадровских и стручних капацитета јавне управе за планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава намењених за програме и пројекте организација цивилног друштва и остварености постављених циљева, НАЈУ треба да спроведе обуке за запослене у државној управи на тему **финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења.**

Предлог Националног акционог плана за примену Резолуције 1325 Савета безбедности Уједињених нација – Жене, мир и безбедност у Републици Србији за период 2025–2027. препознаје НАЈУ као партнера у реализацији две активности: организовање обука за механизме примарне колегијалне помоћи и друге актере о **нормама антидискриминационог законодавства** и поступку медијације и обука **НАП и Резолуцији 1325 СБ УН.** Поменуте активности би требало да се реализују до краја 2027. године.

У Предлогу Акционог плана за период од 2025. до 2028. године за спровођење Стратегије заштите животне средине – Зелена агенда за Републику Србију за период од 2025. до 2033. године, НАЈУ је одређена за три активности у којима је носилац реализације. Конкретно, до 2028. године потребно је спровести обуке запослених у органима и организацијама на свим нивоима за **ублажавање климатских промена.** У сарадњи са Министарством за заштиту животне средине, у истом периоду је потребно изградити

програм за спровођење обука из области **Зелене агенде** и континуирано га спроводити за различите заинтересоване стране и осетљиве друштвене групе. Осим тога, као партнер у реализацији, НАЈУ треба да развије обуке за запослене у органима на свим нивоима за прилагођавање на **измењене климатске услове и примену Дигиталног атласа климе**, затим за **родно одговорно планирање и спровођење планских докумената** и пројекта у области заштите животне средине и континуирано спровођење обука из **инспекцијског надзора у области заштите животне средине** на републичком и покрајинском нивоу и родно одговорног планирања.

Нацрт Закона о успостављању и функционисању система за управљање кохезионом политиком чланом 50. предвиђа да НАЈУ и Координациони орган, у оквиру својих надлежности, заједнички припремају програм за изградњу **административних капацитета органа** и тела која обављају послове у систему управљања и контроле (у даљем тексту: програм изградње капацитета). Приоритетне и релевантне обуке из програма изградње капацитета укључују се у годишњи Општи програм обуке државних службеника.

Нацрт закона о изменама и допунама Закона о инспекцијском надзору је настао на основу праксе која је показала да постоји потреба за уређењем и допунама одређених института и питања, као и професионализацијом инспекцијске службе и већом заштитом самосталности и интегритета инспектора од недозвољених утицаја. По питању стручног усавршавања, Нацрт закона предвиђа допуну члана 50. тако да је лице које први пут заснива радни однос, односно које се распоређује или премешта на радно место инспектора, дужно да **похађа програм обуке у области инспекцијског надзора** који спроводи НАЈУ у року од годину дана од заснивања радног односа, односно распоређивања или премештаја на радно место инспектора.

Предлог Акционог плана за остваривање права националних мањина за период 2026–2029. године у себи садржи активности у којима се до 2029. године од НАЈУ очекује спровођење обука у државној и локалној самоуправи на тему **заштите људских и мањинских права и забрани дискриминације**, као и правима и начинима остваривања права на службену употребу језика и писма припадника националних мањина. До 2028. године очекује се спровођење обука намењених припадницама националних мањина усмерених на јачање њихових компетенција за **учешће у процесу развијања и спровођења програма економског оснаживања жена припадница националних мањина**.

Предлог Акционог плана за спровођење Стратегије развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020–2025. године, у 2025. години препознаје НАЈУ као носиоца активности у спровођењу обука за запослене у јавној

управи на теме: **е-управа, медијска писменост, објављивање података у open data формату и односи са јавношћу**. Као партнер, НАЈУ очекује спровођење обука за запослене у државним органима у циљу бољег препознавања и реаговања на **сајбер нападе**, укључујући и **родно специфичне претње**, јачање професионалног интегритета новинара и медијских радника и њихова едукација у области **права на приступ информацијама од јавног значаја** и заштиту података о личности и подизање компетенција запослених у медијима на локалу у поступку **пројектног суфинансирања**.

У Предлогу Акционог плана за 2026. и 2027. годину за спровођење Стратегије за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период 2022–2030. године, Академија као партнер до краја 2027. године има задатак да организује програме обука који укључују тему **циганизма** као облика расизма и дискриминације за запослене у ЈЛС. Такође, треба да помогне у јачању капацитета свих релевантних установа, организација и запослених у ЈЛС у циљу информисања Рома и Ромкињама о **правима и услугама** у области социјалне заштите.

На *предлог Акционог плана за период од 2023. до 2024. године за примену Стратегије за развој малих и средњих предузећа за период од 2023. до 2027. године* Министарства привреде, НАЈУ ће унапредити своје обуке за наручиоце јавних набавки и сензибилисање за **активније коришћење критеријума економски најповољније понуде** у процесу јавних набавки, као и за запослене у јавној управи за креирање, праћење, евалуацију и уродњавање програма, мера и активности усмерених на јачање МСПП.

3. АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О РЕАЛИЗОВАНОЈ ОБУЦИ ЗА 2025. ГОДИНУ

Поред евалуационих упитника, које попуњавају полазници обука, други део евалуације обуке садржан је и у извештајима реализатора обука. У 2025. години је попуњено 448 извештаја, који су били предмет анализе. За добијене налазе коришћен је програм **Python** и библитеке за рад са квантитативним подацима, али и библитеке за текстуалне податке. Фокус је био на следећим питањима:

- Коментар реализатора на дужину трајања обуке.
- Чиме сте највише задовољни у вези са обуком?
- Којим аспектима сте најмање задовољни?
- Како бисте побољшали/унапредили те аспекте?
- Коментари, примедбе и сугестије реализатора.

ДУЖИНА ТРАЈАЊА ОБУКА

Од наведених питања, једино је питање о дужини трајања обуке затвореног типа. Доминира став да обуке трају **довољно дуго, у чак 85% извештаја**. У 12% случајева је став био да обуке прекратко трају. Посматрајући по броју коментара, у том контексту истичу се области Лични развој, Пословна комуникација и Односи с јавношћу, али и појединачне обуке у оквиру других програмских области. Наиме, образложење за предложено продужење се у највећој мери односи на комплексност тема у смислу потребе за реализацијом интерактивних вежби које захтевају време. Додатно, код обука које трају 3 или више дана предложено је да се размотри могућност реализације са данима паузе између (на пример: уколико обука траје 4 дана, да се три дана реализују у континуитету, док би се четврти реализовао након паузе од два дана).

ЗАДОВОЉСТВО ОБУКОМ

Од укупно 448 извештаја, у 398 случајева су забележени коментари на питање о задовољству обуком. Општим прегледом су установљене најучесталије фразе и речи, па су на основу тога креирани оквири¹¹ или димензије којима су обухваћени најчешћи коментари:

- У 60% извештаја преовладава задовољство реализованом обуком, које се повезује са успешном интеракцијом са полазницима;

¹¹ Свега 6% коментара није обухваћено димензијама (предавач, садржај обуке, организација обуке и полазници и интеракција).

- Задовољство организацијом обуке од стране НАЈУ заступљено је у 23% извештаја.

АСПЕКТИ ОБУКА СА ПРОСТОРОМ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ

У циљу унапређења обука, анализирани су одговори на два питања: *Којим аспектима су реализатори били најмање задовољни?* и *Како би их унапредили?* Прво питање је имало 283 коментара, док је друго имало 239 коментара. Груписањем коментара по обукама, анализа је указала на следеће:

- Код комбинованог учења потребно је обезбедити баланс теорије и праксе (код обука попут: Акциони план за спровођење програма Владе - процес израде, спровођења и извештавања, Ревизија јавног сектора, Одлучивање, Технике за раст продуктивности), као и ажурирати онлајн део (Како да будемо креативни, Моћ повратне информације, Када асертивност прелази у агресивност, Постављање циљева), чиме ће консултације бити успешније;
- Потребно је да полазници буду одговорнији према процесу учења, односно да приступају обавезама у договореним роковима;
- Када је реч о облику стручног усавршавања, коментари се готово увек односе на вебинар и тичу се техничких проблема које полазници имају, што узрокује смањену интеракцију.

ДОДАТНИ КОМЕНТАРИ

На крају извештаја реализатора понуђено је питање о додатним коментарима, сугестијама и предлозима. У оквиру 272 коментара, претежно похвала на рад координатора и организацију самих обука, било је и следећих конструктивних и корисних предлога:

- Информисати унапред полазнике о разликама између облика стручног усавршавања и начина рада у оквиру њих;
- Организовати уживо обуке на нивоу јединица локалне самоуправе;
- Утврдити механизме да запослени и похађају обуке на које су се пријавили;
- Утврдити механизам којим се обезбеђује обавезност prework-а и postwork-а за полазнике у оквиру вебинара.

Анализа извештаја реализатора обука указује да обуке које је организовала НАЈУ трају углавном довољно дуго, да је интеракција са полазницима на задовољавајућем нивоу, док су недостаци и простор за унапређење идентификовани у оквиру виртуелног формата и одговорности које имају службеници као полазници обука.

4. АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2025. ГОДИНУ

Евалуациони листови (*happy sheets*) представљају брзи дијагностички алат за мерење реакције полазника на обуку у погледу релевантности садржаја, рада тренера (реализатора) и организације саме обуке. Позитивне оцене различитих аспеката обуке, где различити фактори попут нпр. харизме тренера делују инфлаторно на исте, представљају неопходан, али не и довољан услов за пренос, примену знања и самим тим за утицај на шире радно окружење. Свакако, евалуациони листови су потенцијално добар извор предлога нових обука, унапређења садржаја постојећих обука и начина организације.

У овој анализи су заступљене две врсте података:

- Квантитативни¹², са расподелом одговора по категоријама (има потребе за додатним обукама, нема потребе и без одговора);
- Квалитативни, где подгрупа полазника са израженим потребама за додатним обукама има могућност да упише своје предлоге тема обука.

КВАНТИТАТИВНИ ПОДАЦИ

Основу за анализу чине 7.024 попуњених¹³ евалуационих листова. Увидом у податке из евалуационих листова може се закључити да је око 50% полазника обука у 2025. години изразило потребу за додатним обукама.

На графикону 1, у наставку текста, су приказане тематске области са највећим бројем полазника који имају потребу за додатним обукама.

¹² Број попуњених евалуационих листова се разликује и обично је мањи од укупног броја полазника, а у тексту се користи као основа за поређење.

¹³ Стопа попуњавања евалуационих листова је око 64%.



Графикон 1

КВАЛИТАТИВНИ ПОДАЦИ

На основу прегледа отвореног питања о додатним обукама, које није обавезно, дато је близу 2.000 предлога тема обука. Општи преглед указује да су се полазници у писању предлога претежно ослањали на већ постојеће обуке и њихове називе и садржај. Што се тиче области Личног развоја, углавном се коментари полазника односе на то да би похађали још сличних тема, те је акценат не толико на новим темама колико на разноврснијем приступу и организацији обука на дате теме. Код Инспекцијског надзора је више полазника изразило потребу за обукама за е-процедуре, вештине комуникације, медијацију у инспекцијском поступку. Када је реч о Обуци реализатора, нагласак је на јавном наступу и вештинама комуникације реализатора и коришћење иновативних метода и техника као напреднији вид постојеће обуке Обука предавача – *Training of Trainers (ToT)*. У оквиру Пословне комуникације дат је занимљив предлог – Невербална комуникација, као и Комуникација са младима, док је у области УЉР занимљиво истаћи предлоге за тему Безбедност и здравље/заштита на раду, где је неколико полазника истакло да би било корисно да буде организована као вишедневна обука или да се тематске целине раздвоје на више обука. Велики број предлога се односи на област Дигитална писменост. На нивоу свих предлога, међу најчешћим предлозима јесте *Excel*. Несумњиво је да је ова област добро разрађена у програмима стручног усавршавања НАЈУ, као и генерално све обуке које имају за циљ јачање дигиталних компетенција службеника. Предложене су и Напреднији ниво обуке Word, Excel и Основе обраде слика и видео-записа. У оквиру области Зелена агенда, истиче се продубљивање теме Климатске промене – секторски приступ. Управљање подацима, као што је наглашено,

све више добија на важности у контексту дигитализације и развоја вештачке интелигенције и, у односу на број евалуација и потреба за новим обукама, друга је по реду. Полазници су углавном предлагали обуке које већ постоје, али је специфично да се неретко траже напреднији нивои (*SQL, Python*) или конкретизација теме, као што је фокус само на писање *SQL* упита од основног до напредног нивоа. У области Превенција корупције постоји предлог да се у оквиру обуке Право на приступ информацијама од јавног значаја нагласи примена у пракси и израда самих аката или да се развије нова обука уживо са практичним вежбама – поступање по захтевима за пружање информације од јавног значаја. Тако се и код Заштите узбуњивача предлаже да је неопходна обука у форми радионице, да се пролази кроз студије случајева из праксе, односно предмете у којима су поступали службеници.

На основу анализе евалуационих извештаја полазника обука може се закључити да се, иако је око 50% полазника обука изразило потребу за додатним обукама, већина изнетих предлога већ налази у постојећим програмима обука, док је фокус на креирању више обука из постојећег садржаја који обухвата једна обука или измени/унапређењу облика стручног усавршавања у коме се реализује нека обука.

5. ИСТРАЖИВАЊЕ ЕФЕКТА РЕАЛИЗОВАНИХ ОБУКА У 2025. ГОДИНИ¹⁴

Почетком 2026. године спроведено је треће по реду истраживање ефеката обука реализованих у 2025. години. Евалуације полазника обука представљају само први ниво процене – реакцију учесника непосредно након спроведене обуке. Зато је кључно истраживање ефеката обука након повратка запосленог на радно место, односно одговорити на питање да ли се стечена знања и вештине примењују, какав је утицај на радно окружење и који су главни фактори успеха обуке.

Резултати су показали да обуке које Академија спроводи имају снажан утицај на лични развој службеника и на радно окружење – односно, да су програми обука НАЈУ квалитетни, применљиви и високо релевантни. Узорак је чинило преко 1.500 испитаника (од укупно 15.756 службеника који су похађали обуке, што је скоро двоструко више у односу на 2024. годину), у којем доминирају жене, запослени на неруководећим позицијама и службеници са факултетским образовањем. Просек похађаних обука по службенику је био 4, а доминантан облик реализације виртуелна учионица/вебинар. Просечна оцена ефеката обука је 3,7. Најбоље оцењена димензија је релевантност садржаја било да се испитује појединачно или код питања рангирања фактора (релевантност садржаја, иновативност техника и метода, квалитет рада реализатора и подршка руководиоца – који од ових фактора има највећи утицај на примену знања, око 50% испитаника је на првом месту означило димензију релевантност садржаја) што показује да НАЈУ успешно прати стварне потребе управе и креира програме који одговарају изазовима савременог окружења. Поменути димензија, заједно са подршком руководиоца, представља кључну подлогу за примену знања и вештина.

Међутим, како је истраживање ове године по први пут укључило и испитивање процеса планирања похађања обука у контексту уведене обавезности похађања истих, анализа је показала да планирање, укључујући и подршку руководиоца у примени стеченог знања, представља критичну тачку. Резултати показују да више од половине запослених није имало разговор са својим руководиоцем о плану обука за 2026. годину. Истовремено, подршка руководиоца у примени знања је од стране већине запослених оцењена као недовољна, али и још ниже у односу на прошлгодишње истраживање. Управо ова два фактора – недостатак планирања и недовољна подршка

¹⁴ Извештај о ефектима је доступан на сајту НАЈУ <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/11224/NARATIVNI-EFEKTI-2026.pdf>

руководиоца – заједно представљају главну препреку да обуке остваре пуни ефекат на развој компетенција и промене у организационим јединицама.

Презентовани налази истраживања ефеката обука спроведених у 2025. години показују да НАЈУ кроз истраживачки приступ гради системску основу за реформу јавне управе – институцију која мери ефекте, препознаје слабости и усмерава целу управу ка развоју компетенција будућности.

6. ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ

Поступак вредновања радне успешности државних службеника регулисан је Законом о државним службеницима ("Сл. гласник РС", бр. 79/05, 81/05 - испр., 83/05 - испр., 64/07, 67/07 - испр., 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18, 157/20, 142/22, 13/25 - одлука УС, 19/25, 109/25 и 9/26) и Уредбом о вредновању радне успешности државних службеника ("Сл. гласник РС", бр. 2/2019, 69/2019 и 20/2022). Сврха вредновања је подршка управљању резултатима рада, базирана на компетенцијама, а то су, пре свега, планирање и остваривање организационих циљева, достизање жељеног радног понашања и очекиваних вредности у раду у складу са компетенцијама, мотивација за рад, као и делотворно планирање и спровођење учења и развоја државних службеника.

Сходно Уредби о вредновању радне успешности државних службеника, радна успешност државног службеника се редовно вреднује једном годишње како би се утврдила мерила његове радне успешности. Приликом овог поступка, државном службенику се вреднују развој понашајних компетенција и резултати рада. Уколико се уочи да је државном службенику потребно побољшање, у извештај се уносе препоруке, односно знања, вештине и понашања у којима је државном службенику потребан развој. Обједињен извештај о вредновању радне успешности у органима државне управе припрема Служба за управљање кадровима. Кључни резултати Извештаја, у делу који се односи на развој компетенција, налазе се у наставку документа.

Анализа Обједињеног извештаја о вредновању радне успешности за 2025. годину указује на следеће: Служби за управљање кадровима годишње извештаје о вредновању је доставило 91% органа државне управе¹⁵, што је на истом нивоу као претходне 2024. године; од укупног броја, у 17% органа није наведена ниједна обука у делу обрасца који се односи на „Развој компетенција“, док је 65% органа планирало мање од две обуке по запосленом (две обуке годишње су предуслов за напредовање сваког државног службеника); у свега 18% органа број планираних обука превазилази минимум од две предложене обуке по државном службенику. Ови подаци упућују да упркос очекивањима да ће ситуација бити повољнија у контексту веће попуњености поменутог дела обрасца за вредновање радне успешности, а имајући у виду промене Закона о државним службеницима, и даље не постоји већа посвећеност овом процесу

¹⁵ До датума сачињавања овог Извештаја, податке нису доставили: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство рударства и енергетике, Министарство спољних послова, Министарство просвете, Министарство здравља.

– препознавању и дефинисању потреба за стручним усавршавањем запосленог од стране руководиоца у процесу вредновања његове успешности.

Када су у питању *ојшће функционалне компетенције*, највише државних службеника на извршилачким радним местима (7.192) треба да похађа обуке које развијају општу функционалну компетенцију **Дигитална писменост**, а потом **Пословну комуникацију**, па **Организацију и рад државних органа РС**. Слична је тенденција код руководиоца унутрашњих организационих јединица по питању приоритета развоја компетенција, док лица на положају најпре имају потребу за унапређењем компетенције **Дигитална писменост**, потом **Организација и рад државних органа РС**, па компетенције **Пословна комуникација**.

Узимајући у обзир све податке добијене за *йосебне функционалне компетенције у одређеној области рада*, највећем броју службеника (1.694) потребне су обуке за **административно-техничке послове**, односно канцеларијско пословање (907). Знања и вештине за **инспекцијске послове** су такође потребне за 1.601 државног службеника, и то за поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика. Насупрот томе, за **послове међународне сарадње и европских интеграција**, **студијско-аналитичке послове** и **послове интерне ревизије**, у односу на остале области рада, исказана је мала потреба.

За област рада **Административно-технички послови**, осим канцеларијског пословања (868), државни службеници на извршилачким радним местима имају потребу за методама и техникама прикупљања података ради даље обраде (247), као и технике евидентирања и ажурирања података у релевантним базама података (218). Руководиоци ужих унутрашњих организационих јединица имају потребу за канцеларијским пословањем (39) и методама и техникама прикупљања података ради даље обраде (10).

За област рада **Инспекцијски послови** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима треба да унапреди знања из области поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика (400), општи управни поступак и основе управних спорова (378) и функционални јединствени информациони систем (318). Што се тиче руководиоца ужих организационих јединица (57), потреба је исказана за обуке које се односе на основе вештина комуникације, конструктивног решавања конфликта и управљања стресом.

За област рада **Послови руковођења**, сасвим очекивано су руководиоци ужих организационих јединица, односно лица на положају, имали потребу за овим знањима. Конкретно, највише руководиоца ужих унутрашњих организационих јединица (225) су управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама, организационо понашање (194) и управљање променама (190) препознали као потребне за њихов

даљи развој, а лица на положају управљање променама (64) и управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама (60).

За област рада **Нормативни послови** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима треба да унапреди знања из области законодавни процес (82) и номотехничка и правно-техничка правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему) и мишљења о примени закона и општих правних аката (70), што је и случај са руководиоцима ужих унутрашњих организационих јединица, и то из области законодавни процес (26) и номотехничка и правно-техничка правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему) и мишљења о примени закона и општих правних аката (19), док је код службеника на положају изражена потреба за законодавним процесом (23).

За област рада **Управно-правни послови** 251 државни службеник на извршилачком радном месту има потребу за унапређењем знања из области општег управног поступка, управни спорови, правила поступка, извршење донетих судских пресуда (51). Руководиоци ужих организационих јединица (43) такође имају потребу за општим управним поступком.

За област рада **Студијско-аналитички послови**, методе и технике анализирања планских докумената и прописа и израде извештаја о стању у области се доминантно издвојила од осталих, и то код државних службеника на извршилачком радном месту (75), а код руководиоца ужих унутрашњих организационих јединица (28). Методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика је заступљена и код државних службеника на извршилачком радном месту (47) и код руководиоца унутрашњих организационих јединица (17), док су потребе за техникама и методама спровођења *ex-ante* и *ex-post* анализе ефеката јавних политика/прописа и консултативног процеса и израде одговарајућих извештаја заступљене и код државних службеника на извршилачком радном месту (42) и код руководиоца унутрашњих организационих јединица (25).

За област рада **Стручно-оперативни послови** издвајају се методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података (363), технике обраде и израде прегледа података (351), методе и технике израде извештаја на основу одређених евиденција (253) код државних службеника на извршилачком радном месту, док су код руководиоца ужих унутрашњих организационих јединица потребе нешто другачије, и то: методе и технике израде извештаја на основу одређених евиденција (23), методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података (21) и методе анализе и закључивања о стању у области (21).

За област рада **Послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи** највише државних службеника на извршилачком радном месту има потребу за механизмима, процедурама и инструментима планирања и програмирања средстава фондова ЕУ (ИПА и ЕСИ фондови) и развојне помоћи у различитим областима (62), процесима управљања пројектним циклусом у контексту програма ЕУ и других програма финансираних из међународне развојне помоћи (53) и методологије праћења резултата спровођења, извештавања и вредновања резултата програма и пројеката на основу утврђених показатеља (50). Што се тиче руководиоца ужих унутрашњих организационих јединица, издвајају се процес управљања пројектним циклусом у контексту програма ЕУ и других програма финансираних из међународне развојне помоћи (51) и релевантни правни и стратешки оквир који се односи на фондове ЕУ и друге изворе међународне развојне помоћи (47), при чему за последњу наведену област потребу имају и службеници на положају (6).

За област рада **Послови међународне сарадње и европских интеграција** 40 државних службеника на извршилачком радном месту има потребу за поступком планирања и организовања билатералне и мултилатералне сарадње, а за основе правног и политичког система потребу је исказало њих 28 и 20 руководиоца ужих унутрашњих организационих јединица.

За област рада **Финансијско-материјални послови** 137 државних службеника на извршилачким радним местима треба да унапреди своја знања о буџетском систему Републике Србије, а потом о поступку извршења буџета (94) и методама и поступцима финансијског планирања, анализе и извештавања (83). Знања о буџетском систему Републике Србије су потребна и за руководиоце ужих унутрашњих организационих јединица (36), за методе и поступке финансијског планирања, анализе и извештавања (30), а за поступак планирања буџета и извештавање (28). Са друге стране, лица на положају треба да унапреде своје вештине о буџетском систему Републике Србије (2), методама и поступцима финансијског планирања, анализе и извештавања (2) и релевантним софтверима (2).

За област рада **Послови интерне ревизије** свега 15 државних службеника на извршилачким радним местима је исказало потребу за методама и алатима интерне ревизије, а 13 за ревизију система, ревизију успешности, финансијску ревизију и ревизију усаглашености са прописима. Руководиоци ужих унутрашњих организационих јединица (9) имају потребу за ревизијом система, ревизијом успешности, финансијском ревизијом и ревизијом усаглашености са прописима и ревизијом свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ (8). Лица на положају су у знатно малом броју исказала потребе за ову област рада.

За област рада **Информатички послови** 202 државна службеника на извршилачким радним местима имају потребу за додатним знањима о информационој безбедности, базама података (79) и серверским и оперативним системима (MS Windows, Linux) (55). Информациона безбедност (66) и базе података (22) потребне су за руководиоце ужих унутрашњих организационих јединица.

За област рада **Послови управљања људским ресурсима**, знања о развојној функцији управљања људским ресурсима: професионални развој, инструменти развоја, управљање каријером, управљање талентима су потребна за 101 државног службеника на извршилачким радним местима, базичне функције управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање (61). Потребу за претходно наведеним областима имају и руководиоци ужих унутрашњих организационих јединица за базичне функције управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање (69), развојна функција управљања људским ресурсима: професионални развој, инструменти развоја, управљање каријером, управљање талентима (42), за информациони систем за УЉР (42) и организациона култура и понашање (42) и лица на положају (3).

За област рада **Послови јавних набавки** највише државних службеника на извршилачким радним местима (64) треба да унапреди знања из методологије за припрему документације о набавци у поступку јавних набавки, а затим из методологије за припрему и израду плана јавних набавки (51) и методологију за отварање и стручну оцену понуда и доношење одлуке о исходу поступка јавне набавке (48). Слична је ситуација са руководиоцима ужих унутрашњих организационих јединица, при чему њих 28 треба да унапреди знања о методологији за припрему и израду плана јавних набавки и методологији за припрему документације о набавци у поступку јавних набавки (11).

За област рада **Послови односа са јавношћу** највише државних службеника на извршилачком радном месту има потребу за управљањем односима с јавношћу (51), медијском писменошћу (35) и методологијом и алатима за прикупљање и анализу података (34). Руководиоци ужих унутрашњих организационих јединица издвајају интегрисане маркетинг комуникације (9) и управљање односима с јавношћу (7).

Резултати о *йосебним функционалним комйејшенцијама за одређено радно место* показују да велики број државних службеника и у овим областима има потребу за стручним усавршавањем. Конкретно, за **стране језике** 416 државних службеника на извршилачким радним местима жели да унапреди знање из енглеског језика, 16 руководиоца унутрашњих организационих јединица и два лица на положају. Када се

говори о **напредној дигиталној писмености**, државни службеници на извршилачким радним местима издвајају табеларне калкулације (1.155) и обраду текста (1.016). Руководиоци ужих унутрашњих организационих јединица исказали су потребу за табеларним калкулацијама (47) и обрадом текста (23), а лица на положају за обраду текста (41) и табеларне калкулације (22). Када је у питању **вештачка интелигенција**, анализом је утврђено да је сада по први пут наведена и потреба за обукама из ове области.

Коначно, резултати анализе о *јонашајним комјешенцијама* доминантно издвајају потребу државних службеника за усавршавањем за компетенцију **Оријентација ка учењу и променама** (1.454), затим **Управљање информацијама** (1.408) и **Управљање задацима и остваривање резултата** (1.076). За руководиоце ужих унутрашњих организационих јединица исказана је потреба за **Управљањем информацијама** (336) и **Управљање људским ресурсима** (304), а за лица на положају **Управљање људским ресурсима** (16). Ови подаци нам говоре да су државни службеници спремни не само да развијају своје вештине, већ и да раде на својим ставовима и промени свести.

Имајући у виду презентоване налазе Извештаја о вредновању радне успешности за 2025. годину, који између осталог указују да велики број запослених има потребу за стручним усавршавањем у области базичних и развојних функција управљања људским ресурсима (274), али и Нацрта ex-post анализе одредаба прописа који уређују запошљавање државних службеника и вредновање њихове радне успешности¹⁶, може се закључити да је, упркос вишегодишњој примени прописа у овој области, потребно и даље јачање капацитета како руководиоца тако и запослених у јединицама за људске ресурсе како би се процес вредновања у пуној мери користио за планирање стручног усавршавања и развоја запослених.

¹⁶ Налази овог извештаја су саставни део Извештаја о процени потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2027. годину у делу „Релевантни извештаји и активности“.

7. АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ

7.1 АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

У периоду од 13. априла до 15. маја 2026. године спроведено је прикупљање организационих потреба државних органа. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку државним органима у виду консултација и савета, и то тако што је за **9** органа креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба и пружила подршку при обради прикупљених података. Упитник је попунило **88** органа. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе *LimeSurvey*, а обрађени су у програмском пакету *MS Excel*.

Имајући у виду прикупљене податке, који указују на распрострањеност интересовања за областима стручног усавршавања на нивоу органа, тј. колико је органа бирало одређену област: „Јавне набавке“ (73), „Финансијско-материјално пословање“ (68), „Управљање људским ресурсима“ (65) и „Дигитална писменост“ (63) препознате су као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у органима државне управе. Са друге стране, најмање интересовање је исказано за области Управљање квалитетом (21), Припрема за полагање државног стручног испита за службенике са средњим образовањем (20) и Зелена агенда (19).

Потребе органа за обукама детаљније су приказане на графикону број 2, где је издвојено 10 најтраженијих области.



Графикон 2

Поређењем наведених података са стањем у претходном истраживању потреба тј. за 2026. годину (детаљније на графикону број 3), може се закључити да су константно најтраженије области по броју органа: Јавне набавке, Финансијско-материјално пословање, УЉР, Дигитална писменост и обуке руководилица. Разлика се може приметити пошто се као приоритетне области за 2027. годину издвајају: Лични развој, Пословна комуникација, Страни језици, Управни поступак и Информатички послови.



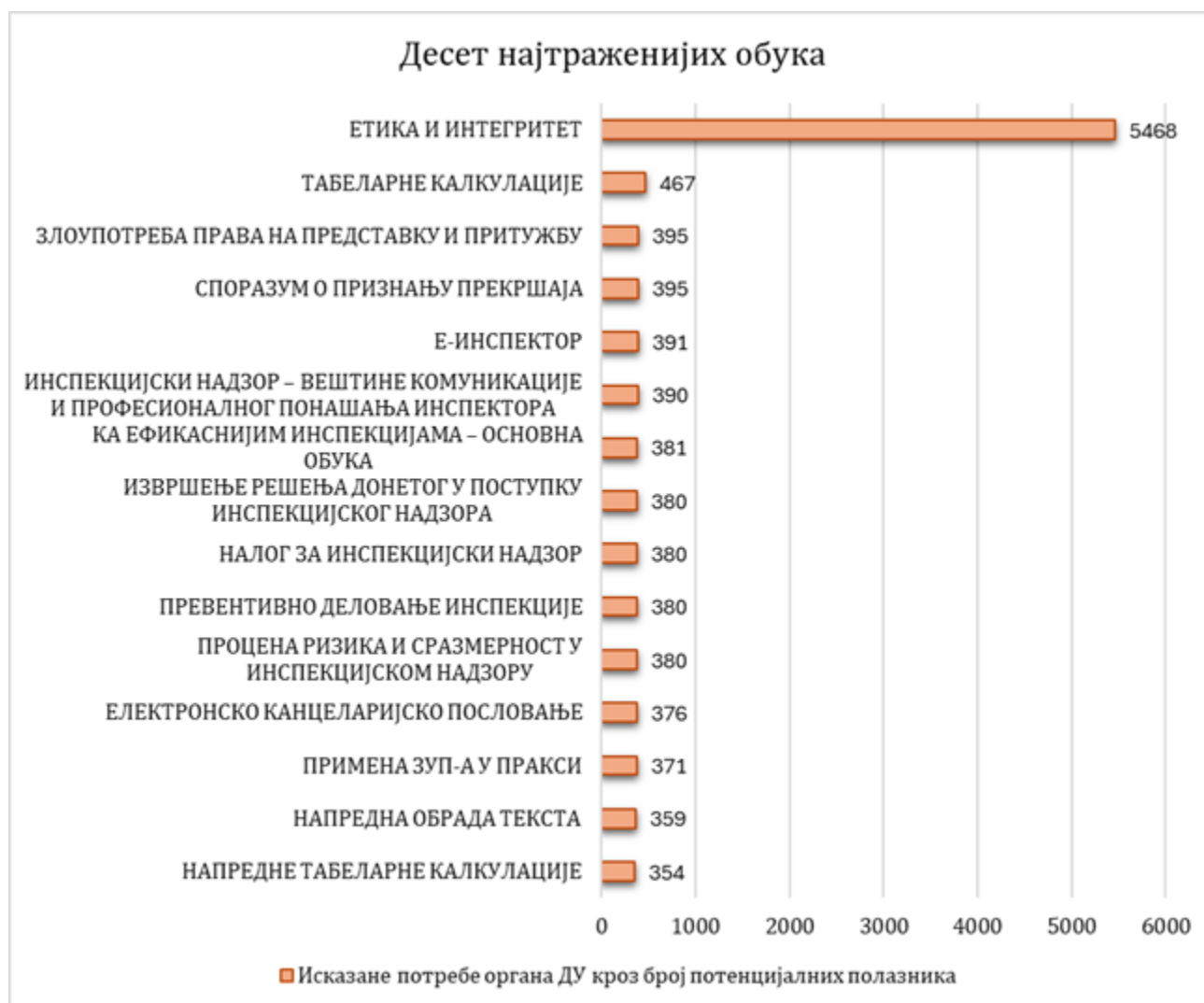
Графикон 3

На нивоу тема за 2027. годину, највеће интересовање може се видети на графикону број 4:



Графикон 4

Упоредном анализом података о најтраженијим обукама по броју заинтересованих полазника за 2026. годину (графикон број 5), може се утврдити да обуке из области Дигитална писменост и Управни поступак остају у 10 најтраженијих како у прошлогодишњем истраживању, тако и у овогодишњем. Разлика је у томе што се међу најтраженијим обукама сада налазе обуке из области Пословна комуникација и Лични развој, за разлику од прошлогодишњег истраживања, где је интересовање било исказано више за области Инспекцијски надзор и Превенција корупције.



Графикон 5

У области **Припрема за ђолајање државној сјручној исјија**, 50 органа је оценило потребу за овим обукама као приоритет високог степена, и то за обуком „Припрема за ђолајање државној сјручној исјија за сјрубенике са сјеченим високим образовањем“, за коју се очекује 845 полазника, и обуком „Припрема за ђолајање државној сјручној исјија за сјрубенике са сјеченим средњим образовањем“ са 436 полазника. Као

најпогоднији облик реализације за ову област препознато је предавање, а потом електронско учење.

За област **Јавне политике** је потребу изразило 29 органа, степен приоритета варира од високог до средњег, у зависности од обуке. Најтраженије обуке: „Јавне политике“ (151), „Јавне политике – креирање, спровођење и анализа ефеката“ (150), „Јавне политике – израда докумената“ (143). Предавање, семинар и радионица су најтраженији облици реализације.

За обуке из области **Управа и јавне услуге** исказана је потреба од стране 29 органа. Конкретно, неопходне су обуке „Електронско канцеларијско пословање“ за 199 потенцијалних полазника, затим „Електронско архивирање – еАрхив“ (170 полазника) и „Електронско канцеларијско пословање у пракси“ (150 полазника). Као пожељне облике реализације, органи издвајају предавање, семинар и електронско учење.

Од нових тема, органи државне управе су предложили стицање знања о Јединственом управном месту (ЈУМ), средњег степена приоритета.

Иновације и дигитално доба је област за коју је 47 органа изразило потребу са високим степеном приоритета. Обуке које су најтраженије су „Примена вештачке интелигенције у јавној управи“ (371), „Иновације у јавном сектору и дигитална трансформација“ (286), „Нове технологије“ (281). Предавање и електронско учење су доминантни облици реализације. Предлози нових обука: „Примена вештачке интелигенције у инспекцијском надзору“ (предавање) и „Примена вештачке интелигенције у управном поступку“ (предавање).

Национална безбедност и безбедносна архиватура је област за коју су потребу исказала 23 органа, која је и по броју потенцијалних полазника при дну листе. Обуке које се издвајају: „Заштита тајних података“ (63) и „Реаговање у случају сајбер напада“ (59). Најпожељнији облици реализације су предавање и семинар, са високим степеном приоритета за реализацију обука.

Област **Заштита људских права** је потребна код 37 органа са високим степеном приоритета. Обука „Заштита података о личности“ се издваја по броју потенцијалних полазника (178). Предавање и семинар су најтраженији облици реализације.

Област **Родна равноправност** препозната је од стране органа ДУ, при чему је потребу исказало њих 46. Најтраженије обуке су „Обука лица задужених за родну равноправност“ (100 полазника), „Родна равноправност и родно засновано насиље“ (92 полазника) и „Родно одговорно буџетирање“ (90 полазника). Као облици стицања знања наредне две године из ове области истичу се предавање, семинар и електронско учење.

Од нових тема органи државне управе указују потребу за стицањем додатних знања по питањима: разлика у платама између мушкараца и жена, родни стереотип у образовању и медијима.

За обуке из области **Управљање квалитетом** 21 орган је исказао потребу за стицањем нових знања. Од свих обука, „Водич кроз квалитет“ (73 полазника) и „Менаџмент квалитета у јавној управи примена ИСО 9001 стандарда“ (70 полазника) препознате су као најважније. Као најпожељнији облик реализације издваја се предавање. Као потенцијална нова тема у контексту области предложена је безбедност хране.

Када је реч о области **Зелена агенда**, по броју органа (19) који су изразили потребу, најмање је тражена, али и по броју потенцијалних полазника је на претпоследњем месту. Свакако, обуке које су најтраженије су „Зелене јавне набавке“ (58), „Одрживи развој“ (58), „Заштита животне средине и климатске промене“ (58), „Животни стил без отпада (zero-waste lifestyle)“ (56), са високим степеном приоритета. Предавање је најпожељнији облик реализације.

У области **Превенција корупције** највећа потреба је исказана за обуком „Етика и интегритет“ (261 полазник), затим за обуком „Право на приступ информацијама од јавног значаја“ (122 полазника) и „Заштита узбуђивача“ (103 полазника). Најпожељнији облици реализације су предавање, семинар и електронско учење, а потреба за реализацијом ових обука препозната је већ у наредној години.

За област **Нормативни процес** је потребу исказало 37 органа, са средњим степеном приоритета. Најтраженије обуке су: „Законодавни процес“ (188), „Методологија израде прописа“ (181), „Израда подзаконских аката“ (159) и „Примена граматичких, стилских и правописних правила у изради прописа“ (147). Предавање, радионица и семинар су пожељни облици реализације.

За област **Инспекцијски надзор** су изразила потребу 22 органа – што је због специфичности саме области при дну листе, али по броју потенцијалних полазника је у 10 најтраженијих, са високим степеном приоритета. Обуке са највећим бројем потенцијалних полазника: „Злоупотреба права на представку и притужбу“ (312), „Инспекцијски надзор“ (256), „Извршење решења донетог у поступку инспекцијског надзора“ (240), „Општи управни поступак и управни спор“ (238). Предавање, семинар и електронско учење су најпожељнији облици реализације. Предложене нове обуке: „Инспекцијски надзор туристичких агенција“, „Администрирање система еИнспектор“ (радионица), „Службене-саветодавне посете“.

Висок степен приоритета препознат је и у области **Управни поскупак**. На основу свих исказаних организационих потреба за 3.244 потенцијална полазника, обука „Примена ЗУП-а у пракси“ издваја се као најтраженија у области са очекиваних 902 полазника. Значајна потреба исказана је и за обуку „Општи управни поступак - онлајн“ (540

полазника) и „Општи управни поступак“ (338 полазника). Предавање, семинар и електронско учење се издвајају као најпожељнији облици реализације, што је посебно значајно имајући у виду да је обука „Општи управни поступак“ већ доступна и развијена у онлајн формату.

Област **Финансијско-материјално пословање** је препозната код 68 органа у изразито високом степену приоритета. Обуке „Извршење буџета“ и „Унос финансијских планова у оквиру информационог система СПИРИ“ планиране су за по 226 полазника, за обуке „Припрема, праћење и извештавање у процесу програмског буџетирања“ и „Рад у Централном информационом систему за обрачун примања (ИСКРА) – обрачунски модул“ очекује се по 222 полазника. Предавање и семинар, а потом електронско учење су облици реализације које запослени препознају као погодне начине реализације ових обука.

Област **Јавне набавке** је, по броју органа који су исказали потребу (73), најтраженија област, и то са високим степеном приоритета. Обуке које су најтраженије: „Јавне набавке – припрема конкурсне документације“ (160), „Јавне набавке – спровођење поступка“ (153), „Јавне набавке – израда плана“ (151). Предавање је најпожељнији облик реализације.

Интерна финансијска контрола у јавном сектору је област за коју је 35 органа изразило потребу (иако је по броју потенцијалних полазника у 3 најмање тражених), са високим степеном приоритета. По броју полазника издваја се „Обука из области финансијског управљања и контроле за руководиоце у јавном сектору“ (100). Предавање и семинар су најтраженији облици реализације.

Када су у питању обуке из области **Управљање људским ресурсима**, очекује се велики број полазника (6.261) са високим степеном приоритета по готово свим темама. Од укупно 25 тема, највише се издваја „Вредновање радне успешности“ са 394 потенцијалних полазника, а потом следе „Службеничка етика“ (275 полазника), „Радни односи у државним органима – примена у пракси“, (269 полазника), „Постављање организационих циљева“ (267 полазника) и тако редом са незнатно мањим бројем полазника по темама. Доминантни облици реализације, као у већини случајева, јесу семинар и предавање, али и електронско учење.

За област **Међународна сарадња и европске иницијативе** потребу су исказала 43 органа са високим степеном приоритета, али која је по броју потенцијалних полазника у другој половини на листи области. Обуке које су најтраженије: „Вођење међународних преговора“ (112), „Државни протокол са елементима пословног протокола“ (111), „Право и процедуре Европске уније“ (101), „Међународни уговори – припрема и закључивање“ (100), „Примена Споразума о стабилизацији и придруживању (ССП)“ (98). Предавање и семинар су најтраженији облици реализације. Предлози нових обука: „Најефикаснији облици јавне и културне

дипломатије у савременом свету“ и „Улога јавне и културне дипломатије у изградњи међународног имиџа једне земље“.

За област **Управљање програмима и пројектима и међународном развојном помоћи** је 31 орган исказао потребу. Најзначајније обуке су „Неправилности у ИПА контексту“ (159 полазника), „Уговори о извођењу радова (ПРАГ–припрема и уговарање)“ и „Спровођење интерне ревизије у контексту ИПА“ са по 148 полазника. Потом следе „ИПАРД“ (147 полазника), „Спровођење позива за доделу ИПАРД средстава“ (143 полазника) и „Финансијско управљање у ИПАРД контексту“ (141 полазник). Предавање и семинар су исказани као најпогоднији облици реализације.

Потребе су идентификоване за више тема у вези са спровођењем Реформске агенде Републике Србије.

За област **Односи с јавношћу** је потребу исказало 40 органа, са високим степеном приоритета. Ова област је такође у доњој половини по броју потенцијалних полазника, али се издвајају следеће обуке: „Писање саопштења и изјава за медије“ (92), „Комуникација на друштвеним мрежама“ (92), „Друштвене мреже у јавној управи“ (85) и „Односи са јавношћу“ (85). Електронско учење, предавање и семинар су најпожељнији облици реализације. Предлог нове обуке: „Балансирање између политичке поруке и културног садржаја у јавним наступима у иностранству“.

Информатички (ИТ) послови је област коју као потребну виде 54 органа, са високим степеном приоритета. Најтраженије обуке су „Основе JavaScript“ (399), „Напредна обука о информационој безбедности“ (230) и „Напредне базе података“ (182). Предавање, курс и електронско учење су најтраженији облици реализације. Предлози нових обука: „Оперативни системи“, „Office 365“ и „Серверски и оперативни системи (ms windows, linux)“.

Област **Управљање подацима** континуирано се препознаје као једна од тражених области стручног усавршавања запослених у органима државне управе. Од пријављеног 2.621 потенцијалног полазника, највеће интересовање је исказано за обуку „Напредне функције у екселу“, за коју се очекује 204 полазника. Следе обуке „Како креирати добар извештај“ (200 полазника) и „Како да користите пивот табеле у екселу?“ (194 потенцијалних полазника). Преостали број пријављених полазника заинтересован је за још 18 тема у области. Као најпожељнији облик реализације издваја се предавање.

Предлози нових тема се односе на употребу података у области јавне дипломатије.

Узимајући у обзир заинтересованост за област **Страни језици**, од укупно 3.223 полазника посебно се издваја „Енглески језик – ниво Б2“ (396 полазника), „Енглески језик – ниво Б1“ (376 полазника), „Енглески језик – ниво Ц1“ (306 полазника) и „Специјалистички курс енглеског језика – ниво Ц1“ (209 полазника), на другом месту

„Немачки језик – ниво А1“ за 136 полазника и „Немачки језик – ниво А2“ за 121 полазника. Као начин за стицање знања страних језика препозната је форма курса.

Једна од 3 најтраженијих области по броју потенцијалних полазника јесте **Дијигитална писменост**, где су 63 органа изразила потребу са високим степеном приоритета. Најпожељнији облици реализације су предавање, радионица и електронско учење. Као најтраженије се издвајају четири теме које се и на нивоу свих обука налазе у 10 најтраженијих, а то су: „Табеларне калкулације“, „Напредне табеларне калкулације“, „Напредна обрада текста“ и „Безбедност на интернету“.

Област **Пословна комуникација** је и по броју органа (55) који су исказали потребу и по броју потенцијалних полазника на врху листе, са високим степеном приоритета. Иако су све обуке релативно тражене, издвајају се: „Писана комуникација“ (410), „Асертивна комуникација“ (409), „Вештине управљања и решавања конфликта“ (357) и „Јавни наступ у онлајн окружењу“ (356). Најпожељнији облици реализације су предавање, семинар, тренинг и електронско учење. Предлог нове обуке: „Прилагођавање поруке и стила комуникације у јавним наступима у различитим културним и дипломатским контекстима“.

Када је у питању област **Здравље и блајосћање**, 26 органа је изразило потребу са високим степеном приоритета. Обуке које се издвајају по броју потенцијалних полазника су „Анти-стрес радионица“ (296) и „Како спречити и савладати сагоревање (burnout) на послу“ (236), и то у облику предавања као најпожељнијег облика реализације.

Лични развој је област за коју су потребу исказала 52 органа са високим степеном приоритета, а која је према броју потенцијалних полазника на првом месту. Иако за сваку појединачну обуку постоји изражено интересовање, дефинитивно се издваја „Тимови и тимски рад“ (853). Предавање је доминантно најтраженији облик реализације, али су пожељни и радионица, електронско учење и семинар.

Обука реализатора – штрениі академија је област за коју су 23 органа исказала потребу са високим степеном приоритета. По броју потенцијалних полазника, унутар исте издвајају се следеће обуке: „Обука предавача - Training of Trainers (ToT)“ (85), „Како спровести успешан вебинар?“ (72), „Алати и технике у раду са 'тешким полазницима'“ (68) и „Специјализована обука предавача“ (60). Семинар и предавање су најпожељнији облици реализације.

Сличан ниво приоритета забележен је и у области **Пројрама обуке руководица**, за коју је потребу исказало 57 органа уз очекивану партиципацију на овим обукама у наредне 2 године. У оквиру ове области за *Пројрам конјинуираној усавршавања и развоја државних службеника на јоложају* „Иновације и трансформација начина управљања“ је најтраженија обука са 125 полазника, док је обука „Лидери који

предводе промене“ препозната као друга по значају (120 полазника). За *Програма обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим местима* издвајају се „Праћење учинка и вредновање радне успешности“, за коју је исказана потреба за 174 полазника, за „Улогу руководиоца у анализи и одређивању компетенција“, 152 полазника, а за „Финансијско управљање и контролу у јавном сектору“ 145 полазника. Што се тиче *Програма обуке новоистављених државних службеника на њоложају*, најтраженије обуке су „Решавање етичких дилема“ и „Вођење тима ка резултатима“ за по 120 полазника, и „Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима“ за 119 полазника. Добијени резултати показују да органи државне управе предност дају семинару и предавању, а потом електронском учењу као начину стицања знања из ове области.

ТРЕНД ИНТЕРЕСОВАЊА СЛУЖБЕНИКА ПО ТЕМАМА И ОБЛАСТИМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Од 2026. године, на основу систематизације свих података о утврђеним потребама за стручним усавршавањем, може се пратити тренд потреба за областима тј. колики је пораст или пад интересовања у односу на претходну годину, што потенцијално обезбеђује корисне увиде. На основу поређења потреба из *TNA* за 2026. и 2027. годину, издваја се 5 области са највећим растом броја заинтересованих службеника¹⁷.

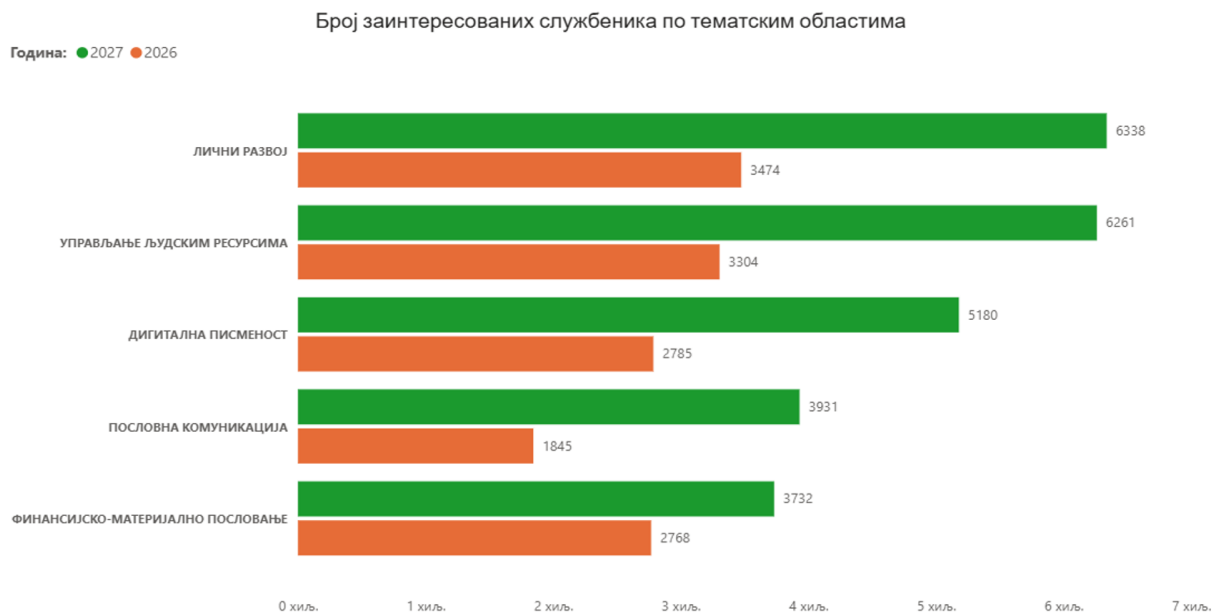
На графикону број 6 налазе се области за које је исказан највећи пораст потреба (Области са највећим растом потреба за обукама у 2027. години у односу на 2026. годину – државна управа). Осим *Програма обука за службенике на њоложају*, за остале области забележен је највећи број потенцијалних полазника у овогодишњем *TNA*, па се и по том критеријуму налазе у најтраженијих 5 области. Посебно је значајно што су *Лични развој, Дијигитална писменост и Управљање људским ресурсима* и у *TNA* за 2026. годину биле међу најтраженијим областима, односно да су биле у 5 најтраженијих, што показује да за њих постоји највећа заинтересованост службеника, као и да бележе релативно највећи раст.

¹⁷ Ово не подразумева да те области имају нужно највећи број заинтересованих службеника у односу на све области, већ се само посматра релативно раст, на нивоу сваке области.



Графикон 6

Графикон број 7 показује најтраженије области за 2027. годину по броју заинтересованих службеника, као и упоредне податке у односу на претходну годину.



Графикон 7

На графикону број 8 налази се 10 најтраженијих обука за 2027. годину по броју заинтересованих службеника, са упоредним подацима о истим у претходној години.



Графикон 8

7.2 АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД АП И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

У периоду од 13. априла до 15. маја 2026. године спроведено је прикупљање организационих потреба јединица локалне самоуправе (у даљем тексту: ЈЛС). Прикупљање података је вршено на исти начин као у државној управи, кроз онлајн упитник. У процесу утврђивања потреба ЈЛС су имале подршку Академије, као и Сталне конференције градова и општина – Савеза градова и општина Србије (СКГО) кроз пројекат „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи - III фаза“. У оквиру овог пројекта, ЈЛС су добиле организациони пакет подршке ради обезбеђивања одрживости реформи управљања људским ресурсима и професионалног развоја, али и саветодавну подршку у поступку утврђивања потреба за стручним усавршавањем.

Онлајн упитник је био конципиран тако да се пре свега процењује да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређује се број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације. Упитник је попунило 119 јединица локалне самоуправе, што је двоструко увећање у односу на прошлу годину. Након рока, који је утврђен Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, потребе су достављене од стране градских управа Пирот и Крушевац. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе *LimeSurvey*, а обрађени у програмском пакету *MS Excel*.

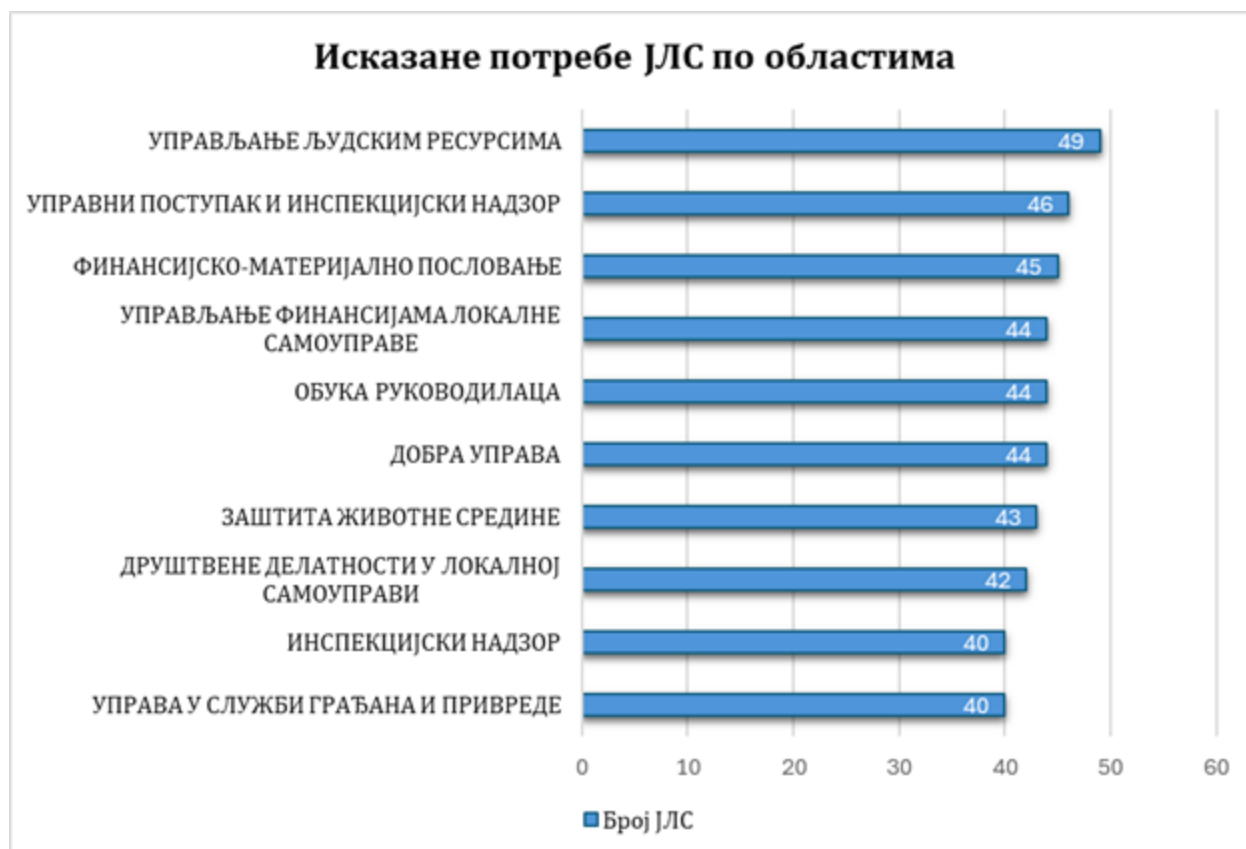
Имајући у виду прикупљене податке, Управни поступак и инспекцијски надзор (94 ЈЛС), Управљање људским ресурсима (92 ЈЛС), Финансијско-материјално пословање (88 ЈЛС), Инспекцијски надзор (82 ЈЛС) и Управљање финансијама локалне самоуправе (82 ЈЛС) препознате су као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе. Са друге стране, најмање интересовање од стране органа је исказано за области Међународна сарадња локалних самоуправа (34 ЈЛС) и Српски језик и језици мањина (26 ЈЛС).

На графикону број 9 су детаљније приказане потребе органа по областима.



Графикон 9

Када се упореде подаци из овогодишњег истраживања са подацима из претходног за 2026. годину (графикон број 10), једина је разлика у томе што су сада међу областима са највећим интересовањем по броју органа Пословна комуникација и Нормативни процес, уместо области Добра управа и Друштвене делатности у локалној самоуправи.



Графикон 10

Са друге стране, десет најтраженијих обука од стране јединица локалних самоуправа се налазе на графикону број 11.



Анализа је показала да се међу најтраженијим обукама налазе теме које се односе на управни поступак, дигитализацију пословања, комуникацију и организационе вештине, што указује на потребу запослених у јединицама локалне самоуправе да истовремено јачају стручна знања неопходна за обављање послова из надлежности локалне самоуправе, али и вештине које доприносе њиховом ефикаснијем раду и сарадњи. Посебно је истакнута заступљеност обука из области електронске управе, чиме се потврђује наставак процеса дигиталне трансформације као једног од важних праваца развоја локалне самоуправе.

Када се упореде подаци из претходног истраживања (графикон број 12), евидентно је да најтраженије обуке долазе из истих области и најчешће су то исте обуке.



Графикон 12

У наставку су приказане организационе потребе за све програмске области које су биле обухваћене истраживањем.

Потреба за **обуком новозајослених** је исказана у 54 јединице локалне самоуправе са високим степеном приоритета. Исказана је знатно већа потреба за Уводним програмом за службенике са високим образовањем, при чему се посебно издвајају обуке „Управни поступак и управни спор“ (594 потенцијална полазника) и

„Канцеларијско пословање“ (431 потенцијални полазник). Као пожељни облици реализације ових обука препознати су електронско учење, семинар и предавање.

У области **Управа у служби грађана и привреде** највећа потреба је исказана за обуком „Електронско канцеларијско пословање“ (698 полазника), затим за обуком „Електронско канцеларијско пословање у пракси“ (593 полазника) и „Рад и комуникација са корисницима услуга“ (460 полазника). Најпожељнији облици реализације су семинар, електронско учење и радионица, а потреба за реализацијом ових обука препозната је већ у наредној години.

Поред понуђених тема, ЈЛС су указале на потребу за додатним знањима у вези са системом еГрађанин, односно коришћењем портала еУправа.

У области **Јавних политика**, 49 ЈЛС је оценило потребу за обукама као приоритет средњег степена. Од обука, издвојиле су се „Јавне политике“, за коју се очекује 264 полазника, и „Показатељи у управљању јавним политикама“ са 122 полазника. Као најпогоднији облици реализације за ову област, препознати су електронско учење и семинар.

Сличан ниво приоритета забележен је и у области **Управљање квалитетом**. ЈЛС очекују да се партиципација на овим обукама деси у наредне 2 или 3 године. „Увод у управљање квалитетом“ најтраженија је обука са 178 полазника, док је обука „Менаџмент квалитета у јавној управи – примена ИСО 9001 стандарда“ препозната као друга по значају (175 полазника). Као пожељни облици реализације, издвајају се семинар и електронско учење.

Као једна од важнијих области издваја се и област **Превенција корупције**, за коју је 47 ЈЛС исказало висок степен приоритета. Обука „Етика и интегритет“ препозната је као најважнија за 631 полазника, а потом обука „Корупција, фаворизам, проневера – како их спречити у локалној самоуправи?“ (471 полазник). Добијени резултати показују да ЈЛС предност даје електронском учењу, као начину стицања знања из ове области.

Као посебно релевантне теме, ЈЛС препознаје план интегритета и евиденцију поклона.

Област **Заштита људских права** препозната је као врло значајна од стране запослених у ЈЛС. Наиме, најтраженије обуке су „Забрана дискриминације“ (481 полазник), „Заштита права особа са инвалидитетом“ (270 полазника), „Превенција интерсекцијске дискриминације у раду ЈЛС“ (217 полазника) и „Права припадника националне мањине“ (210 полазника).

Од тема које нису обухваћене постојећим програмима, издвајају се забрана дискриминације рехабилитованих лица из казнене евиденције и заштита старијих особа у форми радионице.

Област **Нормативни процес** континуирано се препознаје као једна од најтраженијих области стручног усавршавања запослених у ЈЛС. Највеће интересовање је исказано за обуку „Специфичности израде правних аката јединица локалне самоуправе“, за коју се

очекује 576 полазника. Следе обуке „Законодавни процес“ (430 полазника) и „Учешће јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика“ (340 потенцијалних полазника). Као најпожељнији облици реализације издавају се семинар и електронско учење.

Висок степен приоритета препознат је и у области **Управни њосћуџак и инспекцијски надзор**. На основу свих исказаних организационих потреба, обука „Општи управни поступак“ се издава као најтраженија међу свим програмима обука стручног усавршавања запослених у ЈЛС, са очекиваних 1.260 полазника. Значајна потреба исказана је и за обуком „Инспекцијски надзор“ (677 полазника). Семинар и електронско учење се издавају као најпожељнији облици реализације, што је посебно значајно имајући у виду да је обука „Инспекцијски надзор“ већ доступна и развијена у онлајн формату.

Област **Финансијско-материјално њословање** је препозната код ЈЛС у изразито високом степену приоритета. Обука „Израда финансијских планова корисника (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2027. годину и пројекција за 2028. и 2029. годину)“ планирана је за 499 полазника, „Рад са извештајима у оквиру Централног информационог система за обрачун зарада – ИСКРА“ за 227 полазника, а за обуку „Рад у Централном информационом систему за обрачун примања (ИСКРА) – обрачунски модул“ очекује се 219 полазника. Семинар, радионица и тренинг су облици реализације које запослени препознају као погодне начине реализације наведених обука.

Као нова тема, издава се „Рад у ОРИС рачуноводственом систему“.

За обуке из области **Евројске њнџејрације** исказан је средњи или низак степен приоритета. Највише интересовања је за обуке „Политике ЕУ“ (172 полазника) и „Примена Споразума о стабилизацији и придруживању (ССП)“ (168 полазника). Највећи број испитаника сматра да је електронско учење најбољи начин реализације обука из ове области.

Област **Управљање њодацима** је препозната као важна за 58 ЈЛС. Све обуке из области су препознате као значајне, и то: „Аналитички сервис – Основни алат за употребу података на нивоу ЈЛС“ (441), „Примена напредног аналитичко извештајног система ЈЛС у доношењу одлука заснованих на чињеницама“ (258 полазника) и „Уз националну инфраструктуру геопросторних података ка ефикаснијој управи и бољим јавним услугама“ (168 полазника). Иако је реч о обукама које имају за циљ унапређење аналитичких вештина, запослени у ЈЛС сматрају да је најпогоднији облик реализације ових тема у форми електронског учења или пак радионице.

Када су у питању обуке из области **Односа с јавношћу**, за обе се очекује велики број полазника у наредној години. Наиме, обуку „Основе маркетинг менаџмента“ планира да похађа 260 полазника, док „Менаџмент догађаја“ 227 полазника. Као доминантан облик реализације, као у већини случајева, издава се електронско учење.

Узимајући у обзир заинтересованост за све области, *Српски језик и језици мањина* се издваја као најмање релевантна за ЈЛС у будућем периоду. „Српски језик – ниво Ц1“ потребан је за 113 полазника, док је на другом месту „Српски језик – ниво Б1“ за 49 полазника и „Мађарски језик – ниво А1“ за 43 полазника, и то у форми курса.

Пет најтраженијих обука из области *Пословна комуникација* су „Вештине комуникације“ (986 полазника), „Електронска пословна комуникација“ (764 полазника), „Управљање конфликтом“ (754 полазника) и „Јавни наступ“ (598 полазника). Запослени у ЈЛС сматрају да би најбоље усвојили вештине пословне комуникације кроз електронско учење, семинар и тренинг.

Област *Лични развој* задржава континуитет као једна од најтраженијих области стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе, о чему сведочи чињеница да је 68 ЈЛС исказало образовне потребе у овој области. Највеће интересовање, као и претходних година, забележено је за обуку „Управљање стресом“, за коју се очекује чак 1.111 полазника. На другом месту је обука „Тимски рад“ (741 полазник), а затим „Управљање променама“ (580 полазника) и „Управљање незадовољним корисницима“ (513 полазника). Посебно изражена потреба за обуком „Управљање стресом“ може се довести у везу са сложеношћу послова, радом са странкама и све већим захтевима који се постављају пред запослене у локалној самоуправи. Као облик реализације, ЈЛС издвајају електронско учење, семинар и тренинг.

Од нових тема, ЈЛС указују на потребу за стицањем додатних знања када су у питању технике за смањење притиска у радном окружењу и боља организација посла – радних задатака.

За обуке из области *Добра управа* исказан је изразито висок степен приоритета од стране 75 ЈЛС. Конкретно, неопходне су обуке „Електронска управа“ за 844 потенцијалних полазника, затим „Заштита података о личности“ (585 полазника), „Добра управа – онлајн обука“ (453 полазника) и „Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе“ (433 полазника). Као пожељне облике реализације, јединице локалне самоуправе издвајају семинар, електронско учење и предавање.

За обуке из области *Планирање у јавној управи* 69 ЈЛС је исказало висок или средњи степен приоритета. Од свих обука, „Средњорочно планирање у локалној самоуправи“ препозната је као најважнија (367 полазника), а затим обука „Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе“ (249 полазника). Као најпожељнији облици реализације, издвајају се семинар и предавање.

За област *Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе* 70 ЈЛС је исказало своје потребе које су средњег интензитета. Од три теме из ове области, највише полазника се изјашњава за обуку „Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе“ (542 полазника). Потом следе обуке „Укључивање локалне заједнице у израду опшних

аката локалне самоуправе“ (340 полазника) и „Међуопштинска сарадња у примени делокруга јединица локалне самоуправе“ (257 полазника). Као пожељни облик реализације се издваја семинар.

Израда аката из надлежности већа, акти из надлежности управе, правне технике и стил писања, стандардизација аката и примена унапред припремљених нацрта и усклађеност аката локалне самоуправе са законом су теме које ЈЛС потенцијално види као нове.

Потребу за обукама из области **Управљање финансијама локалне самоуправе** су исказале 82 јединице локалне самоуправе са високим степеном приоритета. За 432 полазника је потребна обука „Програмски буџет локалне самоуправе“, док је за нешто мање полазника (302) потребна обука „Буџетско рачуноводство и извештавање“. За обуку „Јавне набавке у локалној самоуправи“ се очекује 264 полазника. Од облика реализације, издвајају се семинар, електронско учење и предавање.

За област **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи** су 62 ЈЛС исказале потребу средњег интензитета за усавршавањем. „Основе локалног економског развоја“ се налазе на првом месту (250 полазника), док је на другом обука „Привлачење и управљање инвестицијама“ (170 полазника). Јединице локалне самоуправе су исказале потребу и за обукама „Јавно-приватно партнерство у локалној самоуправи“ (145 полазника), „Инструменти за подстицање привредног развоја и подршку привреди“ (133 полазника) и „Брендирање локалне самоуправе“ (130 полазника). Семинар, електронско учење и предавање су пожељни облици реализације наведених обука.

За област **Управљање пројектима** су 72 ЈЛС исказале потребу. Три најзначајније обуке јесу „Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката“ (332 полазника), „Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније“ (252 полазника) и „Спровођење пројеката у складу са процедурама ЕУ“ (194 полазника). Семинар се опажа као најпогоднији облик реализације, а потом и тренинг.

Велики број важних тема јединице локалне самоуправе су препознале у области **Управљање људским ресурсима**, а неке од њих су „Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду“ (353 полазника), „Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој“ (347 полазника), „Кадровско планирање“ (332 полазника), „Дисциплинска одговорност“ (318 полазника) и „Стручно усавршавање – онлајн обука“ (311 полазника). Као пожељни облици реализације се наводе семинар, електронско учење и тренинг.

За област **Остваривање, заштити и унапређење људских и мањинских права** је 49 ЈЛС исказало потребу за стручним усавршавањем. Од најважнијих обука из ове области, препознате су обуке „Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе“ (287 полазника), „Заштита права особа са инвалидитетом“ (197 полазника), „Остваривање права детета“ (171 полазник), „Родна равноправност у

локалној самоуправи“ (147 полазника) и „Примена закона о бесплатној правној помоћи“ (132 полазника). Од најпожељнијих облика реализације издвајају се семинар и електронско учење.

Потребу за стручним усавршавањем у наредне 2 или 3 године из области **Обављање и развој комуналних делатности** исказало је 59 ЈЛС. За обуку „Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима“ очекује се 320 полазника, а за обуку „Одржива урбана мобилност“ 144 полазника. Од пожељних облика реализације наводе се семинар и електронско учење.

За област **Становање и стамбена подршка** је нешто мање ЈЛС (58 ЈЛС) исказало потребу за стручним усавршавањем. Наиме, обука „Становање и одржавање зграда“ је потребна за 310 полазника, а „Стамбена подршка у локалној самоуправи“ за 227 полазника. Семинар и тренинг се издвајају као пожељни облици реализације.

Потребу за обукама из области **Друштвене делатности у локалној самоуправи** су исказале 62 ЈЛС са високим степеном приоритета. Три најтраженије обуке из ове области су „Јавне службе у локалној самоуправи“ (218 полазника), „Планирање социјалне заштите на локалном нивоу“ (140 полазника) и „Заштита права пацијената“ (134 полазника). Семинар, предавање и електронско учење су пожељни облици реализације наведених обука.

Као додатне обуке, ЈЛС наводе потребу за додатним усавршавањем за примену Закона о основама система образовања и васпитања, Закона о основном образовању и васпитању и Закона о средњем образовању и васпитању.

Област **Заштита животне средине** је препозната као важна од стране 79 ЈЛС. „Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи“ је најтраженија обука са 402 полазника, а након тога обука „Управљање отпадним водама и чврстим отпадом“ (247 полазника) и „Обновљиви извори енергије (ОИЕ) и енергетска ефикасност (ЕЕ) у јединицама локалне самоуправе“ (245 полазника). Семинар, електронско учење и предавање се посматрају као пожељни облици реализације за ову област.

Од нових тема, издвојиле су се примена Закона о процени утицаја на животну средину и примена Закона о управљању отпадом.

Пољопривреда и рурални развој је препозната као потребна област стручног усавршавања за 59 ЈЛС. Обука „Планирање и програмирање руралног развоја“ је потребна за 273 полазника, док се за „Јавне политике у области пољопривреде и руралног развоја“ очекује 171 полазник, односно 170 полазника за обуку „Улога јединица локалне самоуправе у области ИПАРД-а“. Семинар је за ЈЛС најпогоднији облик реализације наведених обука.

Управљање имовином је област која је за 63 ЈЛС препозната као високо приоритетна. „Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС“ је

обука потребна за 341 полазника, док је за обуку „Управљање грађевинским земљиштем“ планирано 206 полазника. Потребу за обуком „Утврђивање и одређивање земљишта за редовну употребу објекта“ има 189 полазника. Семинар је пожељан облик реализације истих.

Рад у ГИС апликацији се види као потенцијално нова обука.

Највећи број полазника из области **Безбедности у локалној заједници** су „Деловање јединица локалне самоуправе у области безбедности“ (147 полазника), „Смањење ризика од катастрофа“ (137 полазника) и „Процена штете након елементарне и друге непогоде“ (129 полазника). Од пожељних облика реализације, издвајају се семинар, предавање, тренинг и електронско учење.

За обуке из **Инспекцијског надзора** су 82 ЈЛС исказале висок степен приоритета. На првом месту се налази обука „Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима“ (356 полазника), а затим „Комунална инспекција“ (328 полазника) и „Пореска инспекција“ (264 полазника). Семинар и тренинг су најпожељнији облици реализације.

Од нових тема, ЈЛС су навеле послове грађевинског инспектора и извршење решења грађевинске инспекције.

За област **Међународна сарадња локалних самоуправа** су 34 јединице локалне самоуправе исказале потребу, и то за обуку „Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања“ (273 полазника) са семинаром као пожељним обликом реализације.

Обуке руководиоца су препознате у 80 јединица локалне самоуправе, при чему је изражен висок степен приоритета за обуке у оквиру овог програма. Ипак, највише полазника се очекује за обуке намењене руководиоцима ужих унутрашњих јединица, као што су „Мотивација запослених“ (254 полазника), „Интерна и екстерна комуникација“ (187 полазника) и „Комуникација са грађанима“ (176 полазника).

Функционери и службеници на положају највише исказују потребе за обукама „Одговорно управљање ресурсима и одрживим развојем локалне заједнице“ (146 полазника), „Управљање локалном администрацијом – од плана до резултата“ (140 полазника) и „Етички кодекс функционера ЈЛС“ (124 полазника).

Најтраженије обуке за новопостављене службенике на положају су „Е-управа и отварање података“ (174 полазника), „Управљање људским ресурсима“ (168 полазника) и „Етика, интегритет и антикорупцијски механизми“ (167 полазника).

Најпожељнији облици усавршавања су електронско учење и семинар.

ТРЕНД ИНТЕРЕСОВАЊА СЛУЖБЕНИКА ПО ТЕМАМА И ОБЛАСТИМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА НА НИВОУ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

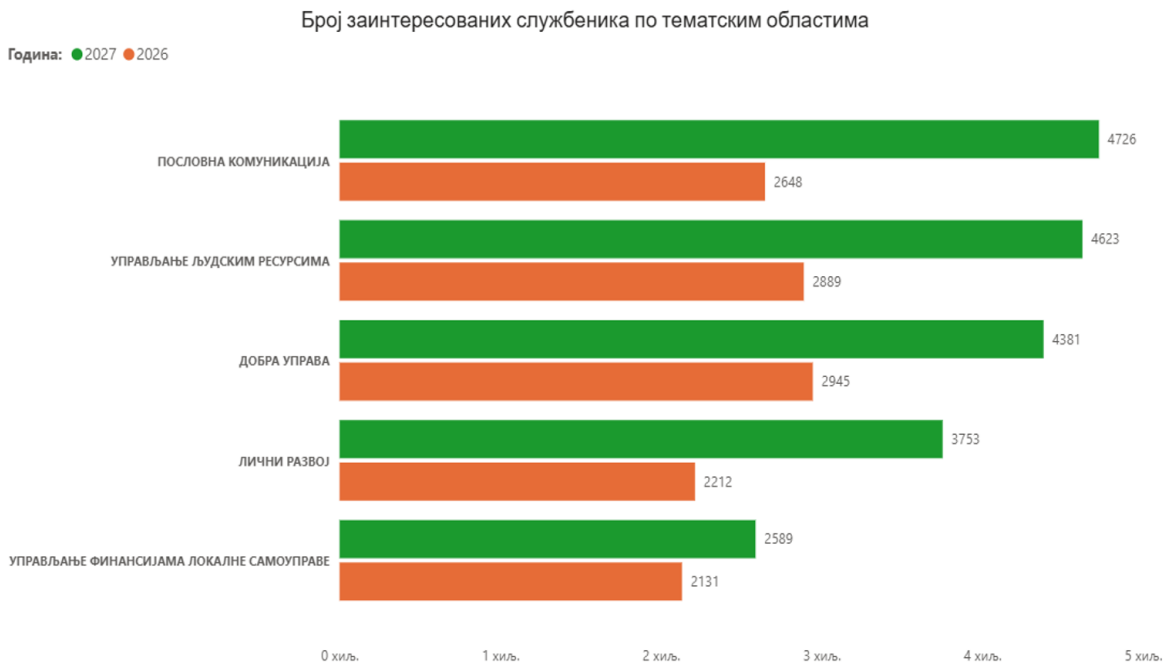
Као тренд потреба за областима на нивоу ЈЛС на графикону број 13 издвојено је 5 области са највећим растом у односу на претходни период (области са највећим растом потреба за обукама у 2027. години у односу на 2026. годину - ЈЛС).



Графикон 13

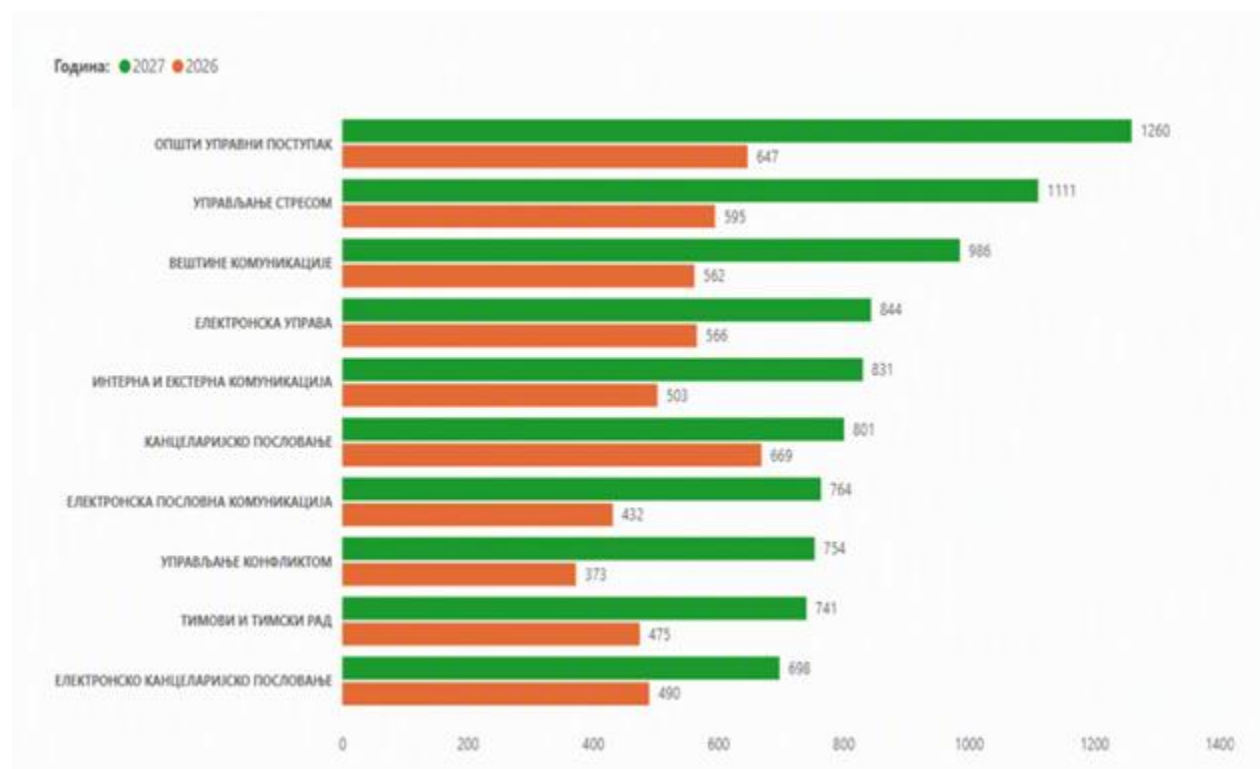
Области стручног усавршавања **Управа у служби грађана и привреде**, **Лични развој** и **Пословна комуникација** су и у овогодишњем Извештају, као и у претходном, у 10 најтраженијих на нивоу ЈЛС по апсолутном броју заинтересованих службеника. Осим тога, евидентно је да бележе један од 5 највећих пораста потреба на нивоу свих области. У оквиру поменутих 5 области су и Програм обука за функционере и **област са највећим порастом Нормативни процес** (око 600 заинтересованих у претходном истраживању, док је у овогодишњем 1.400).

На графикону број 14 налазе се детаљнији подаци по броју потенцијалних полазника за пет најтраженијих области за 2027. годину.



Графикон 14

На графикону број 15 су издвојене најтраженије теме за 2027. годину по броју заинтересованих службеника и упоредни подаци са интересовањем за исте у претходном истраживању.



Графикон 15

8. ПРЕПОРУКЕ ПОСЕБНИХ СТРУЧНИХ ТЕЛА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

8.1 ПРЕПОРУКЕ ПРОГРАМСКОГ САВЕТА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2027. ГОДИНУ

Програмски савет је основно стручно тело Националне академије за јавну управу, које, између осталог, утврђује методологију потреба за стручним усавршавањем, утврђује препоруке у вези са развојем нових тематских целина у оквиру програма, расправља о битним стручним питањима рада Академије и директору даје мишљења и иницијативе у вези с обављањем и развојем области стручног усавршавања, разматра и утврђује предлог општег програма обуке и програма обуке руководилаца и других програма обуке које самостално припрема и спроводи Академија.

Програмски савет Академије је на посебној седници у априлу 2026. године разматрао постојеће програме и дао препоруке и правац за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2027. годину. Представници Академије презентовали су припремне активности Академије у циљу анализе и мапирања потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2027. годину, као што су: анализа стратешког и законодавног оквира, релевантних извештаја, као и годишњих извештаја независних државних органа и републичких инспекција; анализа организационих потреба за стручним усавршавањем, процес консултација са органима јавне управе; анализа програма обука који нису били спроведени у претходне три године како би се постојећа образовна понуда „растеретила“ и ставио фокус на унапређење постојећих програма обука, односно квалитет постојећих обука и др.

Чланови Савета су посебно истакли значај увођења обавезе похађања најмање две обуке годишње за државне службенике, значај унапређења и развој програма обука за запослене у аналитичким јединицама, и са тим у вези проширивањем програмске области Управљање подацима. Као важно истакнуто је и унапређење обука из области људских ресурса, посебно инкорпорирање теме која се односи на дисциплинску одговорност на предлог Радне групе за управљачку одговорност, као посебне теме или као део садржаја у постојећу обуку о радним односима. У оквиру области Превенција корупције предложено је да Академија унапреди постојеће обуке

за руководиоце у државним органима у домену превенције корупције, сукоба интереса, правила о поклонима, обавезама о пријављивању имовине.

Предложено је да се развије обука државних службеника за супервизоре и менторе у органима државне управе и јединицама локалне самоуправе, као и да се размотри постојеће обуке у области инспекцијског имајући у виду предложене измене и допуне Закона о инспекцијском надзору¹⁸ које предвиђају обавезност похађања ових обука за лица која први пут заснивају радни однос, односно која се распоређују или премештају на радно место инспектора у року од годину дана од заснивања радног односа, односно распоређивања или премештаја на радно место инспектора.

У складу са презентованим подацима Академије, донет је закључак да су утврђени правци за развој нових тематских целина и за унапређење постојећих у оквиру програма стручног усавршавања за 2027. годину. Додатно, констатовано је да су програми Академије у значајној мери усклађени са потребама запослених у јавној управи, имајући у виду широк обухват тема обука у свим областима стручног усавршавања, те да је приликом развоја програма за 2027. годину потребно посебну пажњу усмерити на унапређење постојећих обука, док се развој нових мора чврсто ослањати на утврђене потребе.

¹⁸ У периоду писања Извештаја поменути закон је био у процесу јавне расправе.

8.2 ПРЕПОРУКЕ СТАЛНИХ ПРОГРАМСКИХ КОМИСИЈА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2027. ГОДИНУ

На основу предлога Сталних програмских комисија Националне академије за јавну управу, идентификовани су кључни налази и препоруке усмерени ка унапређењу квалитета и релевантности програма обука у 2027. години. Указано је на потребу даљег усклађивања програма са савременим технолошким, регулаторним и организационим променама у јавној управи, као и на потребу већег степена флексибилности у планирању и реализацији обука.

На конкретнијем нивоу, предложено је следеће: увођење нових тема које се односе на електронске отпремнице, електронске менице и рад у Централном регистру електронских меница, као и развој обуке посвећене изради одлука о буџету локалних власти, усклађивања садржаја програма са новим вишегодишњим финансијским оквиром ЕУ, увођење тема *storytelling* у обуци, микроучење и примену AI алата у дизајну и реализацији обука, увођење обука у форми вебинара на теме Е-боловања, Централне евиденције обједињених процедура, да се организују поред онлајн обука и обуке уживо за полагање Државног стручног испита.

У процесу анализе потреба и евалуације квалитета обука уочена је потреба за континуираном евалуацијом квалитета реализованих програма, као и да НАЈУ анализира обуке које нису реализоване у последње три године, како би се утврдило да ли је њихово даље планирање оправдано.

9. РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ И АНАЛИЗЕ У ВЕЗИ СА УТВРЂИВАЊЕМ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

9.1 ИЗВЕШТАЈИ НЕЗАВИСНИХ ОРГАНА

9.1.1. ИЗВЕШТАЈ О РАДУ АГЕНЦИЈЕ ЗА СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ¹⁹

Извештај о раду Агенције за спречавање корупције за 2025. годину (у даљем тексту: АСК) указује на потребу даљег развоја системског и континуираног унапређења компетенција јавних функционера и запослених у јавној управи, посебно у областима интегритета, спречавања корупције и примене антикорупцијских стандарда. Посебно се истиче значај реализације специјализованих програма обука за различите циљне групе, укључујући обуке из области:

- сукоба интереса;
- планова интегритета;
- процене ризика од корупције у прописима, провере имовине и прихода;
- лобирања.

Извештај АСК наглашава потребу јачања институционалних, кадровских и дигиталних капацитета ради ефикаснијег спровођења превентивних механизма и надзора, као и значај увођења антикорупцијских тема у циљу развоја културе интегритета и професионалне одговорности унутар јавне управе. Додатно, указује се на важност континуираног спровођења обука о стандардима интегритета за носиоце јавних функција, у складу са међународним препорукама и стандардима, ради унапређења транспарентности, одговорности и отпорности институција на корупцијске ризике.

АСК је креирала свеобухватан Програм обука у области спречавања корупције и јачања интегритета за различите циљне групе, као и нове онлајн обуке из области сукоба интереса, регистара и провере имовине, планова интегритета, процене ризика од корупције у прописима и лобирања.

Сарадња државних органа има значајну улогу у раду Агенције, као и у превенцији и борби против корупције. Извештај АСК указује на потребу да надзирани субјекти доследно унапреде примену превентивних антикорупцијских механизма кроз благовремено и потпуно извршавање законских обавеза, нарочито у делу пријављивања имовине и прихода, управљања сукобом интереса, вођења евиденција и спровођења планова интегритета. Посебно се препоручује јачање унутрашњих контролних механизма и одговорности руководиоца у циљу спречавања

¹⁹

[https://www.acas.rs/awf/pages/godi%C5%A1nji izve%C5%A1taj o radu agencije za spre%C4%8Davanje korupcije za2025. godinu](https://www.acas.rs/awf/pages/godi%C5%A1nji%20izve%C5%A1taj%20o%20radu%20agencije%20za%20spre%C4%8Davanje%20korupcije%20za%202025.%20godinu)

неправилности и повећања транспарентности рада органа јавне власти. Надзираним субјектима препоручује се и континуирано спровођење обука и едукација запослених и јавних функционера у областима етике, интегритета и спречавања корупције, као и унапређење сарадње са Агенцијом кроз правовремено достављање података, евиденција и извештаја. Додатно, интегрисање родне перспективе у рад органа јавне власти постало је стандард доброг планирања и добре управе.

Кључну компоненту за системско увођење механизма доброг управљања у раду институција представљају израда и спровођење плана интегритета, чијом применом се доприноси смањењу ризика од корупције и ефикаснијем функционисању институција у јавном сектору. Локални антикорупцијски план је превентивни антикорупцијски механизам којим јединице локалне самоуправе и територијалне аутономије јачају своју отпорност на настанак корупције и других неправилности.

У Извештају АСК се значај стручног усавршавања и јачања интегритета у јавној управи препознају као кључни превентивни механизми у борби против корупције, при чему је улога Националне академије за јавну управу од посебног значаја за системско унапређење компетенција запослених у јавној управи. Кроз развој и спровођење програма обука из области етике, интегритета, спречавања сукоба интереса, планова интегритета и примене антикорупцијских стандарда, НАЈУ представља важан институционални механизам за јачање професионалних капацитета органа јавне власти и унапређење културе одговорности и транспарентности.

Извештај посебно указује на потребу континуираног спровођења специјализованих обука за јавне функционере и запослене у јавном сектору, као и на значај развоја онлајн програма учења и доступности едукативних садржаја различитим циљним групама. У том контексту, Национална академија за јавну управу има важну улогу у подршци спровођењу реформских процеса, професионализацији јавне управе и јачању отпорности институција на корупцијске ризике, кроз координацију и реализацију програма стручног усавршавања усклађених са националним стратешким циљевима и међународним стандардима интегритета и добре управе.

9.1.2 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ДРЖАВНЕ РЕВИЗОРСКЕ ИНСТИТУЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ²⁰

У Извештају о раду Државне ревизорске институције (у даљем тексту: ДРИ) представљени су ефекти остварени путем субјеката ревизије у 2025. години, а најзначајнији ефекти по износима су евидентирање имовине и обавеза, других билансних позиција и усклађивање евиденција, као и финансијски ефекти у виду уштеда, повећања прихода и користи за грађане. Ефекти ревизија сврсисходности су вишеструки и, поред финансијских ефеката, укључују и ефекте који се односе на:

- унапређење стратешког оквира за спровођење јавних политика;
- повећање ефикасности рада носилаца јавних овлашћења;
- као и других ефеката који ће у дужем периоду имати утицај на квалитет јавних услуга и живот грађана.

Програмом ревизије за 2025. годину планирано је спровођење ревизије буџета Републике Србије, организација обавезног социјалног осигурања, одговарајућег броја јединица локалне самоуправе, одговарајућег броја јавних предузећа, привредних друштава и других правних лица које је основао директни, односно индиректни корисник јавних средстава и код којих има учешће у капиталу, односно управљању, као и других ревизија, у складу са расположивим капацитетима ДРИ.

Ревизије финансијских извештаја и правилности пословања - у складу са закључцима о спровођењу ревизије, предмет ревизије били су финансијски извештаји субјеката ревизије и правилност пословања за 2024. годину. У ревизијама правилности пословања вршено је испитивање финансијских трансакција и одлука ради утврђивања да ли су трансакције извршене у складу са прописима, овлашћењима и за планиране сврхе. На основу спроведене процене ризика, Програмом ревизије за 2025. годину одређене су ревизијске теме и субјекти за спровођење ревизија правилности пословања. На основу процене ризика, предмет ревизије били су правилност и сврсисходност пословања субјеката ревизије.

На основу спроведених ревизија, ревизори су утврдили чињенице и дошли до закључака на основу којих су изражена мишљења о финансијским извештајима и правилности пословања, и то:

- утврђена погрешна исказивања у финансијским извештајима;
- утврђене неправилности у пословању;
- финансијско управљање и контрола и интерна ревизија.

²⁰ https://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/izvestaji/14_saziv/02-1432_26_f.pdf

Закључци и налази који се односе на сврсисходност пословања указују на ревизије правилности и сврсисходности пословања. Посебно су значајне јер истовремено проверавају два нивоа функционисања јавног сектора: да ли се средства и овлашћења користе у складу са прописима и да ли тај исти систем, кроз организацију рада, кадрове, капацитете и контроле, даје стварне резултате. У том смислу, правилност представља неопходан минимум, док се суштинска вредност ових ревизија огледа у одговору на питање да ли је јавни новац претворен у доступну услугу, уједначен квалитет и мерљив учинак. Запошљавање особа са инвалидитетом је област у којој се јасно може видети разлика између формалног испуњења обавезе и стварног јавног ефекта. Законски оквир постоји и нуди више начина да се обавеза испуни, али су ревизије осам великих привредних субјеката показале да главни проблем није у томе да ли је обавеза испуњена, већ како се тим процесом управља. Кључна слабост уочена код већине ревидираних субјеката јесте ослањање на заменске и процедуралне механизме испуњавања обавезе, уместо на проактивно планирање радних места, прилагођавање и циљано запошљавање особа са инвалидитетом.

Ревизија је указала и на недовољну мерљивост учинка, недостатак података и контрола. У области социјалне заштите, ревизије сврсисходности пословања ове године обухватиле су две теме које на први поглед делују различито — „Сврсисходност управљања средствима у реалном времену за подстицање програма социјалне и породично-правне заштите које реализују удружења” и „Информациони системи у Централном регистру обавезног социјалног осигурања (ЦРОСО)” — али заједно откривају исту слабост система: јавни ефекат највише трпи онда када касне одлуке, контроле нису довољно јаке, а подаци нису поуздани.

У области јавног реда и безбедности, ревизија сврсисходности пословања „Управљање ризицима од шумских пожара” показала је колико се безбедност не брани само онда када ватра већ захвати терен, већ много раније — у плановима, опреми, организацији и надзору. У области економских послова, ревизије сврсисходности пословања 2025. године обухватиле су шест тема које на први поглед припадају различитим системима, али у суштини говоре о истом проблему: како јавни сектор управља инфраструктуром, пројектима и информационим системима, који су важни за свакодневни живот грађана и пословање привреде.

У области заштите животне средине, ревизије сврсисходности пословања 2025. године обухватиле су две теме чији се значај најчешће препозна тек онда када последице постану видљиве: „Спремност Републике Србије за прилагођавање на климатске промене” и „Управљање парковима природе”. Ревизија спремности за прилагођавање на климатске промене показала је да држава више није на почетку — законодавни и стратешки оквир за ублажавање и прилагођавање постоји, а усклађивање са европским правилима је у великој мери покренуто. У области послова

становања и заједнице, ревизије сврсисходности пословања 2025. године обухватиле су три теме које грађани најчешће не посматрају као „велике системе“, иако их осећају сваког дана: „Управљање локалном путном инфраструктуром“, „Губици воде у водоводној мрежи“ и „Ефективност и ефикасност информационих система у јавним комуналним предузећима за водовод и канализацију“.

У области здравства, ревизија сврсисходности пословања „Управљање листама чекања за уградњу ендопротезе кука и колена у реалном времену“ указала је на једно од најосетљивијих питања јавног здравственог система: *Да ли листа чекања заиста представља правичан редослед лечења или место на којем, услед недовољно уједначене праксе и ограничених контролних механизма, може доћи до слабљења поверења пацијената?* У области образовања, ревизије сврсисходности пословања ове године обухватиле су две теме које припадају различитим нивоима система, али откривају врло сличан проблем: шта се дешава када држава има прописана правила и институције, али нема довољно поуздане механизме да на време препозна ризик, реагује и прати резултате. Теме које су обрађене у ревизијама: „Спречавање осипања ученика из основних школа“ и „Акредитација високошколских установа у Републици Србији“.

Посматрано према областима на које се односе, највећи број препорука односи се на утврђене неправилности у вези са расходима и издацима, јавним набавкама и нефинансијском, односно сталном имовином.

ДРИ је, кроз извештаје о ревизији, током 2025. године, дала препоруке за измене прописа:

- Закона о Правосудној академији;
- Закона о науци и истраживањима;
- Закона о буџетском систему;
- Закона о јавним набавкама;
- Уредбе о коефицијентима за обрачун и исплату плата запослених у јавним службама;
- Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору;
- Правилника о стандардном класификационом оквиру и Контном плану за буџетски систем;
- Правилника о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава и корисника средстава организација за обавезно социјално осигурање и буџетских фондова.

У циљу унапређења система управљања и контроле, као и ефикаснијег поступања по датим препорукама, неопходно је континуирано јачати стручне капацитете запослених кроз систематско стручно усавршавање и обуке. Посебан акценат потребно је ставити на развој знања и вештина у области:

- финансијског управљања и контроле;
- интерне ревизије;
- примене релевантних прописа и стандарда.

Континуирани професионални развој запослених у ДРИ опредељен је Стратешким планом ДРИ за период 2024—2028. године, чији је циљ да се кроз континуирану обуку обнављају и унапређују знања и вештине запослених. Стручно усавршавање запослених спроводило се континуирано кроз обуке које је организовала Национална академија за јавну управу, као и реализацијом обука у складу са Посебним програмом стручног усавршавања запослених у ДРИ. У складу са Посебним програмом стручног усавршавања запослених у ДРИ, реализоване су обуке у области примене информационих система у ревизији, обављања ревизије и других послова из надлежности ДРИ, чиме су унапређени капацитети запослених у спровођењу процеса ревизије, обављању послова повезаних са ревизијом и послова у вези са обезбеђивањем услова за спровођење ревизије. Један од императива за све запослене у ДРИ је поштовање Етичког кодекса. У току 2025. године обука у области спречавања корупције и јачања интегритета „Етика и интегритет” организована је у оквиру другог циклуса обуке коју спроводи Агенција за спречавање корупције.

9.1.3 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ПОВЕРЕНИКА ЗА ИНФОРМАЦИЈЕ ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ²¹

У Извештају Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2025. годину тренд прилива великог броја предмета у области приступа информацијама од јавног значаја настављен је и у 2025. години као последица системске злоупотребе права на приступ информацијама од јавног значаја, услед које је и само ово право постало веома угрожено, а његова заштита у приличној мери отежана.

Што се тиче стања у области заштите података о личности, најважнија активност у 2025. години је била рад на доношењу новог Закона о заштити података о личности, којим ће бити отклоњени недостаци постојећег закона, решене недоумице у примени и регулисана обрада података о личности путем видео-надзора, обрада биометријских података о личности, обрада генетичких и биомедицинских података, као и обрада података о личности од стране вештачке интелигенције.

Повереник је Влади Републике Србије упутио препоруке да:

- по хитном поступку припреми Предлог измена и допуна Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја, којим би се спречиле злоупотребе права на приступ информацијама од јавног значаја;
- припреми Предлог измена и допуна Закона о заштити података о личности или нови Закон о заштити података о личности;
- благовремено утврди предлоге закона о изменама и допунама закона чије су одредбе које се односе на обраду података о личности усклађене са Законом о заштити података о личности, како би Народна скупштина могла да усвоји ове законе;
- предузме мере за утврђивање одговорности надлежних, посебно функционера који нису извршавали обавезе у складу са законом;
- у сарадњи са Повереником обезбеди да надлежна министарства, као и други органи власти унапреде знања у областима права на приступ информацијама од јавног значаја и права на заштиту података о личности, како би се унапредио ниво остваривања ових права у Републици Србији.

У поступцима по жалбама утврђено је да поједини органи јавне власти не поступају у потпуности у складу са законом којим се уређује слободан приступ информацијама од јавног значаја, што се нарочито огледа у непоступању по захтевима, прекорачењу законских рокова и неизвршавању одлука надлежног органа. Највећи број предмета се односио на: решавање жалби због повреде права на слободан приступ информацијама од јавног значаја; вршење надзора над обрадом података о личности; обраду контролних листа упућених руковооцима; спровођење мера за унапређење јавности рада органа у вези са утврђивањем статуса органа јавне власти, примедбама

²¹ https://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/izvestaji/14_saziv/02-1321_26_Izvestaj.pdf

и сугестијама које се односе на регистрацију у Јединствени информациони систем информатора о раду, као и израду информатора о раду и достављање годишњих извештаја Поверенику; али и процесуирање прекршаја због кршења одредби Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја.

Органи су дужни и да унапреде своје административне капацитете и интерне процедуре, како би се обезбедило ефикасно остваривање права на приступ информацијама и поступање у складу са принципима добре управе. С тим у вези, органима јавне власти се препоручује да:

- обезбеде благовремено и потпуно поступање по захтевима за приступ информацијама, доносе одлуке са јасним и законитим образложењем, као и да доследно извршавају решења Повереника;
- унапреде проактивну транспарентност рада, редовно ажурирају информаторе о раду и учине информације доступним јавности, без одлагања.

Повереник је током 2025. године организовао и реализовао велики број обука из области заштите података о личности. Поред обука које је организовао и реализовао Повереник, било самостално било у суорганизацији са другим институцијама, обуке у области заштите података о личности спроводе се у континуитету и у организацији Националне академије за јавну управу, за потребе службеника у јавној управи. Наведено је да су запослени учествовали и у другим активностима стручног усавршавања, укључујући одржани тренинг о вештачкој интелигенцији у оквиру пројекта *Digital4All*. за израду мапе пута за примену DSA и DMA, као и радну групу за отворене податке.

9.1.4 РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ПОВЕРЕНИКА ЗА ЗАШТИТУ РАВНОПРАВНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ²²

У Извештају Повереника за заштиту равноправности за 2025. годину стање у области заштите равноправности указује на потребу за развојем и унапређењем система услуга, повећањем њихове доступности, као и унапређењем системског одговора у одређеним областима јавних политика (нпр. борба против трговине људима) кроз програмске и стратешке мере. Препоруке за унапређивање равноправности и сузбијање дискриминације су следеће:

- приликом доношења прописа и јавних политика неопходно је вршити процену њиховог утицаја на социоекономски угрожена лица или групе и њихову усаглашеност са начелом једнакости (органи јавне власти на свим нивоима);
- повећати обим, врсту и доступност услуга социјалне заштите и интегрисаних услуга, пре свега социјалне и здравствене заштите (Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, јединице локалних самоуправа и територијалне аутономије);
- континуирано радити на поједностављивању процедура за остваривање различитих права (формирањем јединственог управног места, смањивањем броја потребних докумената, убрзавањем процедура, ефикаснијим информисањем, едукацијама и сл.), кроз надлежности министарства, Канцеларије за информационе технологије и електронску управу, јединице локалних самоуправа и територијалне аутономије;
- константно унапређивати законски и стратешки оквир доношењем прописа о младима, заштити права детета, стратегије о превенцији и заштити деце од насиља, протокола за поступање у случајевима дечјих брака;
- повећати запошљавање особа са инвалидитетом, посебно у јавном сектору, наставити са применом делотворних мера професионалне рехабилитације и активне политике запошљавања;
- континуирано реализовати едукативне програме за препознавање и реаговање на све облике дискриминације и упознавање са механизмима заштите (Национална академија за јавну управу, Правосудна академија, ресорна министарства, тужилаштва, судови).

У поступцима по притужбама и спроведеним анализама уочене су неправилности и недостаци у поступању појединих органа и организација, те се надзираним субјектима препоручује да предузму мере ради унапређења законитости и правилности рада. Током 2025. године поднете су притужбе због дискриминације на основу старосног доба, здравственог стања, нивоа прихода, инвалидитета, пола, националне припадности или етничког порекла, политичких убеђења, чланства у политичким, синдикалним и другим организацијама, неког другог личног својства, брачног и породичног статуса, имовног стања, држављанства, језика, сексуалне оријентације и

²² <https://ravnopravnost.gov.rs/izvestaji/>

родног идентитета. Пре свега, неопходно је да органи и организације донесу и јавно објаве јасне интерне акте и смернице којима се забрањује дискриминација, говор мржње и узнемиравање, као и да обезбеде њихову доследну примену у пракси. Даље, потребно је да се у јавним садржајима, публикацијама и комуникацији са странкама користи примерен и недискриминаторан језик, уз уклањање застарелих и непримерених израза. Надзирани субјекти су дужни да обезбеде равноправан приступ услугама свим корисницима, без наметања неоправданих трошкова или услова који могу довести до неједнаког положаја појединих група. Такође, указује се на потребу доследне примене антидискриминационих прописа, унапређења интерних процедура и јачања институционалне координације, као и благовременог доношења и спровођења релевантних стратешких и акционих докумената, све у циљу ефикаснијег остваривања и заштите права грађана. Повереник је упутио препоруку свим јединицама локалне самоуправе да, уколико нису, образују службу бесплатне правне помоћи, односно да предузму све мере које ће допринети потпуном информисању потенцијалних корисника о њиховим правима и начинима коришћења бесплатне правне помоћи.

У току 2025. године запослени у канцеларији Повереника похађали су бројне обуке које су у понуди НАЈУ. Имајући у виду препоруке дате у Извештају Повереника, као и налаз да је посебно истакнут значај похађања обуке „Заштита од дискриминације“, може се закључити да је понуда НАЈУ у области родне равноправности и заштите људских права адекватна.

Додатно, Повереник је организовао и подржао више активности које доприносе подизању капацитета запослених и шире јавности у вези са заштитом од дискриминације у развоју и примени вештачке интелигенције, као и у дигиталној сфери уопште, како би се осигурало да буде развијана и коришћена на начин који поштује људска права, достојанство и демократију.

Ради правовременог и адекватног одговора на потребе грађана, закључује се да су адекватни капацитети, једнак третман и континуирана едукација службеника директан допринос бољем одговору на потребе грађана.

9.1.5 РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗАШТИТНИКА ГРАЂАНА ЗА 2025. ГОДИНУ²³

У Редовном годишњем извештају Заштитника грађана за 2025. годину указује се на значај сарадње између институција и свих учесника у поступцима, нарочито у систему социјалне заштите. Посебна пажња била је усмерена на заштиту права деце, особа са инвалидитетом, старијих грађана, припадника националних мањина, као и грађана који се налазе у стању социјалне или економске рањивости. На основу утврђених проблема и уочених трендова, као најважније системске препоруке издавају се:

- унапређење ефикасности рада органа јавне управе и скраћивање трајања поступака;
- јачање кадровских и институционалних капацитета система социјалне и здравствене заштите;
- унапређење инспекцијског надзора у области радних односа;
- отклањање правних неусклађености у прописима који се односе на права из социјалне и пензијске заштите;
- јачање система заштите животне средине и обезбеђивање стабилног водоснабдевања у локалним срединама.

У Извештају се констатује постојање институционалних пропуста и неправилности у раду појединих органа, као и потреба за доследном применом прописа и стандарда у заштити права грађана. Највећи број притужби односио се на економска, социјална и имовинска права, али и грађанска и политичка права, права посебно осетљивих група. Повреде конкретних права најчешће је узроковало кршење принципа добре управе, посебно права грађана на поступање у разумном року, правилне примене закона и обезбеђивања правне сигурности у управним поступцима.

У складу са наведеним, Заштитник је Влади Републике Србије упутио препоруке да:

- усвоји Акциони план за спровођење Националне стратегије за спречавање и сузбијање насиља у породици;
- предложи измене и допуне Закона о спречавању насиља у породици;
- предложи измене и допуне Породичног закона ради промене дефиниције насиља у породици и увођења нових мера заштите жртава насиља у породици;
- предложи измене и допуне Закона о здравственом осигурању ради обезбеђивања права на здравствено осигурање по основу неплаћеног рада у кући незапосленим особама које нису осигуране по другом основу, у складу са Законом о родној равноправности;
- предложи закон којим се уређују истополне заједнице, као и закон који уређује правне последице промене пола и родног идентитета;

²³ <https://ombudsman.rs/index.php/izvestaji/godisnji-izvestaji/8413-2025>

- обезбеди финансијски одржив систем услуга и сервиса подршке особама са инвалидитетом и старијима;
- унапреди превенцију и заштиту особа са инвалидитетом и старијих од насиља и злостављања, са фокусом на жене са инвалидитетом и старије жене, укључујући израду приступачних протокола, обуке група за координацију и сарадњу и приступачност свих услуга подршке жртвама насиља.

Кроз препоруке упућене органима јавне власти, указује се на:

- обавезу поступања у складу са прописима;
- обезбеђивање адекватних услова за остваривање права;
- потребу унапређења начина поступања према корисницима (нпр. у поступању полиције према мигрантима);
- поступање по захтевима странака без одлагања и доношење одлука у законом прописаним роковима, као и на предузимање свих радњи из своје надлежности ради благовременог окончања поступка;
- обезбеђивање континуитета у вођењу поступака, укључујући благовремено образовање надлежних тела и стварање услова за одлучивање.

Јединице локалне самоуправе требало би да:

- спроводе административна извршења решења у инспекцијском надзору у области заштите животне средине и предузимају казнене мере према субјектима који не поступају по извршним решењима;
- одреде лице задужено за родну равноправност и формирају тела за родну равноправност и обезбеде њихов рад;
- израде локалне акционе планове за реконструкцију објеката по приоритетима ради обезбеђивања приступачности;
- обезбеде електронску приступачност званичних интернет презентација и сервис за пријаве непоштовања стандарда приступачности.

На нивоу јединица локалне самоуправе приметна је неуједначена примена Закона о родној равноправности. Иако су у већини јединица локалне самоуправе формално одређена лица задужена за родну равноправност и формирана тела у овој области, њихов рад често је ограничен недовољним капацитетима и формалистичким приступом, без систематичног разматрања аката из родне перспективе.

У области права особа са инвалидитетом најчешће су се притужбе односиле на права лица лишених пословне способности, право на увећани додатак за помоћ и негу другог лица и једнаку доступност услуга. Као значајан тренд у 2025. години издвајају се покретање процеса израде Закона о евиденцијама особа са инвалидитетом, са циљем успостављања јединствене и поуздане базе података, као и припрема Нацрта закона о организацијама особа са инвалидитетом. Осим тога, значајан број притужби указује на дискриминаторно и селективно поступање органа управе према

припадницима националних мањина. Најчешћи наводи притужби односили су се на забрану дискриминације, посебна права Рома и индивидуална права припадника националних мањина. Током 2025. године, активности Националног известиоца у области трговине људима (Заштитника грађана) биле су усмерене на системско праћење стања, пружање подршке процесима реформе и јачање капацитета надлежних органа и институција у циљу ефикасније заштите жртава трговине људима. Притужбе грађана Заштитнику грађана у протеклој години указују на то да недовољни финансијски и административни капацитети, пре свега на локалном нивоу, и даље онемогућавају адекватан и ефикасан инспекцијски надзор у области заштите животне средине, као и обављање поверених послова у пуном капацитету.

Имајући у виду налазе предметног извештаја, може се закључити да је НАЈУ понуда обука у области заштите људских права, родне равноправности и борбе против трговине људима у смислу обима и садржаја програма обука адекватна.

9.2 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ РЕПУБЛИЧКИХ ИНСПЕКЦИЈА

9.2.1 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О РАДУ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ²⁴

Буџетска инспекција Министарства финансија је у току 2025. године обављала послове инспекцијског надзора над директним и индиректним корисницима буџетских средстава, корисницима средстава организација за обавезно социјално осигурање. Активности буџетске инспекције у 2025. години биле су усмерене на унапређење буџетске дисциплине корисника јавних средстава и повећање одговорности у управљању јавним средствима, а нарочито у погледу утврђивања да ли се јавна средства користе законито и наменски. У Извештају о раду буџетске инспекције из утврђених налаза и реализованих активности произилази потреба за континуираним унапређењем стручних капацитета запослених, нарочито у области управљања јавним финансијама, примене прописа и процеса европских интеграција. Указује се на значај систематског стручног усавршавања кроз програме обука, јачање аналитичких и професионалних компетенција за поступање у сложеним предметима, као и доследне и правилне примене прописа у пракси. Такође, наглашава се потреба за континуираним праћењем реализације планова обука и даљим унапређењем организационих и стручних капацитета, у циљу ефикасног и квалитетног обављања послова из надлежности буџетске инспекције.

У Извештају се наводи да је донет Посебан програм обуке запослених за 2025. годину, Сектора за буџетску инспекцију, као и да се стручно усавршавање запослених спроводи кроз континуирану едукацију, сарадњу са релевантним институцијама и учешће у програмима обуке. Даље се указује да се врши праћење извршења Плана стручних обука, у циљу обезбеђивања континуитета у професионалном развоју запослених.

Такође је наведено да буџетска инспекција учествује у процесима реформе јавне управе, програму управљања јавним финансијама, као и у активностима у оквиру процеса европских интеграција (Поглавље 32), што подразумева ангажовање запослених на пословима који захтевају одговарајући ниво стручних знања и компетенција. С тим у вези, указује се потреба за обукама у области:

- управљања јавним финансијама;
- европских интеграција;
- анализе прописа.

Поред наведеног, у оквиру редовних активности обављају се и аналитички послови, праћење прописа и њихове примене у пракси. Извештајем је констатовано и да је у извештајном периоду реализован значајно већи број инспекцијских надзора у односу на планирани обим рада.

²⁴ <https://www.mfin.gov.rs/kontrola-javnih-sredstava/godinja-izvetaj-o-radu-budzetske-inspekcije-za-2025-godinu>

Незаконитости и неправилности утврђене у инспекцијским надзорима буџетске инспекције на непоступање или погрешну примену појединих прописа, који су приказани у наставку:

- Закон о буџетском систему;
- Закон о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама;
- Закон о јавним набавкама;
- Закон о рачуноводству;
- Уредба о буџетском рачуноводству;
- Закон о платама у државним органима и јавним службама;
- Закон о раду.

Током 2025. године координација буџетске инспекције са другим инспекцијама обављала се кроз:

- уступање представки од стране других инспекција Министарству финансија из надлежности буџетске инспекције;
- прослеђивање представки на даљу надлежност и поступање другим инспекцијама с обзиром на садржину представке (Канцеларији за јавне набавке, инспекцији рада, просветној инспекцији, управној инспекцији, грађевинској инспекцији, санитарној инспекцији);
- координацију са другим инспекцијама која се односи на достављање расположивих информација, документације у циљу унапређивања инспекцијског надзора.

Из наведеног произилази да је смањењем просечног броја утврђених незаконитости по субјекту надзора у 2025. години унапређена буџетска дисциплина и повећана одговорност у управљању јавним средствима, те је тако испуњен један од кључних показатеља реализације општег стратешког циља буџетске инспекције.

Професионално усавршавање буџетских инспектора и других запослених у буџетској инспекцији континуираном едукацијом вршено је у складу са Програмом обуке за буџетске инспекторе у сарадњи са партнерским институцијама, организацијама и кроз програме Националне академије за јавну управу. Канцеларија за јавне набавке за запослене у буџетској инспекцији организовала је семинар на тему *Закључење, извршење и измена уговора о јавним набавкама* у складу са одредбама Закона о јавним набавкама. Наведене активности указују на континуирано спровођење стручног усавршавања запослених и ангажовање расположивих капацитета у циљу ефикасног обављања послова из надлежности буџетске инспекције.

9.2.2 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ИНСПЕКТОРАТА ЗА РАД ЗА 2025. ГОДИНУ²⁵

Извештај о раду Инспектората за рад за 2025. годину указује на потребу континуираног јачања стручних и институционалних капацитета Инспектората за рад кроз систематско стручно усавршавање запослених, унапређење компетенција за спровођење сложених и специјализованих инспекцијских надзора, као и развој аналитичких, превентивних и саветодавних функција инспекције рада. Посебан акценат стављен је на модернизацију рада инспекције у складу са стандардима Европске уније, унапређење капацитета за сузбијање рада „на црно“, заштиту осетљивих категорија запослених, као и јачање међуинституционалне сарадње и кадровских ресурса неопходних за ефикасно спровођење надзора и примену прописа. На основу навода из Извештаја, могу се издвојити следеће препоруке и приоритети у области стручног усавршавања и јачања институционалних капацитета, које су од значаја за унапређење рада органа управе и инспекцијских служби:

- унапређење стручних компетенција инспектора рада кроз континуиране обуке у области радних односа, безбедности и здравља на раду, управног поступка и примене нових прописа;
- јачање капацитета за спровођење појачаних и специјализованих инспекцијских надзора, нарочито у високоризичним делатностима, као што су грађевинарство, угоститељство, трговина и пољопривреда;
- развој стручних знања у области сузбијања рада „на црно“, са посебним фокусом на радно ангажовање страних држављана и надзор над нерегистрованим субјектима;
- унапређење институционалних капацитета кроз модернизацију система инспекције рада и његово усклађивање са стандардима Европске уније;
- јачање аналитичких и методолошких капацитета запослених ради ефикаснијег планирања, праћења и евалуације инспекцијских надзора;
- континуирано стручно усавршавање запослених за поступање по представкама грађана, заштиту осетљивих категорија запослених и вођење другостепених управних поступака;
- унапређење међуинституционалне сарадње и координације са другим инспекцијским органима, правосудним органима и социјалним партнерима;
- развој капацитета за превентивно деловање, саветодавни рад и промоцију културе безбедности и здравља на раду;
- унапређење компетенција запослених за учешће у радним групама, изради прописа, презентацији закона и спровођењу едукативних активности.

²⁵ <https://www.minrzs.gov.rs/sr/dokumenti/izvestaji/inspektorat-za-rad/izvestaj-o-rad-u-inspektorata-za-rad>

На основу налаза и активности приказаних у Извештају, могу се издвојити препоруке усмерене на унапређење стручног усавршавања запослених, јачање институционалних капацитета и развој сарадње са Националном академијом за јавну управу, кроз следеће активности:

- континуирано унапређивати стручна знања и компетенције инспектора рада у области радних односа, безбедности и здравља на раду, управног поступка и инспекцијског надзора;
- развијати специјализоване програме обука за поступање у високоризичним делатностима;
- јачати капацитете запослених за превентивно деловање, саветодавни рад и комуникацију са послодавцима и запосленима;
- обезбедити континуирану едукацију у области заштите права осетљивих категорија запослених;
- унапредити знања запослених у области вођења другостепених управних поступака, управних спорова и примене судске праксе;
- развијати аналитичке и методолошке компетенције запослених за планирање, праћење и евалуацију ефеката инспекцијског надзора;
- укључити теме из области дигитализације, аналитике, комуникацијских вештина и управљања ризицима у програме обука;
- развијати програме обука за руководиоце у области управљања људским ресурсима, организације рада и стратешког планирања;
- подстицати примену савремених метода учења, укључујући онлајн обуке, студије случаја и практичне радионице.

Имајући у виду ове препоруке, може се закључити да је понуда НАЈУ обука адекватна, са потребом унапређења у контексту облика стручног усавршавања: спровођења обука путем краћих и интерактивних форми учења.

9.2.3 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ УПРАВНОГ ИНСПЕКТОРАТА ЗА 2025. ГОДИНУ²⁶

На основу анализе активности и резултата рада Управног инспектората у 2025. години, уочава се потреба за даљим унапређењем система стручног усавршавања и јачањем институционалних капацитета управних инспектора. Управни инспектори Управног инспектората учествовали су у раду Координационе комисије за инспекцијски надзор и њеним радним групама, као и у радним групама за припрему закона, подзаконских аката и стратешких докумената. У том циљу, предлажу се мере: успостављања системског приступа стручном усавршавању, где је потребно увести структуриран и континуиран програм обука који би обухватио годишње планове стручног усавршавања, јасно дефинисане теме, циљеве и механизме за праћење ефеката реализованих обука.

Искуства инспектора, стечена кроз учешће у радним групама за израду закона, подзаконских аката и стратешких докумената, говоре у прилог томе да је потребно систематски преносити стечена знања и вештине кроз интерне радионице и тематске састанке у циљу уједначавања праксе и подизања нивоа знања свих запослених. Истовремено, потребно је развити програме увођења у посао, као и систем менторства за новозапослене службенике. С обзиром на коришћење информационих система у раду (нпр. еИнспектор), потребно је унапредити дигиталне вештине инспектора кроз специјализоване обуке, укључујући напредне нивое рада са електронским системима, анализом података и алатима еУправе. Јачање превентивне и саветодавне улоге инспекције препознато је као потреба додатног унапређивања вештина инспектора у области комуникације и саветодавног рада, како би се ојачала превентивна функција инспекцијског надзора и допринело смањењу неправилности у раду надзираних органа.

У циљу смањења уочених неправилности, препоручује се: организовање циљаних обука у областима у којима је утврђен највећи број неправилности, као што су општи управни поступак, матичне књиге и бирачки спискови. Обуке би требало да буду засноване на практичним примерима и студијама случаја из инспекцијске праксе.

Извештај јасно указује на потребу за системским приступом обукама, јачањем кадровских и дигиталних капацитета, специјализацијом по областима надзора. У поступку спроведених инспекцијских надзора у 2025. години, надзираним субјектима предложене су мере ради отклањања утврђених незаконитости, неправилности и недостатака у раду, које су се превасходно односиле на:

- обавезу доследне примене прописа из области општег управног поступка;
- уређење и вођење матичних књига;
- ажурирање и вођење бирачких спискова;

²⁶ <https://mduls.gov.rs/sektori/upravna-inspekcija/godisnji-izvestaj-upravnog-inspektorata/>

- правилну употребу државних симбола, службену употребу језика и писма;
- као и на усклађивање радноправног статуса и поступања службеника са важећим прописима.

Применом наведених мера допринело би се унапређењу ефикасности рада управне инспекције, подизању нивоа стручности инспектора и даљем јачању институционалних капацитета у складу са савременим захтевима управе.

10. РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ И АКТИВНОСТИ

10.1 НАЦРТ ИЗВЕШТАЈА ЗА 2025. ГОДИНУ О ПРАЋЕЊУ СТАЊА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ

Нацрт Извештаја о праћењу стања управљања људским ресурсима у државној управи за 2025. годину пружа свеобухватан преглед резултата из система управљања људским ресурсима у државној управи. Циљ овог документа је да обезбеди основу за доношење одлука и формулисање препорука за унапређење политика и пракси у управљању људским ресурсима, као и за јачање институционалних капацитета органа државне управе.

Иако постоје помаци у систему управљања људским ресурсима, налази овог извештаја указују да су и даље присутни изазови који захтевају системско унапређење. Као приоритетне области издвајају се пуна функционалност информационог система за управљање људским ресурсима (*HRMIS*), унапређење размене и доступности података између институција, јачање аналитичких капацитета у области управљања људским ресурсима, као и развој стратешког приступа управљању људским ресурсима. Препознате слабости система указују на потребу за континуираним и циљаним јачањем капацитета како руководиоца тако и службеника који обављају послове управљања људским ресурсима у следећим областима: јачање компетенција руководиоца, средњорочно планирање и управљање учинком, управљање талентима и развој каријере, аналитички капацитети и јачање система стручног усавршавања. Посебно је препозната потреба за унапређењем капацитета руководиоца за мотивисање и развој запослених, као и за јачањем способности кадровских јединица у области анализе потреба за обукама (упоредни подаци из 2024. и 2025. године показују да је 50 одсто мање органа у 2025. години припремило извештаје о анализи потреба за стручним усавршавањем) и планирања развоја запослених, праћења развоја кадрова и коришћења аналитичких података у доношењу одлука. Истовремено, резултати указују на потребу за даљим унапређењем система стручног усавршавања, како би се обезбедила снажнија повезаност стручног усавршавања и вредновања радне успешности, као и развоја компетенција са организационим циљевима и потребама органа државне управе.

Из перспективе стручног усавршавања, наведени налази указују на потребу да се посебна пажња усмери на програме обука у областима HR аналитике, кадровског планирања, стратешког управљања људским ресурсима, управљања подацима, као и развоја руководиоачких и организационих капацитета.

10.2 НАЦРТ ЕХ-РОСТ АНАЛИЗЕ ОДРЕДАБА ПРОПИСА КОЈИ УРЕЂУЈУ ЗАПОШЉАВАЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И ВРЕДНОВАЊЕ ЊИХОВЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ²⁷

Нацрт извештаја садржи *Ex-Post* анализу ефеката прописа којима су уређени системи запошљавања државних службеника и вредновања њихове радне успешности, са циљем да се процени њихова релевантност, ефективност, ефикасност и одрживост након више година примене. Његова сврха је обезбеђивање аналитичке основе за унапређење нормативног оквира и праксе управљања људским ресурсима у државној управи. Налази садржани у Нацрту овог извештаја указују да су системи запошљавања и вредновања радне успешности само делимично остварили своје циљеве и да постоје слабости у њиховој примени. Посебно су идентификовани недостаци у оквиру система управљања заснованог на компетенцијама, објективности вредновања радне успешности, капацитетима руководиоца за оцењивање и развој запослених, као и у институционалној улози кадровских јединица. Истиче се и важан налаз да веза између вредновања радне успешности и стручног усавршавања није у потпуности успостављена у пракси, иако је управо то један од ретких сегмената система вредновања који има потенцијал да оствари дугорочне позитивне ефекте.

Закључак анализе јасно указује да стручно усавршавање не треба посматрати као изоловану функцију, већ као саставни део система управљања људским ресурсима, заснованог на компетенцијама. Запошљавање, вредновање радне успешности, развој каријере и стручно усавршавање међусобно су повезани процеси, а недовољна повезаност ових функција умањује ефекте реформе службеничког система. Посебно је наглашено да резултати вредновања радне успешности треба да представљају основу за планирање стручног усавршавања и развој компетенција запослених, али и да ова веза у пракси још увек није у потпуности успостављена. Указано је и на недоследну примену критеријума за вредновање радне успешности од стране руководиоца и на појаву инфлације високих оцена, што доводи у питање објективност система и у исто време потребу за јачањем компетенција руководиоца. Један од налаза је и да кадровске јединице, иако имају значајну улогу у поступцима вредновања и запошљавања, у пракси нису довољно институционално оснажене да утичу на квалитет анализираних процеса. Додатно, извештај идентификује слабости

²⁷ У оквиру Пројекта „ЕУ за реформу јавне управе - Комплементарна подршка секторском реформском уговору за сектор реформе јавне управе” (EU4PAR), који финансира Европска унија, реализована је активност која подразумева подршку Министарству државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) у спровођењу *Ex-Post* анализе ефеката прописа који уређују запошљавање државних службеника и вредновање њихове радне успешности.

у процесу селекције, укључујући потребу за јачањем компетенција оних који спроводе конкурсне поступке и потребу за већом објективношћу и транспарентношћу. Са тим у вези, препоручује се повећање доступности и квалитета програма обука за чланове конкурсних комисија, кадровске службенике и руководиоце, уз већи број обука које се реализују уживо. Такође, препорука је да је потребно преиспитати садржај и методологију постојећих програма обука за ове циљне групе како би се обезбедило ефикасније стицање и унапређење вештина неопходних за спровођење изборног поступка и објективну процену компетенција кандидата.

11. ИЗВЕШТАЈ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ ЗА 2025. ГОДИНУ²⁸

Извештај Европске комисије за 2025. годину указује да је Србија умерено припремљена у области реформе јавне управе. У контексту стручног усавршавања, истакнути изазови се односе на ограничене капацитете институција, недовољна улагања у образовање и континуирано учење, а истакнута је и потреба за модернизацијом система обука и развојем професионалних компетенција у ширем смислу. Европска комисија препоручује јачање транспарентности и професионализације јавне управе, унапређење система планирања и координације јавних политика, као и континуирано улагање у развој кадрова и институционалних капацитета. Констатовано је да је Национална академија за јавну управу наставила у извештајном периоду да унапређује обим и квалитет обука за службенике на централном и локалном нивоу.

У циљу унапређивања вештина запослених, модернизације обука и јачања система целоживотног учења Извештај Европске комисије препоручује следеће правце:

- смањити број вршилаца дужности и обезбедити ефикасне, транспарентне и на заслугама засноване поступке запошљавања и напредовања;
- ојачати механизме за координацију и праћење јавних политика, као и систем планирања и управљања капиталним инвестицијама;
- обезбедити веће учешће јавности и цивилног друштва у процесу доношења одлука и јавних политика;
- унапредити административне капацитете институција на свим нивоима, посебно у области управљања ЕУ фондовима и спровођења реформи;
- наставити модернизацију система стручног образовања и обука, повећати обухват програма целоживотног учења и улагати у развој вештина.

²⁸ <https://www.mei.gov.rs/srl/dokumenta/eu-dokumenta/godisnji-izvestaji-ek>

10.4 ИЗВЕШТАЈ GREVIO ЗА 2025. ГОДИНУ²⁹

Извештај *Grevio* (извештај групе експерата Савета Европе за борбу против насиља над женама и насиља у породици) представља прву тематску евалуацију примене Истанбулске конвенције у Републици Србији, са фокусом на начине обезбеђивања подршке, заштите и правде жртвама насиља над женама и насиља у породици. У извештају се констатује да је Србија у претходном периоду остварила одређени напредак у усклађивању законодавног и стратешког оквира са стандардима Истанбулске конвенције, пре свега доношењем Закона о родној равноправности и Стратегије за спречавање и борбу против родно заснованог насиља над женама и насиља у породици за период 2021–2025. године. Такође се позитивно оцењује континуирана примена Закона о спречавању насиља у породици, као и функционисање група за координацију и сарадњу које окупљају различите институције у поступању у случајевима насиља.

Истовремено, извештај указује на бројне изазове у систему. Посебно се истиче да поменута Стратегија није довољно операционализована кроз акционе планове, као и да не постоји јединствен и усклађен систем прикупљања података о свим облицима насиља над женама. Указује се и на недовољну доступност специјализованих услуга подршке жртвама, неуједначену примену мера заштите, као и на недовољно развијене механизме за праћење случајева кроз систем правосуђа. Посебна пажња посвећена је расту дигиталног насиља над женама, као и специфичним препрекама са којима се суочавају Ромкиње приликом приступа заштити и правди.

Када је реч о садржају Извештаја који указује на потребе за стручним усавршавањем јавних службеника, *Grevio* посебно наглашава значај континуираних обука професионалаца који поступају у случајевима насиља над женама и насиља у породици, уз констатацију да се обавезне обуке које се спроводе у оквиру примене Закона о спречавању насиља у породици не односе систематски на све облике насиља над женама. Као приоритетне области за јачање капацитета препознате су: родно осетљив приступ у раду са жртвама, поступање у случајевима дигиталног насиља, мултисекторска сарадња, процена и управљање ризицима, прикупљање и анализа података, као и примена стандардизованих протокола у здравственом, социјалном и правосудном систему. Указује се и на потребу јачања капацитета јединица локалне самоуправе у области родно одговорног буџетирања, планирања и финансирања услуга подршке жртвама насиља, као и на потребу унапређења знања професионалаца о специфичним потребама осетљивих група, посебно Ромкиња и других жена

²⁹ <https://edoc.coe.int/en/violence-against-women/12076-5th-general-report-on-grevios-activities.html>

изложених вишеструкој дискриминацији. У контексту издвојених приоритетних области, НАЈУ од свог оснивања у Општем програму обуке државних службеника и Програму обуке запослених у јединицама локалне самоуправе развија и спроводи програме обуке у програмским областима „Заштита људских права“ и „Родна равноправност“.

10.5 PAR MONITOR ИЗВЕШТАЈ ЗА СРБИЈУ – СТРАТЕГИЈА РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ 2024/2025 (WEBER 3.0 ПРОЈЕКАТ)³⁰

WeBER 3.0 (Western Balkan Enablers for Reforming Public Administrations) јесте регионални пројекат који спроводи Центар за европске политике у партнерству са организацијама цивилног друштва из земаља Западног Балкана. Пројекат је усмерен на праћење и подршку реформама јавне управе у региону, у складу са стандардима Европске уније и принципима добре управе (SIGMA/OECD). У овом Извештају се анализирају транспарентност, инклузивност и ефикасност процеса планирања, праћења и координације реформе јавне управе у Републици Србији. Констатује се да је нормативни оквир за укључивање заинтересованих страна у израду докумената јавних политика у великој мери успостављен кроз Закон о планском систему и пратеће смернице, али да постоје значајни изазови у практичној примени ових механизма. Посебно се указује на недостатак транспарентности у раду радних група, непотпуно објављивање информација о примљеним коментарима и начину њиховог разматрања, као и на ограничено укључивање различитих друштвених актера у процесе креирања политика. Позитивно је оцењена организација јавних расправа и доступност основних информација о процесима консултација, али се наглашава да су процеси најтранспарентнији за чланове радних група, док су спољни актери често ускраћени за увид у ток и резултате рада. Такође се указује да су у процесима израде појединих докумената углавном учествовали представници пословног сектора и академске заједнице, док су организације које се баве родном равноправношћу, правима особа са инвалидитетом и синдикати били недовољно заступљени. У области праћења и координације реформе јавне управе, указује се на нерегуларно одржавање седница координационих тела, ограничено учешће организација цивилног друштва на политичком нивоу одлучивања и кашњења у објављивању записника и информација о раду тела задужених за праћење реформе. Иако су механизми формално успостављени, њихова практична употреба и утицај на управљање реформом остају ограничени.

Иако се Извештај примарно не бави системом стручног усавршавања, његови налази указују на више области у којима постоји потреба за јачањем компетенција државних службеника и запослених у јединицама локалне самоуправе. Пре свега, документ указује на потребу за унапређењем знања и вештина у области планирања јавних политика, спровођења консултативних процеса, управљања радним групама и примене принципа транспарентности и партиципативности у креирању јавних

³⁰ <https://cep.org.rs/wp-content/uploads/2026/02/PSHRM-Nacionalni-izvestaj-Srbija.pdf>

политика. Посебно је уочена потреба за доследнијом применом смерница за укључивање заинтересованих страна и објављивање информација о раду радних група, односно обезбеђивањем инклузивног приступа у процесима доношења јавних политика. Додатно, налази указују на потребу јачања капацитета запослених у органима државне управе и локалне самоуправе за праћење и координацију реформских процеса, управљање међуинституционалном сарадњом, извештавање, праћење реализације стратешких докумената и благовремено објављивање података и резултата рада. У контексту издвојених приоритетних области, НАЈУ од свог оснивања у својим програмима има развијене програмске области које се односе на јавне политике и нормативни процес, у којима се оне обрађују кроз више релевантних тема.

10.6 ПОДРШКА САВЕТА ЕВРОПЕ НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Током 2026. године Национална академија за јавну управу наставила је интензивну сарадњу са пројектом Савета Европе *„Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3“*, усмерену на јачање институционалних, истраживачких и аналитичких капацитета Академије. Посебан фокус сарадње стављен је на унапређење процеса утврђивања потреба за стручним усавршавањем, као и на развој истраживачке функције Академије. У оквиру подршке истраживачко-аналитичким активностима, спроведена је свеобухватна анализа постојећих истраживачких капацитета и развојних потреба запослених у Академији. Налази ове анализе послужили су као основ за дефинисање приоритета будућег развоја истраживачке функције Академије и јачање њене улоге у системском праћењу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи. Значајан резултат сарадње представља и рад на развоју истраживачког плана³¹, којим се успоставља дугорочни оквир за планирање и спровођење истраживачких активности. План ће омогућити систематичнији приступ прикупљању и анализи података, као и боље повезивање резултата истраживања са процесима планирања програма обука и развоја компетенција запослених у јавној управи. Уз подршку пројекта, организована је обука за обраду података у програму „R“ за запослене у Академији. Поред тога, обезбеђена је и експертска подршка за реализацију једног истраживања у складу са утврђеним приоритетима, чиме се додатно јачају практични истраживачки капацитети Академије. Посебно важан сегмент сарадње односи се на ревизију и унапређење процеса утврђивања потреба за стручним усавршавањем. Кроз анализу методологије коју Академија примењује у поступку годишњег утврђивања потреба за обукама у јавном сектору, израђена је дијагностичка процена постојећег система. Ова активност има за циљ идентификацију предности, изазова и могућности за даље унапређење процеса, како би се обезбедило да програми стручног усавршавања још прецизније одговарају стварним потребама институција и запослених у јавној управи. Резултати ове анализе представљају основу за промену прописа и унапређење докумената који се користе у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем.

Кроз наведене активности, сарадња Националне академије за јавну управу и Савета Европе доприноси изградњи одрживог система стручног усавршавања заснованог на подацима, јачању истраживачких капацитета Академије и унапређењу квалитета процеса планирања и развоја програма обука за јавну управу.

³¹ У периоду писања Извештаја, процес развоја истраживачког плана Академије био је у току.

11. РЕАЛИЗОВАНИ КОНСУЛТАТИВНИ ПРОЦЕС У ЦИЉУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА И РАЗВОЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

У циљу утврђивања потреба за стручним усавршавањем и развоја програма обука за 2027. годину Академија је спровела консултативни процес са релевантним партнерима из органа државне управе који је трајао од маја до августа 2026. године. Позив за консултације је упућен ка 29 органа државне управе. Укупно је одржано 26 консултативних састанака, чиме је већина органа показала велику спремност за учешће у процесу развоја програма и ажурно поступање. На основу информација и предлога прикупљених током консултација, закључено је да програми НАЈУ у значајној мери одговарају на потребе запослених. Истовремено, органи су указали на потребу за даљим унапређењем методолошког приступа, пре свега кроз већи степен интерактивности и примену метода које омогућавају активно учешће полазника. Посебно су истакнуте методе као што су симулације, демонстрације и студије случаја, са фокусом на стицање знања и вештина које се могу непосредно применити у раду.

Значајан резултат консултативног процеса представљали су конкретни предлози органа за развој нових обука. Предлози су били усмерени на прецизније одговарање на специфичне потребе различитих категорија запослених и изазове са којима се сусрећу у свакодневном раду, уз посебан нагласак на развој краћих обука које циљано обрађују конкретне теме и одговарају на потребе. На основу исказаних потреба, као приоритетне области за развој нових обука издвојене су Управљање људским ресурсима, еУправа и јавне услуге и Управљање подацима. Област стручног усавршавања која се по броју нових тема и измена у постојећим обукама највише развила је област еУправе и јавних услуга, пре свега захваљујући новим темама о употреби вештачке интелигенције и новим еУслугама.

Овако спроведен консултативни процес обезбедио је да се развој програма за 2027. годину заснива на непосредним потребама органа и запослених, уз јасније усмеравање ка обукама које су садржински релевантне, практичне и прилагођене радном месту запослених у јавној управи.

12. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

Имајући у виду потребу за обезбеђивањем и одржавањем континуиране способности јавне управе да ефикасно и делотворно обавља своје послове, од посебног је значаја успостављање система заснованог на знању, компетенцијама и резултатима. Такав приступ доприноси унапређењу ефективности и квалитета рада јавне управе, уз истовремено побољшање услуга које се пружају грађанима и другим актерима.

Стручно усавршавање представља андрагошки циклус, односно систем поступака који су неопходни за организацију и реализацију образовне активности намењене запосленима у јавној управи. Полазна тачка сваког система стручног усавршавања јесте анализа образовних потреба, која обухвата процену разлике између постојећег и потребног нивоа компетенција, чиме се обезбеђује основ за планирање образовних интервенција – обука које одговарају стварним потребама запослених у јавној управи.

Од свог оснивања, Национална академија за јавну управу посвећује посебну пажњу процесу испитивања потреба запослених у јавној управи, користећи комбинацију квантитативних и квалитативних извора података. То укључује анализу садржаја националних и међународних стратешких докумената, праћење промена у законодавном оквиру, анализу извештаја о вредновању радне успешности државних службеника, консултације са представницима органа јавне управе, као и анкетирање запослених. На овај начин Национална академија за јавну управу обезбеђује свеобухватан увид у потребе запослених у јавној управи и ствара основ за планирање програма стручног усавршавања који одговарају развојним потребама како појединачно, тако и органа јавне управе.

Посебан значај у овогодишњем процесу утврђивања потреба имао је непосредан дијалог са органима државне управе. Консултације су обухватиле велики број органа, кроз 26 реализованих консултативних састанака, што је омогућило да Национална академија непосредно сагледа перспективу органа и додатно унапреди своју образовну понуду. Као посебно важни правци унапређења програма обука, уведене су нове обуке у областима управљања људским ресурсима, еУправе и јавних услуга и управљања подацима. У наредном периоду потребно је наставити са развојем и ширењем консултативног процеса, укључивањем што већег броја органа и различитих актера у јавној управи, како би се обезбедило континуирано сагледавање потреба праксе и њихово благовремено укључивање у даљи развој система стручног усавршавања.

Дугогодишња примена оваквог приступа омогућила је Националној академији за јавну управу да развије широку понуду разноврсних програма стручног усавршавања, који у великој мери одговарају хоризонталним потребама запослених у јавној управи.

Током година, формиран је широк портфолио обука, који покрива најважније области знања и вештина. Управо зато, **резултати овогодишње анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи указују на то да су постојећи програми Националне академије за јавну управу у значајној мери достигли висок ниво покривености хоризонталних потреба запослених, те да је у наредном периоду неопходно усмерити пажњу на унапређење квалитета постојећих програма обука, уместо на развој нових.** То подразумева континуирано ажурирање садржаја обука у складу са променама у прописима, стручним стандардима и праксом, као и методолошко унапређење кроз примену савремених приступа учењу одраслих и већу практичну применљивост програма. Поред наведеног, фокус на квалитет обука ће омогућити боље коришћење ресурса, као и већу ефективност у смислу развоја и унапређења компетенција полазника обука, јер се пажња усмерава на дубљи ниво учења, применљивост и одрживост стечених знања и вештина. Овакво стратешко опредељење препознато је и подржано од стране Програмског савета Националне академије за јавну управу, који је указао на потребу да се у наредном периоду посебна пажња посвети даљем унапређењу квалитета постојећих програма обука, како би се обезбедила њихова релевантност, савременост и максималан ефекат на развој компетенција. Такође, извештаји инспекција и независних тела упућују на потребе за стручним усавршавањем које су већ препознате у програмима НАЈУ, са фокусом на транспарентност и јавност рада јавне управе. Када је реч о методолошком правцу развоја програма обука НАЈУ за 2027. годину, **налази упућују на потребу за краћим и интерактивним формама стручног усавршавања, попут радионица и консултација са фокусом на раду на примерима и решавању конкретних проблема.** Додатно, интересантан налаз се тиче менторства. Наиме, анализа је показала да је паралелно са чињеницом да је менторство препознато у стратешким документима, као и неким извештајима независних тела и инспекција, менторство такође препознато као потреба и од стране запослених у јавној управи у значајнијој мери него претходних година. У више од десет области стручног усавршавања, запослени су означавали **менторство као пожељан облик учења**, а посебно у областима: Управљање људским ресурсима, Лични развој, Вештине руковођења, Управни поступак, Информатички послови, Управљање подацима, Инспекцијски надзор и Финансијско материјално пословање.

Запослени у јавној управи су исказали своје потребе за стручним усавршавањем за наредну годину, при чему је 119 јединица локалне самоуправе и 88 органа државне управе доставило своје организационе потребе. Праћењем тренда потреба, области **личног развоја, дигиталне писмености, пословне комуникације, управљања људским ресурсима, нормативног процеса, услуга и обуке за службенике на положају** су препознате као области за које постоји стабилно висока заинтересованост запослених у јавној управи.

Посебан значај за систем стручног усавршавања у наредном периоду имају измене Закона о државним службеницима, којима се стручно усавршавање непосредно повезује са напредовањем у служби. Новим законским решењима прописано је да државни службеник може да напредује само ако је у свакој календарској години за коју је вреднована његова радна успешност похађао најмање две обуке, док је руководиоца у обавези да му стручно усавршавање омогући. Такво решење додатно наглашава значај систематичног планирања и праћења стручног усавршавања, као и потребу да се програми обука ускладе са развојним потребама запослених које се идентификују у процесу вредновања радне успешности. Очекује се да ће примена ових одредби довести до повећаног интересовања и учешћа државних службеника у програмима обука, што ће захтевати даље јачање капацитета система стручног усавршавања и развој различитих облика учења.

Програми обука Националне академије за јавну управу су већ у значајној мери засновани на постојећим оквирима компетенција за државне службенике и запослене у јединицама локалне самоуправе. Истовремено, у току су активности на унапређењу оквира посебних функционалних компетенција државних службеника³², са циљем њиховог прилагођавања савременим захтевима рада јавне управе, новим пословним процесима и потребама дигиталне трансформације. Очекује се да ће **нови оквир компетенција представљати један од кључних основа за планирање и развој програма стручног усавршавања за 2028. годину**. У том смислу, препоручује се да се развој будућих програма обука НАЈУ заснива на резултатима анализе потреба за стручним усавршавањем, постојећим и новим оквирима компетенција, као и стратешким приоритетима реформе јавне управе, како би се обезбедила још снажнија повезаност између потреба радних места, развоја компетенција и садржаја програма обука.

На основу анализе потреба за стручним усавршавањем, може се закључити да су утврђени правци за развој нових тематских целина, за унапређење постојећих у оквиру програма стручног усавршавања за 2027. годину, као и да се Национална академија за јавну управу налази на добром правцу у циљу унапређења и развоја компетенција запослених у јавној управи.

³² <https://mduls.gov.rs/obavestjenja/predlog-unapredjenja-posebnihi-funkcionalnih-kompetencija-drzavnihi-sluzbenika/?script=lat>

13. ПРИЛОГ – СТРАТЕШКИ ОКВИР

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
НАЦРТ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА ПЕРИОД 2026-2030. ГОДИНЕ СТРАТЕГИЈЕ РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ЗА ПЕРИОД 2021-2030. ГОДИНЕ	
Мера 2.1: Унапређење кадровског планирања и промовисање државне управе као пожељног послодавца	Припрема и спровођење обуке за примену нове методологије за стратешко планирање кадрова у државним органима засновано на компетенцијама
Мера 2.2: Унапређење процеса селекције и увођење новозапослених у посао	Развој и спровођење програма обука за чланове конкурсне комисије и запослене у јединицама за људске ресурсе за примену савремених метода регрутације и селекције базиране на новом оквиру компетенција
Мера 2.2: Унапређење процеса селекције и увођење новозапослених у посао	Израда методологије увођења новозапослених у посао са процесима, описима улога свих учесника, временског оквира и потребним алатима заснованим на области(ма) рада (приправника и лица која први пут почињу да обављају посао у одређеној области рада)
Мера 2.3: Унапређење поступка попуњавања положаја заснованог на заслугама и увођење у посао	Подршка јачању капацитета Високог службеничког савета за спровођење метода селекције на бази новог оквира компетенција за лица на положају
Мера 3.2: Развој институционалних и административних капацитета за управљање људским ресурсима	Развој и спровођење обука за примену ХРМИС-а са посебним акцентом на анализу података у области управљања и развоја људских ресурса, као и извештавању за запослене у кадровским јединицама
Мера 3.3: Јачање професионализације лица на положају/руководилаца	Израда Смерница за иновативне правце стручног усавршавања и развоја службеника на положају
Мера 4.1: Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и јединица локалне самоуправе	Израда студије у вези са интеграцијом система компетенција у све фазе циклуса стручног усавршавања (competency based learning and training), са предлогом мера

Мера 4.1: Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и јединица локалне самоуправе	Имплементација концепта развојног праћења и вредновања предавача и других реализатора програма обука у складу са успостављеним ИСО 9001.2015 процедурама
Мера 4.1: Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и јединица локалне самоуправе	Успостављање мреже коучева и ментора према областима стручног усавршавања, ради размене знања и искустава и јачања алата за њихов лични и професионални развој, као и промоције менторства и коучинга као облика спровођења програма стручног усавршавања у државним органима и органима ЈЛС
Мера 4.2: Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења	Развој и успостављање нових е-услуга у оквиру Learning management system (LMS) НАЈУ – дигиталног архива (е-Архив) и дигиталних ресурса (е-Учионица, база мултимедијалних садржаја и др), као и нових иновативних облика стручног усавршавања (гејмификација, хакатон и друге компатибилне методе учења)
Мера 4.2: Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења	Развој и спровођење коучинг сесија за руководиоце и менторских програма обуке у различитим областима стручног усавршавања
Мера 4.2: Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења	Развој и спровођење програма обука за дигиталну трансформацију пословних процеса у државним органима и органима ЈЛС
Мера 4.2: Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења	Развој и спровођење програма обуке за изградњу капацитета запослених у министарствима и јединицама локалне самоуправе за пуну примену критеријума и мерила за вредновање донетих посебних програма обуке
Мера 4.3: Унапређење нормативног оквира који	Вредновање учинка и преиспитивање подзаконских прописа који су донети на основу закона који уређују област стручног

уређује област стручног усавршавања	усавршавања у јавној управи (ex-post анализа подзаконских прописа)
Мера 4.4: Успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ	Успостављање Центра за управљање квалитетом (Quality management centre) у НАЈУ, уз обезбеђивање компетентних кадрова за управљање квалитетом стручног усавршавања у јавној управи
Мера 4.4: Успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ	Изградња институционалних капацитета за увођење ИСО стандарда у рад НАЈУ и стандардизацију процеса имплементације система квалитета у област стручног усавршавања у државним органима и органима ЈЛС
Мера 4.4: Успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ	Јачање капацитета истраживачког центра НАЈУ за спровођење истраживачко-аналитичке делатности
Мера 4.5: Успостављање система планирања и управљања процесом целоживотног учења у јавној управи (мастер план целоживотног стручног усавршавања)	Развој и имплементација дигиталног решења заснованог на вештачкој интелигенцији за креирање персонализованих путева учења запослених у јавној управи, у складу са плановима целоживотног учења
Мера 4.5: Успостављање система планирања и управљања процесом целоживотног учења у јавној управи (мастер план целоживотног стручног усавршавања)	Развој и имплементација концепта континуираног учења унутар државног органа или органа ЈЛС спровођењем подстицајних облика стручног усавршавања и догађаја за руководиоце, са циљем остваривања ефеката примене овог концепта и преноса знања на све запослене у органу
Мера 4.6: Успостављање инструмената сарадње институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима	Развој модела и пилотирање peer learning метода у интерресорном стручном усавршавању у државним и другим органима на основу препорука спроведене peer review евалуације
Мера 4.6: Успостављање инструмената сарадње	Стављање дигиталних ресурса за стручно усавршавање у јавној управи у функцију

институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима	размене искустава, умрежавања и дељења добрих пракси, као и јачања знања и вештина циљних група Мреже школа
Мера 4.6: Успостављање инструмената сарадње институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима	Развој и имплементација годишњих интерресорних програма обуке у мултисекторским темама за циљне групе Мреже школа
Мера 4.8: Развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању/додатном образовању кадрова за јавну управу	Развој и спровођење годишњих програма обуке за студенате на стручној пракси у јавној управи, уз примену мултимедијалних и интерактивних метода онлајн учења (рад у групи уз лајв сесије, форуме, заједничке вежбе у виртуелним учионицама, рад на заједничким пројектима, учење у „face to face” окружењу)
Мера 4.8: Развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању/додатном образовању кадрова за јавну управу	Развој и спровођење програма обуке супервизора стручне праксе у јавној управи, ради унапређења њихових компетенција за ефективну примену менторских метода и праксе организационог учења у спровођењу програма студентске стручне праксе у јавној управи
Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Спровођење онлајн обука „Креативно кориснички оријентисано креирање услуга и политика (design thinking)“
Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Развој и спровођење програма обука за службенике који су у директном контакту са корисницима услуга (са посебним фокусом на пружање услуга особама с инвалидитетом, корисницима с посебним потребама, рањивим корисницима, маргинализованим корисницима)
Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Спровођење обука службеника за оптимизацију административних поступака/услуга

Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Спровођење обука у примени стандарда за пружање јавних услуга
Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Развој и имплементација програма обука „Управљање квалитетом рада јавне управе“ - општи оквир самооцењивања (CAF); сарадничке рецензије у јавном сектору и др.
Мера 6.5: Унапређење реактивне транспарентности, поступања по прописима из делокруга рада независних државних органа, односно по препорукама независних државних органа	Спровођење модула обуке за коришћење електронског Приручника за примену Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја
ПРЕДЛОГ ПРОГРАМА РАЗВОЈА Е-УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ЗА ПЕРИОД ОД 2026. ДО 2030. ГОДИНЕ СА АКЦИОНИМ ПЛАНОМ ЗА ЊЕГОВО СПРОВОЂЕЊЕ	
Мера 1.1.4: Унапређење људских капацитета јавне управе за успостављање и примену информационих технологија у електронској управи	Израда иновiranог пакета онлајн обука за основну дигиталну писменост (обрада текста, рад са табелама, информациона безбедност, коришћење интернета уз GPT алате
Мера 1.4.1: Обезбеђење имплементације законодавног оквира за отворене податке	Спровођење обука за службенике у вези са отварањем података у јавној управи укључујући и обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података
Мера 1.4.2: Подршка коришћењу отворених података	Израда и ажурирање програма обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података у оквиру програм обука за запослене у државним органима и ЈЛС
ПРЕДЛОГ ПРОГРАМА УНАПРЕЂЕЊА УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И РЕГУЛАТОРНОМ РЕФОРМОМ ЗА ПЕРИОД 2026 – 2030. ГОДИНЕ, СА АКЦИОНИМ ПЛАНОМ ЗА ПЕРИОД 2026 – 2030. ГОДИНЕ	
Мера 1.1.2: Унапређење квалитета извештаја о спроведеној анализи ефеката прописа	Реализација обуке/вебинара за примену алата за анализу економских ефеката

ПРЕДЛОГ ПРОГРАМА ЗА РЕФОРМУ СИСТЕМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ СА АКЦИОНИМ ПЛАНОМ ЗА ПЕРИОД ОД 2026.-2030. ГОДИНЕ

Мера 1.3: Унапређење примене принципа доброг управљања у локалној самоуправи	Спровођење програма обука из Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС релеватних за примену принципа доброг управљања и укључивања грађана и локалне заједнице у рад и доношење одлука органа ЈЛС (6 регионалних обука или 3 вебинара годишње) - извештавање посредством НАЈУ
Мера 2.2: Подршка ЈЛС за унапређење процеса планирања и транспарентности буџета	Спровођење програма обука из Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС у области партиципативног буџетирања - извештавање посредством НАЈУ
Мера 2.2: Подршка ЈЛС за унапређење процеса планирања и транспарентности буџета	Спровођење програма обука из Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС у области родног буџетирања - извештавање посредством НАЈУ
Мера 3.1: Развој и унапређење система УЉР у ЈЛС заснованог на компетенцијама	Спровођења програма обука из области управљања људским ресурсима из Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС - извештавање посредством НАЈУ/МДУЛС
Мера 3.4: Унапређење система планирања развоја локалне самоуправе	Спровођење програма обука за примену планског система на локалном нивоу из Секторског континуираног програма стручног усавршавања у ЈЛС - извештавање посредством НАЈУ

ПРЕДЛОГ СТРАТЕГИЈЕ ЗАШТИТЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ- ЗЕЛЕНА АГЕНДА ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ ЗА ПЕРИОД ДО 2033. ГОДИНЕ СА АКЦИОНИМ ПЛАНОМ ЗА ПЕРИОД ОД 2026 - 2028. ГОДИНЕ

Мера 1.1.4: Обезбеђивање и јачање постојећих капацитета за подстицање нискоугљеничног развоја	Унапређење програма обука запослених у органима и организацијама на свим нивоима за ублажавање климатских промена
--	---

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА ПЕРИОД ОД 2025. ДО 2027. ГОДИНЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗАШТИТЕ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ ЗА ПЕРИОД ОД 2023. ДО 2030. ГОДИНЕ

Мера 1.2: Унапређење институционалног оквира у	Спровођење обука специјализованих лица за заштиту података о личности
---	---

области заштите података о личности	
Мера 2.2: Стручно усавршавање запослених у јавној управи у области заштите података о личности	Развијање нових програма стручног усавршавања запослених у јавној управи у области заштите података о личности
Мера 2.2: Стручно усавршавање запослених у јавној управи у области заштите података о личности	Спровођење програма стручног усавршавања/обука запослених у јавној управи у области заштите података о личности
Мера 3.2: Функционално уређење односа дигитализације и технолошког напретка са заштитом података о личности	Спровођење обука лица за заштиту података о личности и других лица о коришћењу шема електронских идентификација и квалификованих услуга од поверења при обради биометријских података у сврху електронске идентификације лица

**14. СТРУКТУРА ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ДРЖАВНИХ
СЛУЖБЕНИКА, ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У
ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА, ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ
ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И
ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ**

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2027. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

**ПРИПРЕМА ЗА ПОЛАГАЊЕ ДРЖАВНОГ СТРУЧНОГ ИСПИТА ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА
СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ**

1. УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
2. УПРАВНИ ПОСТУПАК
3. КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
4. ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
5. ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

**ПРИПРЕМА ЗА ПОЛАГАЊЕ ДРЖАВНОГ СТРУЧНОГ ИСПИТА ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА
СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ**

1. УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
2. СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
3. УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
4. КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
5. РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
6. ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

**ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ
СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА**

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

1. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ
2. ТЕСТ УТИЦАЈА НА МИКРО, МАЛЕ И СРЕДЊЕ ПРИВРЕДНЕ СУБЈЕКТЕ (ММСП ТЕСТ)
3. ПОКАЗАТЕЉИ У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
4. ОБРАЧУН ТРОШКОВА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
5. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА
6. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА
7. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ
8. КОРИШЋЕЊЕ ЈЕДИНСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА (ЈИС) ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА, КООРДИНАЦИЈУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ИЗВЕШТАВАЊЕ
9. СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ
10. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ВЛАДЕ - ПРОЦЕС ИЗРАДЕ, СПРОВОЂЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА
11. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА - COSTING
12. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

УПРАВА И ЈАВНЕ УСЛУГЕ

1. КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ
2. УВОД У ЕУПРАВУ И НАЧИНЕ УПРАВЉАЊА ДИГИТАЛНОМ ТРАНСФОРМАЦИЈОМ
3. ПРИСТУП ЦЕЛЕ УПРАВЕ (WHOLE OF GOVERNMENT) И ПРИМЕНА НА ЕУПРАВУ
4. ПЛАНИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ЕУПРАВЕ И BUSINESS PROCESS ТРАНСФОРМАЦИЈЕ
5. УПРАВЉАЊЕ ЕУПРАВОМ
6. МАПИРАЊЕ ИСКУСТВА КОРИСНИКА
7. ЕЛЕКТРОНСКО АРХИВИРАЊЕ (еАРХИВ)
8. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
9. ИНТЕРОПЕРАБИЛНОСТ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
10. КРЕИРАЊЕ УСЛУГА ПО МЕРИ ГРАЂАНА
11. КВАЛИТАТИВНО ИСТРАЖИВАЊЕ КОРИСНИЧКОГ ИСКУСТВА У ПРОЦЕСУ КРЕИРАЊА И ПРУЖАЊА УСЛУГА ПРИМЕНОМ МЕТОДОЛОГИЈЕ ДИЗАЈНА УСМЕРЕНОГ НА КОРИСНИКА
12. ЕЛЕКТРОНСКЕ УСЛУГЕ
13. ПЛАТФОРМА ЗА ПРУЖАЊЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА НА ПОРТАЛУ ЕУПРАВА

14. ЕЛЕКТРОНСКА ДОСТАВА И ЕЛЕКТРОНСКА КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОРГАНА ЈАВНЕ УПРАВЕ И КОРИСНИКА
15. ДИГИТАЛНИ ИДЕНТИТЕТ И УСЛУГЕ ОД ПОВЕРЕЊА У ЕЛЕКТРОНСКОЈ УПРАВИ
16. КАТАЛОГ ОРГАНА, КАТАЛОГ ПОСТУПАКА И КОРИШЋЕЊЕ ПОДАТАКА ИЗ МЕТАРЕГИСТРА
17. УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
18. УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
19. ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ЗАХТЕВА
20. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА УСЛУГА ЈАВНЕ УПРАВЕ
21. ОД КОРИСНИКА ДО УСЛУГЕ – UX/UI У ЈАВНИМ УСЛУГАМА
22. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ У ПРАКСИ
23. УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА
24. ЕЛЕКТРОНСКО ПЛАЋАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА – еПЛАТИ, еПЛАЋАЊЕ И POS ТЕРМИНАЛИ
25. РАД НА ПОРТАЛУ еТУРИСТА
26. ПРИМЕНА СОФТВЕРСКОГ РЕШЕЊА „еБОЛОВАЊЕ – ПОСЛОДАВАЦ“
27. АГИЛНО УПРАВЉАЊЕ
28. РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА
29. УПИС ПОДАТАКА У ЈЕДИНСТВЕНУ ЕВИДЕНЦИЈУ НЕПОРЕСКИХ ПРИХОДА (ЈЕНП)
30. ЕЛЕКТРОНСКА ОТПРЕМНИЦА
31. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЕ И ЈАВНИХ УСЛУГА

ИНОВАЦИЈЕ И ДИГИТАЛНО ДОБА

1. КРЕАТИВНО КОРИСНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАНО КРЕИРАЊЕ УСЛУГА И ПОЛИТИКА ("DESIGN THINKING")
2. IV ИНДУСТРИЈСКА РЕВОЛУЦИЈА: НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ
3. НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ
4. ИНОВАЦИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА
5. ПРИМЕНА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈЕ У ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
6. ПРИМЕНА ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
7. ОДГОВОРНА ПРИМЕНА AI У ЈАВНОЈ УПРАВИ — ПИТАЊА КОЈА ТРЕБА ДА ПОСТАВИТЕ ПРЕ КОРИШЋЕЊА AI АЛАТА
8. ПРИМЕНА ЕТИЧКИХ СМЕРНИЦА ЗА РАЗВОЈ, ПРИМЕНУ И УПОТРЕБУ ПОУЗДАНЕ И ОДГОВОРНЕ ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ

9. ГЕНЕРАТИВНА ВЕШТАЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И LLM МОДЕЛИ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
10. ПОДАЦИ КАО ОСНОВА ЗА ВЕШТАЧКУ ИНТЕЛИГЕНЦИЈУ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
11. СРПСКИ ВЕЛИКИ ЈЕЗИЧКИ МОДЕЛ (LLM) И ЈЕЗИЧКЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ
12. ЕФИКАСНИЈИ РАД УЗ MICROSOFT 365 COPILOT CHAT
13. ЧЕТБОТОВИ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
14. УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМИМА ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ ПРЕМА СТАНДАРДУ ISO/IEC 42001
15. ПРАВО ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ
16. УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
17. I2=ИНИЦИЈАТИВА И ИНОВАЦИЈЕ
18. ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ
19. КАКО ДА БУДЕМО КРЕАТИВНИ?

НАЦИОНАЛНА БЕЗБЕДНОСТ И БЕЗБЕДНОСНА АРХИТЕКТУРА

1. ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
2. ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА НАЦИОНАЛНЕ БЕЗБЕДНОСТИ
3. ПЛАНИРАЊЕ ОДБРАНЕ
4. ПЛАНИРАЊЕ У ВАНРЕДНИМ СИТУАЦИЈАМА
5. КРИТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА
6. ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
7. РЕАГОВАЊЕ У СЛУЧАЈУ САЈБЕР НАПАДА
8. ИНСАЈДЕРСКЕ ПРЕТЊЕ
9. ГЛОБАЛНО И РЕГИОНАЛНО УПРАВЉАЊЕ МИГРАЦИЈАМА
10. УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊА ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ
11. ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА
12. САМОПРОЦЕНА СИСТЕМА ЗАШТИТЕ ТАЈНИХ ПОДАТАКА
13. ПОСТУПАК ИЗДАВАЊА БЕЗБЕДНОСНОГ СЕРТИФИКАТА

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА

1. ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА
2. ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ
3. ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
4. ОСНОВЕ ОБРАДЕ И ЗАШТИТЕ ПОДАТАКА
5. ОБУКА ЛИЦА ЗА ЗАШТИТУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ

6. „БУДИ БЕЗ ПРЕДРАСУДА“ – ПРЕПОЗНАВАЊЕ И РЕАГОВАЊЕ НА ДИСКРИМИНАЦИЈУ У ЗАТВОРИМА
7. СРПСКИ ЗНАКОВНИ ЈЕЗИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

1. РОДНО ОДГОВОРНО БУЏЕТИРАЊЕ
2. РОДНА РАВНОПРАВНОСТ И РОДНО ЗАСНОВАНО НАСИЉЕ
3. РОДНО СЕНЗИТИВНИ ЈЕЗИК У ЈАВНОЈ УПРАВИ
4. ОБУКА ЛИЦА ЗАДУЖЕНИХ ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ
5. КОРИШЋЕЊЕ ВЕБ АПЛИКАЦИЈЕ ЗА УНОС ПОДАТАКА РАЗВРСТАНИХ ПО ПОЛУ

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

1. ВОДИЧ КРОЗ КВАЛИТЕТ
2. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ - ПРИМЕНА ISO 9001 СТАНДАРДА
3. СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА ЖИВОТНОМ СРЕДИНОМ – ПРИМЕНА ISO 14001 СТАНДАРДА
4. МЕНАЏМЕНТ БЕЗБЕДНОШЋУ ИНФОРМАЦИЈА - ПРИМЕНА ISO 27001 СТАНДАРДА
5. КОНФЕРЕНЦИЈА - УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
6. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

ЗЕЛЕНА АГЕНДА

1. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ, ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ
2. ОДРЖИВИ ГРАДОВИ И ТЕРИТОРИЈЕ
3. ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УН (АГЕНДА 2030)
4. СТРАТЕШКА ПРОЦЕНА УТИЦАЈА НА ЖИВОТНУ СРЕДИНУ
5. КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ
6. ЗЕЛЕНЕ ЈАВНЕ НАБАВКЕ
7. ЖИВОТНИ СТИЛ БЕЗ ОТПАДА (ZERO-WASTE LIFESTYLE)
8. ЦИРКУЛАРНА ЕКОНОМИЈА КАО АЛАТ ЗА ДОСТИЗАЊЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

1. ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
2. СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА ЈАВНИХ ФУНКЦИОНЕРА, ПРЕНОС УПРАВЉАЧКИХ ПРАВА И ОГРАНИЧЕЊА ПО ПРЕСТАНКУ ЈАВНЕ ФУНКЦИЈЕ
3. ЛОБИРАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ
4. ПРОВЕРА ИМОВИНЕ И ПРИХОДА ЈАВНИХ ФУНКЦИОНЕРА И РЕГИСТРИ
5. ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА

6. ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
7. ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА
8. ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА-НАПРЕДНИ НИВО
9. НЕПРАВИЛНОСТИ У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ

НОРМАТИВНИ ПРОЦЕС

1. ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС
2. МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ПРОПИСА
3. УСТАВНОСТ И ЗАКОНИТОСТ
4. ИЗРАДА ЗАКОНА
5. ИЗРАДА ПОДЗАКОНСКИХ АКТА
6. УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
7. ПРИМЕНА ГРАМАТИЧКИХ, СТИЛСКИХ И ПРАВОПИСНИХ ПРАВИЛА У ИЗРАДИ ПРОПИСА
8. АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА - ПУТ ДО КВАЛИТЕТНИХ ПРОПИСА
9. ПРОЦЕНА РИЗИКА КОРУПЦИЈЕ У ПРОПИСИМА КАО МЕХАНИЗАМ ЗА ПРЕВЕНЦИЈУ КОРУПЦИЈЕ
10. АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА – АЛАТИ ЗА АНАЛИЗУ ЕКОНОМСКИХ ЕФЕКТА
11. ЕХ РОСТ АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА И ВРЕДОВАЊЕ УЧИНКА
12. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ НОРМАТИВНОГ ПРОЦЕСА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ПРОГРАМ СТРУЧНОГ ОСПОСОБЉАВАЊА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА ИНСПЕКТОРЕ

1. ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
2. ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР
3. ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА
4. ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА
5. ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА ИНСПЕКТОРА

1. КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА – ОСНОВНА ОБУКА
2. ПРОЦЕНА РИЗИКА И СРАЗМЕРНОСТ У ИНСПЕКЦИЈСКОМ НАДЗОРУ

3. ПРЕВЕНТИВНО ДЕЛОВАЊЕ ИНСПЕКЦИЈЕ
4. НАЛОГ ЗА ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР
5. ИЗВРШЕЊЕ РЕШЕЊА ДОНЕТОГ У ПОСТУПКУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА
6. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ПРИМЕНА СИСТЕМА ЕИНСПЕКТОР
7. ЗЛОУПОТРЕБА ПРАВА НА ПРЕДСТАВКУ И ПРИТУЖБУ
8. СПОРАЗУМ О ПРИЗНАЊУ ПРЕКРШАЈА
9. ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА
10. ПОСТУПАЊЕ И КОНТРОЛА У ОБЛАСТИ ЕЛЕКТРОНСКЕ ТРГОВИНЕ
11. АДМИНИСТРИРАЊЕ СИСТЕМА Е-ИНСПЕКТОР
12. ПРИМЕНА ЗАКОНА О СЛУЖБЕНИМ КОНТРОЛАМА
13. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА

УПРАВНИ ПОСТУПАК

1. ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА
2. ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
3. ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ
4. ТОК ПРВОСТЕПЕНОГ УПРАВНОГ ПОСТУПКА ДО ДОНОШЕЊА РЕШЕЊА
5. РЕДОВНА И ВАНРЕДНА ПРАВНА СРЕДСТВА У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ
6. УЧЕСНИЦИ У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ И ЊИХОВЕ ДУЖНОСТИ
7. ИЗРАДА ОБРАЗЛОЖЕЊА АКТА У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ
8. ИЗВРШЕЊЕ РЕШЕЊА У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ
9. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВНОГ ПОСТУПАЊА

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

1. ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА
2. ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2028. годину и пројекција за 2029. и 2030. годину)
3. УНОС ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА У ОКВИРУ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА СПИРИ
4. ПРИПРЕМА, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА
5. ЗЕЛЕНО И "БРАОН" БУЏЕТИРАЊЕ

6. ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
7. ОЦЕНА И ПРАЋЕЊЕ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА
8. РАД У ЦЕНТРАЛИЗОВАНОЈ БАЗИ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА (ПИМИС)
9. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) - КАДРОВСКИ МОДУЛ
10. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) - ОБРАЧУНСКИ МОДУЛ
11. РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА
12. ПРИМЕНА ЗАКОНА О ПОРЕЗУ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ
13. ДЕВИЗНО ПОСЛОВАЊЕ
14. УПРАВЉАЊЕ НЕФИНАНСИЈСКОМ ИМОВИНОМ
15. ПОПИС ИМОВИНЕ И ФИНАНСИЈСКИХ ОБАВЕЗА
16. ВОЂЕЊЕ ПОСЛОВНИХ КЊИГА, ПРИПРЕМА, ПОДНОШЕЊЕ И ОБЈАВЉИВАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА У СКЛАДУ СА МЕЂУНАРОДНИМ РАЧУНОВОДСТВЕНИМ СТАНДАРДОМ ЗА ЈАВНИ СЕКТОР НА ГОТОВИНСКОЈ ОСНОВИ
17. УВОД У ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ
18. ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА
19. БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
20. РАЧУНОВОДСТВО У ЈАВНОМ СЕКТОРУ КРОЗ ПРИМЕНУ МРС ЈС (ИПСАС)
21. КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ЗА ЕЛЕКТРОНСКО ФАКТУРИСАЊЕ
22. ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ
23. РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА
24. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНОГ ПОСЛОВАЊА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ

1. ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ
2. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ИЗРАДА ПЛАНА
3. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА
4. ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ПРИПРЕМА КОНКУРСНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ
5. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА
6. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ПОРТАЛ
7. СОЦИЈАЛНЕ ЈАВНЕ НАБАВКЕ
8. ПОСТУПАК ЗАШТИТЕ ПРАВА ПРЕД НАРУЧИОЦЕМ И РЕПУБЛИЧКОМ КОМИСИЈОМ ЗА ЗАШТИТУ ПРАВА У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ

9. ПРИМЕНА КРИТЕРИЈУМА ЕКОНОМСКИ НАЈПОВОЉНИЈЕ ПОНУДЕ У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ
10. НАБАВКЕ НА КОЈЕ СЕ ЗАКОН О ЈАВНИМ НАБАВКАМА НЕ ПРИМЕЊУЈЕ
11. ТЕХНИКЕ И ИНСТРУМЕНТИ У ЈАВНИМ НАБАВКАМА
12. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ИНТЕРНА ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

1. ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ
2. ОБУКА ИЗ ОБЛАСТИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
3. ОБУКА ЗА КООРДИНАТОРЕ У ОБЛАСТИ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
4. УВОД У ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
5. ИТ ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. УВОД У УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
2. ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ОБЛАСТИ ЗАПОШЉАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА
3. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ОДАБИРА КАДРОВА
4. РЕГРУТАЦИЈА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ - КАКО ПРИВУЋИ КВАЛИТЕТНЕ КАНДИДАТЕ?
5. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
6. РАДНИ ОДНОСИ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
7. ВОЂЕЊЕ ДИСЦИПЛИНСКОГ ПОСТУПКА
8. МОБИНГ – СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
9. ПРИМЕНА ПРОПИСА О ПЛАТАМА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА
10. КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ
11. СПРОВОЂЕЊЕ АНАЛИЗЕ РАДНЕ ОПТЕРЕЂЕНОСТИ (WORK-LOAD ANALISYES)
12. АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛОВА РАДНОГ МЕСТА И ИЗРАДА ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
13. ОБУКА ЗА ПРОЦЕНУ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА
14. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ЗА ПРОВЕРУ ПОСЕБНИХ ФУНКЦИОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА – КАКО КРЕИРАТИ ДОБАР ЗАДАТАК?
15. КАРИЈЕРНО САВЕТОВАЊЕ
16. ПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА

17. ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
18. ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА
19. ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА
20. МАСТЕР КЛАС: УСПЕШНА СУПЕРВИЗИЈА СТРУЧНЕ ПРАКСЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
21. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
22. УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА У УЉР
23. СЛУЖБЕНИЧКА ЕТИКА
24. РЕГИСТАР ЗАПОСЛЕНИХ, ИЗАБРАНИХ, ИМЕНОВАНИХ, ПОСТАВЉЕНИХ И АНГАЖОВАНИХ ЛИЦА КОД КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА
25. ПОРТАЛ ЦЕНТРАЛНОГ РЕГИСТРА ОБАВЕЗНОГ СОЦИЈАЛНОГ ОСИГУРАЊА
26. КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА
27. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

1. АБЦ ЕВРОПСКА УНИЈА
2. ПОЛИТИКЕ ЕУ
3. ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА
4. ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)
5. ПРАВО И ПРОЦЕДУРЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
6. ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ СА ЕЛЕМЕНТИМА ПОСЛОВНОГ ПРОТОКОЛА
7. МЕЂУНАРОДНИ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА И ЗАКЉУЧИВАЊЕ
8. ВОЂЕЊЕ МЕЂУНАРОДНИХ ПРЕГОВОРА
9. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ И ЕВРОПСКИХ ИНТЕГРАЦИЈА

УПРАВЉАЊЕ ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА И МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

1. ИНСТРУМЕНТИ ФИНАНСИЈСКЕ ПОМОЋИ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
2. ИНСТРУМЕНТ ЗА РЕФОРМЕ И РАСТ - РЕЗУЛТАТСКИ ЗАСНОВАН МОДЕЛ ФИНАНСИЈСКЕ ПОДРШКЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
3. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА, КОНТРОЛЕ И РЕВИЗИЈЕ У ОКВИРУ ИНСТРУМЕНТА ЗА РЕФОРМЕ И РАСТ
4. ПРАЋЕЊЕ, ВРЕДНОВАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ОКВИРУ ИНСТРУМЕНТА ЗА РЕФОРМЕ И РАСТ
5. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА ПРАЋЕЊЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ РЕФОРМСКЕ АГЕНДЕ

6. ВИШЕГОДИШЊИ ФИНАНСИЈСКИ ОКВИР (2028-2034) - ВФО
7. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
8. „PM2“ МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА
9. ВИШЕГОДИШЊИ ИПА ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ
10. СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ОКВИРУ ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ ПРОГРАМА
11. ОДРЖИВОСТ РЕЗУЛТАТА ПРОЈЕКТА ФИНАНСИРАНИХ ИЗ ФОНДОВА ЕУ - ПРАЋЕЊЕ, ИЗВЕШТАВАЊЕ И УЧЕЊЕ НА ОСНОВУ ИСКУСТВА
12. ПОЈЕДНОСТАВЉЕНЕ ОПЦИЈЕ ЗА ТРОШКОВЕ (SIMPLIFIED COST OPTIONS) У ОКВИРУ ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ ПРОГРАМА
13. СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У КОНТЕКСТУ ИПА
14. ИПАРД
15. СПРОВОЂЕЊЕ ПОЗИВА ЗА ДОДЕЛУ ИПАРД СРЕДСТАВА
16. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ИПАРД КОНТЕКСТУ
17. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
18. НЕПРАВИЛНОСТИ У ИПА КОНТЕКСТУ
19. ПЛАНИРАЊЕ СРЕДСТАВА ИПА И НАЦИОНАЛНОГ УЧЕШЋА У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
20. ИПА ПРОГРАМИ ЕВРОПСКЕ ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ (ИНТЕРРЕГ) - ПРОГРАМИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ
21. ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ САРАДЊЕ СА ДРЖАВАМА КАНДИДАТИМА ЗА ЧЛАНСТВО У ЕУ (ИПА – ИПА) - ПРОГРАМИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ
22. РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ИПА ПРОГРАМА И ПРОЈЕКТА
23. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У КОНТЕКСТУ БУДУЋЕ ФИНАНСИЈСКЕ ПЕРСПЕКТИВЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
24. ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)
25. УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
26. УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА – СПРОВОЂЕЊЕ
27. УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
28. УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
29. УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
30. УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
31. УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
32. УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) - СПРОВОЂЕЊЕ
33. ФИДИК РАДОВИ - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
34. ФИДИК РАДОВИ - СПРОВОЂЕЊЕ

- 35. ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ
- 36. ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА -
КООРДИНАТОР ЗА ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА/КООРДИНАТОР ИНТЕРНЕ
КОНТРОЛЕ
- 37. ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА –
ОСОБА ОДГОВОРНА ЗА ИЗЈАВЕ О УПРАВЉАЊУ/КООРДИНАТОР ИНТЕРНЕ
КОНТРОЛЕ
- 38. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У ОКВИРУ ИПА
- 39. КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – УВОД (ОНЛАЈН ОБУКА)
- 40. УПРАВЉАЊЕ СРЕДСТВИМА У ОКВИРУ КОХЕЗИОНЕ ПОЛИТИКЕ ЕУ - УВОД
- 41. ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ СРЕДСТАВА У ОКВИРУ КОХЕЗИОНЕ
ПОЛИТИКЕ ЕУ
- 42. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊЕ ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА И
МЕЂУНАРОДОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

- 1. ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ
- 2. МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ
- 3. КОМУНИКАЦИЈА НА ДРУШТВЕНИМ МРЕЖАМА
- 4. ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
- 5. КРИЗНИ ПР
- 6. ПИСАЊЕ САОПШТЕЊА И ИЗЈАВА ЗА МЕДИЈЕ
- 7. PR PITCHING
- 8. МЕНАџМЕНТ ДОГАЂАЈА
- 9. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ОДНОСА СА ЈАВНОШЋУ

ИНФОРМАТИЧКИ (ИТ) ПОСЛОВИ

- 1. ОСНОВЕ РАЧУНАРСКИХ МРЕЖА
- 2. НАПРЕДНА ОБУКА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
- 3. КОНТРОЛА ПРИМЕНЕ АКТА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
- 4. УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИОНИМ И БЕЗБЕДНОСНИМ РИЗИЦИМА
- 5. ОСНОВЕ КОРИШЋЕЊА БАЗА ПОДАТАКА
- 6. НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
- 7. ОСНОВЕ HTML и CSS
- 8. СЕРВИСНА МАГИСТРАЛА ОРГАНА И РАЗМЕНА ПОДАТАКА
- 9. ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА

10. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ИНФОРМАТИЧКИХ ПОСЛОВА

УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА

1. ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - УПОТРЕБА ПОДАТАКА, ДЕФИНИСАЊЕ ПОКАЗАТЕЉА И ЊИХОВО ТУМАЧЕЊЕ
2. ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА
3. ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА
4. ОТВАРАЊЕ И АДМИНИСТРИРАЊЕ НАЛОГА ИНСТИТУЦИЈЕ НА ПОРТАЛУ ОТВОРЕНИХ ПОДАТАКА
5. УПРАВЉАЊЕ ОТВОРЕНИМ ПОДАЦИМА
6. АНАЛИТИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВНИ АЛАТ ЗА УПОТРЕБУ ПОДАТАКА НА НИВОУ ЈЛС
7. РУТНОН ОСНОВЕ
8. РУТНОН - ОБРАДА И АНАЛИЗА ПОДАТАКА
9. ПРАКТИЧНА ПРИМЕНА АИ АЛАТА У УПРАВЉАЊУ ПОДАЦИМА
10. ОСНОВЕ SQL
11. НАПРЕДНИ SQL
12. POWER QUERY
13. КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?
14. POWER PIVOT
15. КАКО КРЕИРАТИ ДОБАР ИЗВЕШТАЈ
16. MS POWER BI
17. ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА
18. УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА
19. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ПОДАЦИМА

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

1. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
2. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
3. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
4. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
5. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
6. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО А1

7. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
8. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
9. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
10. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
11. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
12. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
13. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
14. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
15. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
16. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
17. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
18. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
19. СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1
20. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК - ИНДИВИДУАЛНА НАСТАВА (Ц НИВОИ)
21. ВИЗУЕЛНА ГРАМАТИКА ЗА СВЕ НИВОЕ (A2 - C LEVELS)
22. HOW TO WRITE PROFESSIONAL E-MAILS IN ENGLISH (B LEVELS)
23. HOW TO HAVE EFFECTIVE MEETINGS IN ENGLISH (C LEVELS)

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

1. ОБУКА ЗА ПОДИЗАЊЕ СВЕСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
2. БЕЗБЕДНОСТ НА ИНТЕРНЕТУ
3. GOOGLE И MICROSOFT АЛАТИ ЗА ОНЛАЈН ТИМСКИ РАД
4. АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА
5. ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
6. НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
7. ОБРАДА ТЕКСТА
8. НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА
9. САВЛАДАЈТЕ ДОКУМЕНТ ПРЕ НЕГО ШТО ОН САВЛАДА ВАС!
10. "POWERPOINT" ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ
11. ОБРАДА СЛИКА И ВИДЕО ЗАПИСА
12. КРЕИРАЈТЕ АТРАКТИВАН ПОСТ (CANVA)

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

1. ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА
2. САВЛАДАЈТЕ ТРЕМУ ПРЕ НЕГО ШТО ОНА САВЛАДА ВАС

3. ЈАВНИ НАСТУП
4. АСЕРТИВНА КОМУНИКАЦИЈА
5. ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА И РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА
6. ВЕШТИНЕ ГОВОРНИШТВА И ЈАВНОГ НАСТУПА
7. ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ
8. МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
9. КАДА АСЕРТИВНОСТ ПРЕЛАЗИ У АГРЕСИВНОСТ - ЗАМКЕ ПОСЛОВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
10. УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА БЕСА (ANGER MANAGEMENT)
11. ГОВОР ТЕЛА У ЈАВНОМ НАСТУПУ

ЗДРАВЉЕ И БЛАГОСТАЊЕ

1. КАКО УСПОСТАВИТИ БАЛАНС ЛИЧНОГ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЖИВОТА
2. КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА
3. У ПАР КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ
4. БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ
5. МЕНТАЛНО БЛАГОСТАЊЕ (WELL-BEING)
6. СВЕСНА ПАЖЊА (MINDFULNESS)
7. КАКО СПРЕЧИТИ И САВЛАДАТИ САГОРЕВАЊЕ (BURNOUT) НА ПОСЛУ
8. ПЕНЗИОНИСАЊЕ - РАСКРШЋЕ СА СВРХОМ (КАКО НАЈБОЉЕ ИСКОРИСТИТИ НОВЕ МОГУЋНОСТИ)
9. АНТИ-СТРЕС РАДИОНИЦА

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

1. ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
2. ПУТ КА СРЕЋИ - ТЕХНИКЕ САМОМОТИВАЦИЈЕ
3. КОЛИКО СМО ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНИ?
4. ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА – ПРОАКТИВНОСТ НАВИКА БРОЈ 1 УСПЕШНИХ ТИМОВА
5. ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА – САМОУВЕРЕНОСТ ОСОБИНА БРОЈ 1 УСПЕШНИХ ЛИДЕРА
6. ТРАНЗИЦИЈА ОД СТАТИЧНОГ ДО РАЗВОЈНОГ МЕНТАЛИТЕТА
7. ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
8. ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
9. МОЋ МАПА УМА
10. КАКО УНАПРЕДИТИ ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ

11. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
12. ОДЛУЧИВАЊЕ
13. ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
14. ПЕТ НАЧИНА ДА ЕФИКАСНО ОБАВЉАМО ПОСАО
15. УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
16. ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
17. КОУЧИНГ СЕСИЈЕ

ОБУКА РЕАЛИЗАТОРА – ТРЕНИНГ АКАДЕМИЈА

1. ОБУКА ПРЕДАВАЧА - Training of Trainers (ToT)
2. СПЕЦИЈАЛИЗОВАНА ОБУКА ПРЕДАВАЧА
3. ПОСТАНИТЕ МЕНТОР
4. РАЗВОЈ ДИЗАЈНА (ПЛАНА) ОБУКЕ
5. НАУЧИТЕ ДА КРЕИРАТЕ ОНЛАЈН ОБУКЕ
6. УЧЕЊЕ БЕЗ ГРАНИЦА – ДИГИТАЛНЕ ВЕШТИНЕ ЗА САВРЕМЕНО УЧЕЊЕ
7. ПРИМЕНА ИНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДА И ТЕХНИКА
8. СТУДИЈА СЛУЧАЈА – ПРИПРЕМА И ПРИМЕНА
9. АЛАТИ И ТЕХНИКЕ У РАДУ СА "ТЕШКИМ ПОЛАЗНИЦИМА"
10. КАКО СПРОВЕСТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?
11. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ МОДЕРАЦИЈЕ
12. ИНСТРУМЕНТИ ОЦЕЊИВАЊА И ПРИМЕНА ЗНАЊА У ПРАКСИ
13. ТРЕНЕР КАО ПРИПОВЕДАЧ – STORYTELLING У ОБУЦИ
14. МИКРОУЧЕЊЕ – ВЕШТИНА КРЕИРАЊА КРАТКИХ ФОРМАТА
15. КОРИШЋЕЊЕ АИ АЛАТА У ДИЗАЈНУ И РЕАЛИЗАЦИЈИ ОБУКА
16. СУСРЕТИ ТРЕНЕРА
17. КОНФЕРЕНЦИЈА ЗА ТРЕНЕРЕ

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА ЗА 2027. ГОДИНУ

ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

1. ОРИЈЕНТАЦИЈА
2. НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ
3. УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
4. КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА
5. ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА
6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА
7. ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА
8. РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

1. ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА
2. ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ
3. КРИЗНИ МЕНАџМЕНТ
4. РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА
5. РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ
6. УПРАВЉАЊЕ СОБОМ
7. УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
8. УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА
9. ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ И КОРИШЋЕЊА ФОНДОВА ЕУ
10. БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА
11. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ МИГРАЦИЈАМА
12. ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ
13. СУСРЕТИ ДСП

ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА

1. УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

2. УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА
3. ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ
4. МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ
5. УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА
6. ПРАЂЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
7. ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА
8. ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ
9. ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС
10. ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ
11. ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ
12. ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ
13. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

1. УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
2. УПРАВНИ ПОСТУПАК
3. КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
4. ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
5. ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

1. УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
2. СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
3. УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
4. КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
5. РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО

6. ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

I ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДЕ

1. АНАЛИЗА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
2. УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
3. РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА
4. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
5. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ У ПРАКСИ
6. КАТАЛОГ ОРГАНА, КАТАЛОГ ПОСТУПАКА И КОРИШЋЕЊЕ ПОДАТАКА ИЗ МЕТАРЕГИСТРА
7. УПИС ПОДАТАКА У ЈЕДИНСТВЕНУ ЕВИДЕНЦИЈУ НЕПОРЕСКИХ ПРИХОДА (ЈЕНП)
8. РАД НА ПОРТАЛУ еТУРИСТА
9. ПРИМЕНА СОФТВЕРСКОГ РЕШЕЊА „еБОЛОВАЊЕ – ПОСЛОДАВАЦ“
10. ЕЛЕКТРОНСКА ОТПРЕМНИЦА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

1. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ
2. ОБРАЧУН ТРОШКОВА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
3. ПОКАЗАТЕЉИ У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
4. ТЕСТ УТИЦАЈА НА МИКРО, МАЛЕ И СРЕДЊЕ ПРИВРЕДНЕ СУБЈЕКТЕ (ММСП ТЕСТ)

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

1. УВОД У УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ
2. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ - ПРИМЕНА ISO 9001 СТАНДАРДА
3. SAF - ЗАЈЕДНИЧКИ ОКВИР ПРОЦЕНЕ

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

1. ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
2. КОРУПЦИЈА, ФАВОРИЗАМ, ПРОНЕВЕРА – КАКО ИХ СПРЕЧИТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ?

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА

1. ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА
2. ЗАШТИТА ПРАВА ОСОБА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ
3. ОБУКА ЛИЦА ЗАДУЖЕНИХ ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ
4. КОРИШЋЕЊЕ ВЕБ АПЛИКАЦИЈЕ ЗА УНОС ПОДАТАКА РАЗВРСТАНИХ ПО ПОЛУ
5. ЗАБРАНА ДИСКРИМИНАЦИЈЕ
6. ПРЕВЕНЦИЈА ИНТЕРСЕКЦИЈСКЕ ДИСКРИМИНАЦИЈЕ У РАДУ ЈЛС

НОРМАТИВНИ ПРОЦЕС

1. ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС
2. УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
3. СПЕЦИФИЧНОСТИ ИЗРАДЕ ПРАВНИХ АКТА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВНИ ПОСТУПАК И ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

1. ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
2. ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

1. ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2028. годину и пројекција за 2029. и 2030. годину)
2. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) – КАДРОВСКИ МОДУЛ
3. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) – ОБРАЧУНСКИ МОДУЛ
4. РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА

ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

1. ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)
2. ПОЛИТИКЕ ЕУ
3. КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – УВОД

УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА

1. АНАЛИТИЧКИ СЕРВИС – ОСНОВНИ АЛАТ ЗА УПОТРЕБУ ПОДАТАКА НА НИВОУ ЈЛС
2. ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА
3. УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

1. МЕНАЏМЕНТ ДОГАЂАЈА
2. ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

СРПСКИ ЈЕЗИК И ЈЕЗИЦИ МАЊИНА

1. СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
2. СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
3. СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
4. МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
5. МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
6. МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
7. МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
8. АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
9. АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
10. АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
11. АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

1. ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
2. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
3. ЕЛЕКТРОНСКА ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА
4. КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО
5. УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТОМ
6. ЈАВНИ НАСТУП
7. ПРЕЗЕНТАЦИЈА

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

1. УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
2. УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
3. ТИМСКИ РАД
4. УПРАВЉАЊЕ НЕЗАДОВОЉНИМ КОРИСНИЦИМА
5. КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ
6. МЕНТОРСТВО
7. КОУЧИНГ РАЗГОВОРИ

II СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ДОБРА УПРАВА

1. УВОЂЕЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПРИНЦИПА ДОБРЕ УПРАВЕ У РАДУ ЈЕДИНИЦА
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
2. УНАПРЕЂЕЊЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛОТВОРНОСТИ И
УСЛУГА ПРЕМА ГРАЂАНИМА И ПРИВРЕДИ
3. ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА
4. РАЗВОЈ И СПРОВОЂЕЊЕ ЛОКАЛНИХ АНТИКОРУПЦИЈСКИХ ПОЛИТИКА
5. ПРИМЕНА ЕТИЧКОГ КОДЕКСА ФУНКЦИОНЕРА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И
КОДЕКСА ПОНАШАЊА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
6. САРАДЊА СА ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЦИВИЛНОГ ДРУШТВА
7. ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ
УДРУЖЕЊА

8. ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА НА ДОСТУПНОСТ ИНФОРМАЦИЈА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
9. ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
10. ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА
11. УЗБУЊИВАЊЕ И ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА
12. ДОБРА УПРАВА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

1. СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
2. САВРЕМЕНО УРБАНИСТИЧКО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ
3. ЛОКАЛИЗАЦИЈА АГЕНДЕ 2030 И ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА
4. ИЗРАДА ПЛАНА РАЗВОЈА ЈЛС И ИЗВЕШТАВАЊЕ О УЧИНЦИМА ЊЕГОВОГ СПРОВОЂЕЊА

УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ И УРЕЂИВАЊЕ РАДА ОРГАНА И СЛУЖБИ ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

1. УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСИМА И ИЗРАДА ПРАВНИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
2. УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ У ИЗРАДУ ОПШТИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
3. МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА У ПРИМЕНИ ДЕЛОКРУГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

1. ПРОГРАМСКИ БУЏЕТ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
2. СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА
3. КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
4. РОДНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
5. ЗЕЛЕНО И „БРАОН“ БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
6. БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
7. ИЗРАДА ОДЛУКЕ О БУЏЕТУ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ (у складу са Упутством за припрему Одлуке о буџету локалних власти за 2027. годину и пројекција за 2028. и 2029. годину)
8. УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ ПОРЕСКОМ ПОЛИТИКОМ И ПОРЕСКА АДМИНИСТРАЦИЈА
9. ЈАВНЕ НАБАВКЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

10. ПЛАНИРАЊЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И ПРАЋЕЊЕ ИЗВРШЕЊА УГОВОРА У
ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
11. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
12. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА - ОНЛАЈН ОБУКА
13. ПОРТАЛ ЈАВНИХ НАБАВКИ
14. ИТ ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

1. ОСНОВЕ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА
2. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА И ПОДРШКУ
ПРИВРЕДИ
3. ПРИВЛАЧЕЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА ИНВЕСТИЦИЈА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
4. ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА КОНТРОЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
5. ПРИМЕНА ПРОПИСА ИЗ ОБЛАСТИ О ЗАШТИТИ КОНКУРЕНЦИЈЕ
6. ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
7. БРЕНДИРАЊЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
8. ПРИМЕНА ЗАКОНА О УГОСТИТЕЉСТВУ
9. МОГУЋНОСТИ ОДРЖИВОГ ПЛАНИРАЊА И РАЗВОЈА ТУРИЗМА НА ЛОКАЛНОМ
НИВОУ
10. СЕКТОРСКИ ПРИСТУП ЛОКАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ – ОНЛАЈН ОБУКА
11. КРЕИРАЊЕ РАЗВОЈНИХ ПОЛИТИКА, ИНСТРУМЕНАТА И МЕРА У ОБЛАСТИ
ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА НА ОСНОВУ ПОДАТАКА И ЕКОНОМСКИХ
АНАЛИЗА (АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ)

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

1. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА ПРОЈЕКТА
2. ПРИПРЕМА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА ПО ПРОЦЕДУРАМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
3. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА НА ИПА ПРОГРАМИМА ЕВРОПСКЕ
ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ СА ДРЖАВАМА ЧЛАНИЦАМА ЕУ (ИНТЕРРЕГ)
4. СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЈЕКТА У СКЛАДУ СА ПРОЦЕДУРАМА ЕУ
5. СПРОВОЂЕЊЕ НАБАВКИ У ОКВИРУ ПРОЈЕКТА ПО ПРАГ ПРОЦЕДУРАМА И
УСКЛАЂЕНОСТ ПРАГ ПРОЦЕДУРА И ЗАКОНА О ЈАВНИМ НАБАВКАМА
6. ПОВЕЗИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА НА НИВОУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ КРОЗ
МЕЂУНАРОДНЕ ПРОЈЕКТЕ – ПРОГРАМ ГРАЂАНИ, ЈЕДНАКОСТ, ПРАВА И
ВРЕДНОСТИ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
2. УЛОГА КАДРОВСКИХ ЈЕДИНИЦА У УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНА НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА
3. УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА У УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
4. КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ
5. АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛА И ДОНОШЕЊЕ АКТА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
6. РАДНИ ОДНОСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ И ОДЛУЧИВАЊЕ О ПРАВИМА И ДУЖНОСТИМА ЗАПОСЛЕНИХ – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
7. УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА И ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КАРИЈЕРНИ РАЗВОЈ
8. ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ПРОЦЕСУ ЗАПОШЉАВАЊА
9. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ У ОДАБИРУ КАДРОВА
10. ПРИМЕНА ПРОПИСА О ПЛАТАМА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
11. КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ
12. ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
13. ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ
14. ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС
15. СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
16. ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС
17. БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА НА РАДУ
18. МОБИНГ - СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
19. СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ - ОНЛАЈН ОБУКА
20. СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРВЈУА НА БАЗИ КОМПЕТЕНЦИЈА
21. ТРЕНИНГ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УЉР У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА
22. МАСТЕР КЛАС: УСПЕШНА СУПЕРВИЗИЈА СТРУЧНЕ ПРАКСЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

ОСТВАРИВАЊЕ, ЗАШТИТА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЉУДСКИХ И МАЊИНСКИХ ПРАВА

1. ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ ПРЕД ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

2. ЗАШТИТА ПРАВА ОСОБА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ
3. РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА ОСОБАМА КОЈЕ ИМАЈУ КОГНИТИВНЕ ТЕШКОЋЕ
4. ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
5. ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ДЕТЕТА
6. ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
7. ЛОКАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ/УНАПРЕЂЕЊЕ ПОЛОЖАЈА РАЗЛИЧИТИХ КАТЕГОРИЈА МИГРАНАТА
8. МИГРАЦИЈЕ И РАЗВОЈ
9. РАЗВОЈ, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ МЕРА ЗА СОЦИЈАЛНУ ИНКЛУЗИЈУ РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
10. УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊЕ ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
11. ПРИМЕНА ЗАКОНА О БЕСПЛАТНОЈ ПРАВНОЈ ПОМОЋИ
12. СОЦИЈАЛНА ИНКЛУЗИЈА РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ – ОНЛАЈН ОБУКА
13. РОДНА РАВНОПРАВНОСТ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
14. ПРИСТУПАЧНОСТ ЈАВНИХ ОБЈЕКТА И УСЛУГА

ОБАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ КОМУНАЛНИХ ДЕЛАТНОСТИ

1. ПРИМЕНА ЗАКОНА О ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА И ЗАКОНА О КОМУНАЛНИМ ДЕЛАТНОСТИМА
2. УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ЈАВНИМ ПРЕВОЗОМ
3. ОДРЖИВА УРБАНА МОБИЛНОСТ

СТАНОВАЊЕ И СТАМБЕНА ПОДРШКА

1. СТАНОВАЊЕ И ОДРЖАВАЊЕ ЗГРАДА
2. СТАМБЕНА ПОДРШКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

1. ЈАВНЕ СЛУЖБЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
2. УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ИНТЕРРЕСОРНЕ КОМИСИЈЕ У ЈЛС
3. ПЛАНИРАЊЕ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
4. ФИНАНСИРАЊЕ УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
5. ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРЕДШКОЛСКИМ ВАСПИТАЊЕМ И ОБРАЗОВАЊЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

6. ПРИМЕНА НАДЛЕЖНОСТИ ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА И ФИЗИЧКЕ КУЛТУРЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ
7. УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ПРЕВЕНЦИЈИ И ЗАШТИТИ ДЕЦЕ ОД НАСИЉА
8. ЗАШТИТА ПРАВА ПАЦИЈЕНАТА
9. ЈАВНО ЗДРАВЉЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
10. УНАПРЕЂЕЊЕ ПРУЖАЊА УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА
11. УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ПОЛИТИКАМА ЗА МЛАДЕ
12. МОДЕЛИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЗАПОШЉАВАЊА МЛАДИХ
13. ИНФОРМИСАЊЕ МЛАДИХ У ЛОКАЛНИМ ЗАЈЕДНИЦАМА
14. ДОСЕЗАЊЕ И АКТИВАЦИЈА МЛАДИХ
15. УПРАВЉАЊЕ КУЛТУРНОМ ПОЛИТИКОМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

1. ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗАШТИТОМ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
2. УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА И ЧВРСТИМ ОТПАДОМ
3. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ НА ИЗМЕЊЕНЕ КЛИМАТСКЕ УСЛОВЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
4. ОБНОВЉИВИ ИЗВОРИ ЕНЕРГИЈЕ (ОИЕ) И ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ (ЕЕ) У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ПОЉОПРИВРЕДА И РУРАЛНИ РАЗВОЈ

1. ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА
2. УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ ИПАРД-А
3. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ У ОБЛАСТИ ПОЉОПРИВРЕДЕ И РУРАЛНОГ РАЗВОЈА

УПРАВЉАЊЕ ОПШТИНСКОМ ИМОВИНОМ

1. УПРАВЉАЊЕ ЈАВНОМ СВОЈИНОМ И ИМОВИНСКО-ПРАВНИ ПОСЛОВИ У ЈЛС
2. УТВРЂИВАЊЕ И ОДРЕЂИВАЊЕ ЗЕМЉИШТА ЗА РЕДОВНУ УПОТРЕБУ ОБЈЕКТА
3. УПРАВЉАЊЕ ГРАЂЕВИНСКИМ ЗЕМЉИШТЕМ

БЕЗБЕДНОСТ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

1. ПОСЛОВИ И ОВЛАШЋЕЊА КОМУНАЛНЕ МИЛИЦИЈЕ

2. ДЕЛОВАЊЕ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
3. СМАЊЕЊЕ РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА
4. ЦИВИЛНА ЗАШТИТА
5. ПРОЦЕНА ШТЕТЕ НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
6. ОБНОВА НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
7. КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА
8. ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ СМАЊЕЊА РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА И УПРАВЉАЊА ВАНРЕДНИМ СИТУАЦИЈАМА
9. УВОЂЕЊЕ РОДНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ У ПРИПРЕМИ И РЕАГОВАЊУ НА ВАНРЕДНЕ СИТУАЦИЈЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

1. КОМУНАЛНА ИНСПЕКЦИЈА
2. ПОРЕСКА ИНСПЕКЦИЈА
3. САОБРАЋАЈНА ИНСПЕКЦИЈА
4. САРАДЊА ОРГАНА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ВРШЕЊУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА СА ДРУГИМ ОРГАНИМА, ИМАОЦИМА ЈАВНИХ ОВЛАШЋЕЊА И ПРАВНИМ И ФИЗИЧКИМ ЛИЦИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

1. УСПОСТАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ ГРАДОВА И ОПШТИНА И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ

I ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ

1. ОДГОВОРНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
2. ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА
3. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
4. ЕФИКАСНЕ ЈАВНЕ УСЛУГЕ
5. Е-УПРАВА И ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА
6. МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА
7. ЕТИКА, ИНТЕГРИТЕТ И АНТИКОРУПЦИЈСКИ МЕХАНИЗМИ

II ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

1. ОДГОВОРНО УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА И ОДРЖИВИМ РАЗВОЈЕМ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ
2. КОМУНИКАЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ
3. ЕТИЧКИ КОДЕКС ФУНКЦИОНЕРА У ЈЛС
4. ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
5. ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВЉАЊЕ ИНВЕСТИЦИЈАМА И ПРИВРЕДНИМ РАЗВОЈЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
6. БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА И ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА У ЈЛС
7. ОДГОВОРНОСТ НА ДЕЛУ - КАКО УВЕСТИ КОНЦЕПТ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ У ЈЛС
8. УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ АДМИНИСТРАЦИЈОМ - ОД ПЛАНА ДО РЕЗУЛТАТА

III ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС

1. ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА У ЛОКАЛНОЈ УПРАВИ
2. УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ПОЛИТИКА ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА
3. ОДГОВОРНО ПЛАНИРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ
4. ПОЈАМ ДОБРЕ УПРАВЕ И ПРИМЕНА ПРИНЦИПА ДОБРОГ УПРАВЉАЊА
5. ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ
6. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

7. ОМЛАДИНСКА ПОЛИТИКА
8. ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО
9. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ
10. МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
11. МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ
12. ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РАДНОМ УЧИНКУ ЗАПОСЛЕНИХ
13. СИСТЕМ 5С
14. ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
15. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
16. КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА
17. ПРЕГОВАРАЊЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
18. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ВЕШТИНА РУКОВОЂЕЊА

15. КОРИШЋЕНИ ИЗВОРИ

1. ИЗВЕШТАЈ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.mei.gov.rs/srl/dokumenta/eu-dokumenta/godisnji-izvestaji-ek>

2. ИЗВЕШТАЈ О РАДУ АГЕНЦИЈЕ ЗА СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.acas.rs/awf/pages/godi%C5%A1nji%20izve%C5%A1taj%20o%20radu%20agencije%20za%20spre%C4%8Davanje%20korupcije%20za%202025.godinu>

3. ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ДРЖАВНЕ РЕВИЗОРСКЕ ИНСТИТУЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.dri.rs/storage/newaudits/Izvestaj%20o%20radu%20DRI%20za%202025.pdf>

4. ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ПОВЕРЕНИКА ЗА ИНФОРМАЦИЈЕ ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.poverenik.rs/sr-yu/o-nama/godisnji-izvestaji/4526-izve%C5%A1taj-poverenika-za-2025-godinu.html>

5. РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ПОВЕРЕНИКА ЗА ЗАШТИТУ РАВНОПРАВНОСТИ ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://ravnopravnost.gov.rs/wp-content/uploads/2026/03/PZR-RGI-2025.pdf>

6. РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗАШТИТНИКА ГРАЂАНА ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://ombudsman.rs/index.php/izvestaji/godisnji-izvestaji/8413-2025>

7. ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О РАДУ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.mfin.gov.rs/sr/kontrola-javnih-sredstava-1/godinji-izvetaj-o-radu-budzetske-inspekcije-za-2025-godinu-1>

8. ИЗВЕШТАЈ О РАДУ УПРАВНОГ ИНСПЕКТОРАТА ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://mduls.gov.rs/sektori/upravna-inspekcija/godisnji-izvestaj-upravnog-inspektorata/>

9. ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ИНСПЕКТОРАТА ЗА РАД ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.minrzs.gov.rs/sr/dokumenti/izvestaji/inspektorat-za-rad/izvestaj-o-radu-inspektorata-za-rad>

10. ИЗВЕШТАЈ GREVIO ЗА 2025. ГОДИНУ

Извор података

<https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention/serbia>

11. PAR MONITOR ИЗВЕШТАЈ ЗА СРБИЈУ – СТРАТЕГИЈА РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ
2024/2025 (WEBER 3.0 ПРОЈЕКАТ)

Извор података

<https://cep.org.rs/wp-content/uploads/2026/02/PSHRM-Nacionalni-izvestaj-Srbija.pdf>